



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

MARKETINGOVÝ MIX VYBRANÉHO NAKLADATELSTVÍ NA NĚMECKÉM TRHU

MARKETING MIX OF A SELECTED PUBLISHER ON THE GERMAN MARKET

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Denisa Čičatková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Denisa Čičatková
Vedoucí práce:	Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingový mix vybraného nakladatelství na německém trhu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy (dle potřeby práce)

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je provést rozbor současného marketingového mixu a na základě literární rešerše, provedených analýz a výzkumů vypracovat mezinárodní marketingový mix, který vybrané nakladatelství použije pro vstup na německý trh.

Základní literární prameny:

KARLÍČEK, M., ZAMAZALOVÁ, M. Marketingová komunikace. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1601-1.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4. evropské vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

MACHKOVÁ, H. Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe. 4. vydání, Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá problematikou mezinárodního marketingového mixu vybraného nakladatelství z České republiky vstupujícího na německý trh. Práce je členěna na tři hlavní části. V teoretické části jsou charakterizovány pojmy související s problematikou této diplomové práce. Analytická část práce obsahuje analýzu současného stavu vybraného nakladatelství a německého trhu s využitím několika analýz. Analytická část práce je dále rozšířena o kvantitativní průzkum prodejních cen na německém online trhu a dotazníkové šetření. Návrhová část práce se věnuje návrhům a doporučením v oblasti celého marketingového mixu (4P), který vybrané nakladatelství použije pro vstup na německý trh.

Abstract

This diploma thesis focuses on the issue of the international marketing mix of a selected publishing house from the Czech Republic entering the German market. The thesis is divided into three main parts. The theoretical part characterizes the concepts related to the issues of the thesis. The analytical part of the thesis contains an analysis of the current situation of the selected publishing house and the German market using several analyzes. The analytical part of the work is further extended by a quantitative survey of sales prices in the German online market and a questionnaire survey. The design part of the thesis deals with proposals and recommendations in the field of the entire marketing mix (4P), which the selected publisher will use to enter the German market.

Klíčová slova

Marketing, mezinárodní marketingový mix, 4P, nakladatelství, knihy pro děti a mládež, expanze na zahraniční trh, mezinárodní obchod, Německo

Keywords

Marketing, international marketing mix, 4P, publishing house, books for children and youth, expansion into foreign market, international trade, Germany

Bibliografická citace

ČIČATKOVÁ, Denisa. Marketingový mix vybraného nakladatelství na německém trhu [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142904>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce František Milichovský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. května 2022

.....

Poděkování

Největší poděkování patří mému vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Františku Milichovskému, PhD., MBA, DiS., za jeho čas strávený odborným vedením. Děkuji také mé rodině, která mě po celou dobu studia velmi podporovala. Mgr. Oldřichu Růžičkovi vděčím za cenné informace o vybraném nakladatelství, které mi poskytl pro psaní této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl a metodika práce	10
2.1	Vymezení problému	10
2.2	Stanovení cíle práce	10
2.3	Metody a postupy řešení	10
3	Teoretická východiska práce.....	12
3.1	Mezinárodní marketing	12
3.2	Marketingové prostředí	13
3.2.1	Makroprostředí	13
3.2.2	Mikroprostředí	16
3.3	Analýzy marketingového prostředí	18
3.3.1	PEST analýza.....	18
3.3.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	18
3.3.3	McKinseyho model 7S	20
3.3.4	SWOT analýza.....	21
3.4	Segmentace trhu	22
3.4.1	Tržně nediferencovaný marketing	22
3.4.2	Cílený marketing	22
3.5	Mezinárodní marketingový mix (4P).....	23
3.5.1	Mezinárodní výrobní politika (product).....	23
3.5.1.1	Vrstvy produktu	24
3.5.1.2	Produktový mix	24
3.5.2	Mezinárodní cenová politika (price).....	25
3.5.2.1	Faktory ovlivňující cenu	25
3.5.2.2	Obecné postupy tvorby cen	25
3.5.2.3	Cenové strategie	26
3.5.3	Mezinárodní distribuční politika (place)	27
3.5.3.1	Typy distribučních cest.....	27
3.5.3.2	Distribuční strategie.....	28
3.5.4	Mezinárodní marketingová komunikace (promotion).....	29
3.5.4.1	Mezinárodní komunikační strategie	29

3.5.4.2	Mezinárodní komunikační mix	30
4	Analytická část	35
4.1	Charakteristika společnosti B4U Publishing s.r.o.	35
4.1.1	Historie nakladatelství B4U Publishing s.r.o.	36
4.1.2	Sortiment nakladatelství B4U Publishing s.r.o.	36
4.1.3	Finanční a obchodní pozice společnosti Albatros Media a.s.	39
4.1.4	McKinseyho model 7S	40
4.1.4.1	Strategie.....	40
4.1.4.2	Struktura.....	41
4.1.4.3	Systémy	42
4.1.4.4	Styl	42
4.1.4.5	Spolupracovníci.....	43
4.1.4.6	Schopnosti	43
4.1.4.7	Sdílené hodnoty.....	44
4.2	Marketingový mix nakladatelství B4U Publishing	44
4.2.1	Výrobková politika.....	44
4.2.2	Cenová politika	48
4.2.3	Distribuční politika.....	49
4.2.4	Marketingová komunikace.....	50
4.3	Charakteristika knižního průmyslu na německém trhu	53
4.4	Segmentace trhu.....	54
4.5	PEST analýza.....	54
4.5.1	Politicko-legislativní faktory.....	54
4.5.2	Ekonomické faktory	56
4.5.3	Sociálně-kulturní faktory	59
4.5.4	Technologické faktory	61
4.6	Porterův model pěti konkurenčních sil	62
4.6.1	Stávající konkurence	62
4.6.2	Potenciální nová konkurence	63
4.6.3	Vliv odběratelů.....	64
4.6.4	Vliv dodavatelů	64
4.6.5	Substituční výrobky	64

4.7	Průzkum prodejních cen na německém online trhu	65
4.7.1	Metodologie průzkumu.....	66
4.7.2	Analýza a příprava dat	68
4.7.2.1	Posouzení normality dat: Shapiro-Wilkův test, histogram	70
4.7.2.2	Testování pracovní hypotézy H_1	71
4.7.2.3	Testování pracovní hypotézy H_2	72
4.7.2.4	Testování pracovní hypotézy H_3	73
4.7.3	Diskuze výsledků.....	75
4.8	Dotazníkové šetření.....	75
4.8.1	Charakteristika respondentek	77
4.8.2	Nákupní chování respondentek	78
4.8.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	85
4.9	SWOT analýza	86
4.9.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	88
5	Návrhová část	91
5.1	Nový web s e-shopem a jeho optimalizace	92
5.2	PPC reklama.....	94
5.3	Rozšíření sortimentu	95
5.4	Změna cenové politiky	96
5.5	Sociální sítě	97
5.6	In-store marketing	99
5.7	Účast na knižních veletrzích	100
5.8	Ekonomické zhodnocení návrhů	103
5.9	Přínosy návrhů	104
5.10	Časový plán návrhů.....	105
6	Závěr.....	107
	Seznam použitých zdrojů.....	110
	Seznam obrázků	119
	Seznam tabulek.....	121
	Přílohy	122

1 Úvod

Mezinárodní marketing je složitý proces řízení, který má z důvodu přesahu národních hranic velmi široký záběr. V rámci mezinárodní společnosti má marketing významnou integrující úlohu, která musí zohledňovat několik faktorů i specifických rizik v rámci komerčních aktivit. Při internacionalizaci je v rámci mezinárodní marketingové strategie třeba brát v úvahu sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na rozhodování zákazníků, obchodněpolitické podmínky a legislativu, nutnost úpravy marketingového mixu, kurzová rizika, jazykové bariéry a další faktory. Cílem globálního marketingu je vytvářet mezinárodní marketingovou strategii, která má díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání vhodných podnikatelských příležitostí vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery. Společnost, která chce působit mezinárodně, musí rozhodnout, zda svůj marketingový mix standardizuje či adaptuje konkrétnímu trhu. Z toho důvodu je nejprve nutné provést segmentaci zákazníků a poté případně přizpůsobit marketingový mix danému trhu.

V diplomové práci je řešena problematika optimalizace marketingového mixu na zahraničním trhu. Vybrané knižní nakladatelství B4U Publishing s.r.o., spadající fúzí pod mediální společnost Albatros Media a.s., exportuje knihy do 53 zemí světa. Nakladatelství se zahraničním nejprve obchodovalo pouze prostřednictvím prodeje licencí na vybrané knižní tituly, ale v posledních letech se začalo zaměřovat na samostatný vstup na zahraniční trhy a prodej knih pod vlastní značkou. Nakladatelství již proniklo na trh USA, Španělska, Anglie a Francie. Nyní se společnost připravuje na vstup na trh Německa. Předmětem této diplomové práce je vytvoření specifického marketingového mixu pro existující portfolio produktů vybraného nakladatelství na trh Německa.

2 Cíl a metodika práce

Tato část diplomové práce se zaměřuje na vymezení hlavní problematiky související se zkoumaným problémem, stanovení cíle diplomové práce a na charakteristiku použitých metod a postupů, které byly využity k naplnění cílů této diplomové práce.

2.1 Vymezení problému

Vybraná společnost je exportním knižním nakladatelstvím, které působí na českém trhu od roku 2015. Zvolené nakladatelství vydává především literaturu faktu pro děti a mládež. Doposud společnost prodávala knihy do zahraničí pouze ve formě licencí, tituly tedy byly vydávány pod názvem daného zahraničního nakladatele, který licenci na titul zakoupil. Pro rok 2023 se zvažuje vlastní distribuce a prodej knih na trhu Německa. Smyslem této diplomové práce je pro vybrané nakladatelství uskutečnit výzkum německého trhu a následně navrhnout vhodný marketingový mix pro expanzi.

2.2 Stanovení cíle práce

Cílem této diplomové práce je provést rozbor současného marketingového mixu a na základě literární rešerše, provedených analýz a výzkumů vypracovat mezinárodní marketingový mix, který vybrané nakladatelství použije pro vstup na německý trh. Dílčím cílem, který napomůže k naplnění cíle hlavního, je identifikace cílového segmentu, zjištění jeho preferencí a pochopení nákupního chování.

2.3 Metody a postupy řešení

Pro vypracování teoretické části této diplomové práce je využito převážně informací z odborné knižní literatury. Některé kapitoly teoretické části jsou doplněny o informace z elektronických zdrojů. Pro analýzu prostředí vybraného nakladatelství jsou součástí analytické části této diplomové práce **PEST analýza**, **Porterův model pěti konkurenčních sil** a **McKinseyho model 7S**. Tyto analýzy jsou shrnuty v **analýze SWOT**. Podkladem pro analytickou část bylo několik osobních rozhovorů s Mgr. Oldřichem Růžičkou, díky kterým bylo možné získat užitečné informace o vybraném nakladatelství.

Důležitou součástí analytické části je také **průzkum prodejních cen německých konkurentů na online trhu**. Pro lepší porozumění vnímání marketingového mixu zákazníky je analytická část doplněna rovněž o **dotazníkové šetření**.

3 Teoretická východiska práce

Tato část diplomové práce se zabývá teoretickými východisky, které je nutno znát pro pochopení celé problematiky. Jsou zde vysvětleny pojmy jako mezinárodní marketing, marketingové prostředí, marketingový mix, analýzy marketingového prostředí, segmentace trhu a prvky marketingového mixu (4P).

3.1 Mezinárodní marketing

Mezinárodní marketing je charakterizován orientací společností na zahraničí a prodejem zboží a služeb na zahraničním trhu. Představuje obchodní činnosti vedoucí za účelem zisku, které se zabývají plánováním, tvorbou cenové politiky, propagací a řízením prodeje výrobků a služeb od společnosti ke spotřebitelům ve více než jedné zemi. (Machková, 2015, str. 13)

„Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery (stakeholders) díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.“ uvádí Machková (2015, s. 13). V rámci mezinárodního marketingu je možné rozlišit tři základní koncepce. Jedná se o vývozní marketing, globální marketing a interkulturní marketing. Snahou **vývozního marketingu** je přizpůsobit obchodní politiku podmínkám konkrétních trhů. Tato koncepce je typická pro malé a střední podniky, které s vývozem teprve začínají, a proto jsou v obtížné situaci, která souvisí se slabou pozicí vůči obchodním mezičlánkům, které mohou váhat, zda s výrobky této společnosti vůbec obchodovat. Takové společnosti se proto snaží proniknout nejprve do malých segmentů, kterým svoji nabídku adaptují. Pro **globální marketing** je typické obchodní politiku nemodifikovat a prodávat na zahraničním trhu stejný typ výrobků a nabízet je stejnému okruhu zákazníků. Předpokladem globálního marketingu je existence velkých, homogenních segmentů. Moderním trendem je **marketing interkulturní**, který spočívá ve využívání standardizovaných postupů, které jsou pouze adaptovány na místní podmínky daného trhu. Typickým sloganem pro pojetí interkulturního marketingu je „Think global, act local“. (Machková, 2015, str. 16)

3.2 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí tvoří řada na sobě nezávislých faktorů, které se v čase mění. Jedná se o takové vlivy, které působí na chování a rozhodování jednotlivých firem. Veškeré faktory působí na všechny subjekty tržního prostředí stejně. Těmto faktorům je nutné věnovat pozornost, sledovat je, analyzovat je a přizpůsobit jim své chování. Marketingové prostředí lze členit na makroprostředí a mikroprostředí.

3.2.1 Makroprostředí

Dle Kotlera a kolektivu (2007, str. 138) ovlivňují makroprostředí firmy následující síly:

- **demografické prostředí**

Demografické prostředí je pro marketingové specialisty důležité, protože se týká lidí, tedy spotřebitelů, kteří tvoří trhy, na kterých jsou výrobky či služby poptávány. Jedná se o studium lidské populace z hlediska počtu obyvatel, hustoty osídlení, podílu městského a venkovského obyvatelstva, věkové struktury obyvatelstva, podílu mužů a žen, etnické příslušnosti, zaměstnanosti a dalších statistických údajů.

Trendem je rostoucí populace a stárnutí obyvatelstva. Růst populace znamená růst lidských potřeb, které je potřeba uspokojovat. Stárnoucí populace je ovlivněna dvěma vlivy – nižší porodností a vyšší průměrnou délkou života. Důležité je také zmínit měnící se představu ideální rodiny. Lidé se v poslední době berou později, mají méně dětí, mění se složení domácností (různorodé domácnosti, osaměle žijící osoby, samoživitelky) a dále roste počet pracujících žen. V rozvinutých zemích je možno sledovat trend vyšší vzdělanosti. Rostoucí počet vzdělaných lidí zvyšuje poptávku po kvalitním zboží, knihách, časopisech, ale i cestování apod. Dochází také ke zvyšování tlaku na mezinárodní migraci. (Kotler a kol., 2007, str. 135-146)

- **ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí zahrnuje faktory ovlivňující kupní sílu a nákupní návyky spotřebitele, tedy příjmy, úspory, vývoj mezd či inflace. Na základě průměrného příjmu je možné rozlišit spotřebitele patřící do horní třídy (poptávající luxusní zboží) ve společnosti, do třídy střední (opatrnější na své výdaje) a spotřebitele patřící do nižší třídy (drží se základních potřeb). V některých zemích existuje ještě nejchudší třída, která zahrnuje osoby žijící permanentně ze sociálních dávek nebo pod hranicí chudoby.

Celkové výdaje domácností se liší v rámci různých kategorií, tedy výdajů vynaložených na potraviny, bydlení, dopravu, studium apod. Některých rozdílů si všiml Ernest Engel, který zjistil, že existuje určitá souvislost mezi růstem příjmů domácností a složením jejich výdajů na výše zmíněné složky spotřeby. Tyto Engelovy zákony byly později potvrzeny dalšími studii. (Kotler, Armstrong, 2004, str. 194)

- **přírodní prostředí**

Toto prostředí zahrnuje surovinné zdroje, které jsou využívány jako vstupy výrobních procesů. K výraznému narušení rovnováhy v přírodě a k velkému zlomu došlo s nástupem průmyslové revoluce, při níž došlo k výraznému poškození ekosystémů. Proces devastace vrcholil v posledních desetiletích 20. století, ve kterém se jednalo primárně o znečištění vzduchu, nedostatek pitné vody, kontaminaci půdy a jaderné znečištění. Výrazným nebezpečím pro životní prostředí jsou také rozsáhlé ekologické katastrofy. (EDUCAnet Ostrava, 2010)

Ochrana životního prostředí zůstává klíčovým globálním problémem, který je nutný řešit. Naštěstí o tuto problematiku v posledních několika letech roste zájem, a to nejen při výrobě a spotřebě. Problematice přírodního prostředí se věnuje zelený marketing, který je založen na propagaci a reklamě výrobků či služeb ekologického původu. Hnací silou green marketingu je samozřejmě

poptávka spotřebitelů. Důraz je ale kladen na myšlenky, metody a procesy, které umožňují naplňování cílů podniku s ohledem na životní prostředí a s efektivním využitím přírodních zdrojů.

- **technologické prostředí**

S ohledem na rychlost vývoje a rozšiřování základny znalostí je technologické prostředí nejdramatičtější faktorem ovlivňujícím náš život. Společnosti jsou neustále nuceny zlepšovat své postupy i procesy a zvyšovat své nároky na zaměstnance. Změny v této oblasti jsou mimořádně rychlé. Nové technologie umožňují vznik nových trhů a příležitostí. Zavedení nových technologií umožňuje dané společnosti zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady a zvyšovat konkurenceschopnost výrobku či celé firmy. (Kotler, Armstrong, 2004, str. 198)

Technologie a inovace vyžadují značné investice do výzkumu a vývoje. Pro vývoj je nejnákladnější farmaceutický průmysl, automobilový průmysl, ale také průmysl komunikační, počítačový, letecký a strojírenský. Pro některé společnosti s nedostatečnými finančními zdroji je výhodná spolupráce s jinými společnostmi, díky kterým je možné získat licence na vynálezy a inovace. Důraz je kladen také na rostoucí regulace s ohledem na bezpečnost produktů. Vládní nařízení vedou k vyšším nákladům na výzkum a k delším časovým intervalům mezi vývojem nových produktů a jejich uvedením na trh. (Kotler a kol., 2007, str. 153)

- **politické prostředí**

Do politického prostředí, které výrazně ovlivňuje marketingová rozhodnutí, patří legislativa, orgány státní správy a zájmové skupiny. Správná míra regulace může podpořit konkurenční prostředí a zajistit rovné podmínky na trhu zboží a služeb. Obchodní legislativa je důležitá jak z hlediska ochrany firem a ochrany spotřebitelů před nekalými obchodními praktikami, tak z hlediska ochrany

zájmů celé společnosti. Větší důraz je kladen na etiku a společenskou odpovědnost. (Kotler a kol., 2007, str. 155)

- **kulturní prostředí**

Kulturní prostředí je ovlivněno základními společenskými hodnotami, preferencemi a chováním celé společnosti. Zahrnuje všechny instituce a další síly, které mohou ovlivnit základní lidské hodnoty, jejich chování, názory a preference. Hlavní kulturní hodnoty, děděné z generace na generaci, jsou stálé a je obtížné je měnit. Druhotné hodnoty procházejí změnami. Marketing se snaží tyto změny předvídat a včas reagovat na nové příležitosti či rizika, které mohou přinášet. (Kotler, Armstrong, 2004, str. 204-206)

3.2.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, kteří ovlivňují schopnost firmy obsluhovat své trhy. Zahrnuje samotnou firmu, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, zákazníky, konkurenty a veřejnost.

- **společnost**

Marketingový útvar musí úzce spolupracovat se všemi útvary společnosti, protože všechny mají ve svém důsledku určitý vliv na aktivity a výsledky marketingového oddělení. (Kotler a kol., 2007, str. 130)

- **dodavatelé**

Dodavatelé jsou obchodní firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro výrobu zboží a služeb. Všichni dodavatelé mají na činnost podniku značný vliv cenou, dostupností, dostatečnými zásobami. Zvýšené náklady na vstupu mohou vést ke zvyšování cen, které mohou poškodit objem tržeb společnosti. Marketingový management proto musí pečlivě sledovat situaci a možnosti dodavatelů, včetně jejich dlouhodobého vývoje, aby bylo možno včas reagovat na případné nepříznivé jevy, které by mohly společnost negativně ovlivnit. (Kotler a kol., 2007, str. 131)

- **zprostředkovatelé**

Zprostředkovatelé jsou společnosti, které pomáhají podniku s propagací, prodejem a distribucí zboží k cílovým zákazníkům. Jsou jimi například **distributoři**, vytvářející distribuční kanály, které umožňují přepravu a skladování zboží, dále **marketingové agentury**, provádějící marketingové výzkumy nebo poskytující jiné služby a také **finanční či marketingové zprostředkovatelé**. (Kotler a kol., 2007, str. 131-132)

- **zákazníci**

Společnost musí sledovat cílové trhy svých zákazníků. Kotler a kolektiv uvádí šest druhů cílových trhů. Prvním z nich jsou **trhy spotřebitelské**, které se skládají z jednotlivců a domácností kupujících zboží a služby pro vlastní spotřebu. Pro **průmyslové trhy** jsou typické organizace, nakupující zboží a služby pro výrobu vlastních výrobků, tedy pro další zpracování. **Trh mezinárodních mezičlánků** nakupuje zboží a služby s cílem přímého prodeje a zisku. **Institucionální trh** je tvořen nemocnicemi, pečovatelskými domy, školami, vězeními a dalšími institucemi, které poskytují zboží a služby lidem v jejich péči. Státní instituce tvoří **trh státních zakázek**, jehož cílem je vyprodukovat veřejnou službu. **Mezinárodní trhy** tvoří kupující, kteří se nacházejí v zahraničí. Patří mezi ně zahraniční spotřebitelé, výrobci, překupníci a vlády. (Kotler a kol., 2007, str. 133)

- **konkurenti**

Pro dosažení úspěchu je nutné zákazníkovi poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení než konkurence. Marketingoví specialisté tedy musí produkt nejen přizpůsobit potřebám cílových zákazníků, nýbrž také získat strategickou výhodu tím, že nabídku společnosti upevní v podvědomí zákazníků a upřednostní ji tak před nabídkou konkurence. (Kotler a kol., 2007, str. 133)

- **veřejnost**

„Veřejnost je jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně má na ně vliv.,“ uvádí Kotler a kolektiv (2007, str. 134).

3.3 Analýzy marketingového prostředí

Tato kapitola je věnována analýzám marketingového prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí je možné využít PEST analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí společnosti lze analyzovat pomocí McKinseyho modelu 7S. Uvedené analýzy shrnuje SWOT analýza.

3.3.1 PEST analýza

Pomocí PEST analýzy lze analyzovat vnější okolí společnosti. Tato analýza rozděluje vlivy působící na společnost do čtyřech skupin, přičemž každá z nich zahrnuje několik faktorů. Konkrétně se jedná o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Cílem analýzy je sestavit seznam faktorů, které mají na danou společnost vliv a identifikovat jejich možné účinky. Vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předpovězení a analýzu budoucích vlivů prostředí.

Politické faktory mohou tvořit politická stabilita, daňová politika, ochrana spotřebitele, regulace v oblasti zahraničního obchodu aj. Ekonomické faktory mohou zahrnovat míru inflace, vývoj HDP, míru nezaměstnanosti či vývoj cen energií. Sociální faktory jsou tvořeny demografickou strukturou, vzdělaností a životní úrovní, přístupem k volnému času atp. Technologické faktory obsahují investice do technologií a jejich změny, rozvoj inovačních činností či výdaje na výzkum a vývoj. (Častorál, 2009, str. 111-112) Při analýze jednotlivých faktorů daných oblastí není nutné analyzovat veškeré faktory, jelikož na společnost má nejčastěji vliv jen několik z nich. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 200)

3.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí, vypracoval a poskytl harvardský profesor Michael Porter.

Tento model pěti faktorů udává celkovou tržní konkurenci, pomáhá odhalit rizika a stanovit současnou konkurenční pozici. Mezi Porterovy konkurenční síly se řadí konkurenti v odvětví, potenciální nová konkurence, dodavatelé, odběratelé a substituty. Dle Portera by společnost měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil strategickými pohyby a posilovat tak pozici společnosti na trhu. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 202)

Vliv **současné konkurence v odvětví** je z pěti sil nejmarkantnější. Mezi faktory, které ovlivňují intenzitu konkurence, je možné zařadit velikost a sílu konkurentů, růst trhu, velikost fixních nákladů v odvětví a náklady na opuštění odvětví. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 204) V rámci analýzy současných konkurentů jsou analyzovány organizace působící ve stejném oboru, jejich tržní podíl a pozice na trhu. Jestliže jsou konkurenční organizace schopny poskytovat výrobky s nižšími náklady, mohou dosahovat konkurenčních výhod. (Porter, 1998)

V případě ziskového odvětví a nízké existence bariér pro vstup do odvětví existuje hrozba **vstupu nové konkurence**. Bariéry vstupu do odvětví mohou představovat velké kapitálové vstupy, legislativa, přístup k distribučním kanálům, patenty a know-how apod. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 203) Podniky, které na daném trhu již existují, se mohou před vstupem nových firem bránit upevnováním a prohlubováním vztahů se zákazníky či obchodními partnery nebo rozvojem a inovacemi. (Porter, 1998)

Dodavatelé ovlivňují kvalitu, cenu i rozsah nabídky produktů a služeb společnosti. Pro hladký průběh a plynulost výroby by se měla každá organizace vyvarovat nedostatku nebo zpoždění dodávek. (Porter, 1998) Důležitá je vyjednávací síla dodavatelů, kvalita dodávaných vstupů a eventuální možnost vzniku strategických partnerství. Sílu dodavatele je možné určit dle počtu ostatních dodavatelů v daném odvětví či dle výše nákladů, které by bylo nutné vynaložit pro případnou substituci dodávaných výrobků. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, str. 203)

Dále je nutné posoudit sílu **odběratelů**, která je dána zejména jejich nákupním chováním. U odběratelů je klíčové vzbuzovat věrnost, nabízet jim přidanou hodnotu v podobě doplňkových služeb, zjišťovat jejich spokojenost a zpětnou vazbu.

Posledním prvkem z pěti sil jsou **substituční výrobky**. Náhradní zboží nebo služby, které mohou být použity místo výrobků či služeb dané společnosti, jsou hrozbou. (Dedouchová, 2001, str. 23) Možnost koupě substitutů má vliv také na ceny produktů dané společnosti. Ceny zboží a služeb, za které na trhu neexistují blízké substituty, mohou být zvyšovány, jelikož zákazníci nebudou mít možnost náhrady takového zboží za jiný substitut.

3.3.3 McKinseyho model 7S

Koncept 7S za účelem zjišťování efektivity organizací představila poradenská společnost McKinsey. Model 7S se využívá jako analytická technika pro hodnocení interních prvků, které představují nutnou podmínku pro úspěch organizace při realizaci její strategie. Pod zkratku 7S patří strategie (strategy), struktura (structure), systémy (systems), styl (style), zaměstnanci (staff), schopnosti (skills) a sdílené hodnoty (shared goals). Všechny tyto proměnné jsou ve vzájemném vztahu a jen při vzájemné rovnováze všech 7S bude daná společnost opravdu efektivní. (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 95)

Prvky 7S lze rozdělit do dvou základních skupin. První skupinou jsou prvky „**tvrdé S**“, mezi které lze zařadit strategii společnosti, její strukturu a systémy. Tyto faktory mohou být využívány bez pozměnění napříč mezinárodními trhy, lze je snadno identifikovat a management dané společnosti je může jednoduše ovlivnit. Prvky druhé skupiny nazývané jako „**měkké S**“, mezi které patří styl společnosti, zaměstnanci, schopnosti a sdílené hodnoty, jsou stejně důležité jako prvky první skupiny. Musí se na ně ale klást větší důraz, jelikož zde působí například kulturní rozdíly mezi jednotlivými národnostmi. (Mindtools, 2021)

Prvek **strategie** se týká dobře připraveného obchodního plánu, který umožňuje společnosti dosahovat udržitelné konkurenční výhody, dosahovat stanovených cílů a hodnoty společnosti. **Struktura** je v konceptu 7S považována za způsob, jakým je

společnost organizována, jak jsou rozděleny činnosti, koordinační mechanismy a zapojení zaměstnanců do činností podniku. **Systémy** tvoří interní dokumenty společnosti, systémy řízení, pracovní postupy apod. Prvek **styl** se může týkat komunikace a postoje manažerů k podřízenými, způsobů jejich interakce či kodexu chování. Prvek **zaměstnanci**, který spadá do skupiny „měkké S“, se týká specializace a kvalifikace zaměstnanců ve společnosti, jejich školením, náborem, systémem odměňování a jejich motivací. Prvek **schopnosti** je tvořen návyky, znalostmi a schopnostmi zaměstnanců. Mezi **sdílené hodnoty** je možné zařadit etiketu společnosti a firemní kulturu. (CFI, 2022)

3.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je rozšířenou metodou pro systémovou analýzu, která porovnává silné a slabé stránky společnosti, tedy faktory vnitřní, s příležitostmi a hrozbami okolí, tedy s faktory vnějšími. Základem je posouzení silných stránek organizace (**strengths**), slabých stránek organizace (**weaknesses**), příležitostí okolí (**opportunities**) a hrozeb (**threats**).

Silné stránky lze spatřovat v kvalitním managementu či ve využívání špičkových technologií. Naopak **slabé stránky** spočívají v nekvalitních lidských zdrojích nebo v nízké jakosti výrobků a služeb. Za **příležitosti** lze považovat slabou konkurenci, stabilní politické prostředí, příznivé mezinárodní podmínky a stabilní trh. **Hrozby** okolí mohou být dány nestabilním trhem, diskriminačními opatřeními a legislativou, silnou konkurencí apod.

V rámci SWOT analýzy je možné charakterizovat čtyři přístupy. Přístup **SO** se zabývá využitím silných stránek organizace a příležitostí na trhu, přístup **WO** se snaží eliminovat slabé stránky a využívat k tomu veškeré příležitosti poskytované okolím, dále přístup **ST**, který je založen na využívání silných stránek společnosti k potlačení hrozeb a přístup **WT**, který se zabývá řešením negativního stavu ve smyslu případného insolventního řešení či zrušení podnikatelského subjektu. (Častorál, 2009, str. 114-116)

3.4 Segmentace trhu

Pomocí tržní segmentace je možno rozdělit velké heterogenní trhy na menší segmenty, které lze lépe oslovit výrobky a službami, které odpovídají jejich jedinečným potřebám. (Kotler a kol., 2007, str. 458) Je možné rozlišit dva přístupy k tržní segmentaci, a to marketing tržně nediferencovaný a marketing cílený. (Boučková, 2003, str. 121-122)

3.4.1 Tržně nediferencovaný marketing

V případě, že se na trhu neprojevují difference, je vhodné zvolit přístup **tržně nediferencovaného marketingu**, který může mít podobu masového nebo výrobkově diferencovaného marketingu. O masový marketing se jedná v případě, že se na celém trhu nabízí pomocí jednoho marketingového mixu jeden produkt. Výrobkově diferencovaný marketing je variantou, kdy se na celém trhu nabízí několik variant produktů. (Boučková, 2003, str. 122)

3.4.2 Cílený marketing

Naopak **cílený marketing**, který je v současnosti nejvíce rozšířen, je založen na respektování diferencí mezi zákazníky. Tento přístup může mít dvě podoby, a to koncentrovaný marketing či diferencovaný marketing. V případě, že se společnost zaměří na jeden segment (případně několik segmentů), na který se specializuje, se jedná o marketing koncentrovaný. Diferencovaný marketing představuje orientaci pomocí samostatných marketingových mixů na všechny významné segmenty trhu. (Boučková, 2003, str. 122)

Cílený marketing je možné rozdělit do tří etap. První etapou je **segmentace trhu**. Jedná se o identifikaci segmentů, které splňují podmínku vnitřní homogenity a vnější heterogenity. Trh a jeho zákazníci je možno segmentovat podle nejrůznějších kritérií. Jedná se o kritéria demografická, geografická, etnografická, fyziologická, ale také o kritéria psychografická, jako je například sociální třída, životní styl či osobnost. Trh lze segmentovat také dle postojů, preferencí, vnímané a očekávané hodnoty nebo míry a způsobu užití. Druhou etapou je tržní zacílení neboli **targeting**. Je to fáze, ve které se daná společnost rozhoduje, na které segmenty se bude orientovat. Společnost vyjádří

výběrová hlediska, sestaví postup, algoritmus a volí tržní segment. **Positioning** je třetí fází cíleného marketingu. Nastává ve chvíli, kdy je cílový segment zvolen a k vybranému segmentu se zvažuje vhodný přístup. (Boučková, 2003, str. 122-131)

Cílený marketing poskytuje oproti marketingu nediferencovanému několik výhod. Společnost může lépe přizpůsobit svoje produkty a služby potřebám a přáním zákazníků, usnadňuje volbu komunikačních a distribučních cest a šetří zbytečně vynaložené náklady společnosti. Dále je pravděpodobné, že ve vybraném tržním segmentu bude menší konkurence než na celkovém trhu. (Kotler, 2003, str. 256)

3.5 Mezinárodní marketingový mix (4P)

Tato kapitola se zabývá jednotlivými složkami mezinárodního marketingového mixu. Marketingový mix představuje soubor taktických nástrojů, které společnost používá k úpravě nabídky svých produktů či služeb podle cílových trhů. Tento soubor nástrojů pomáhá uspokojit přání a požadavky zákazníků a tím umožňuje dané společnosti dosáhnout svých cílů optimální cestou. (Kotler a kol., 2007, str. 71)

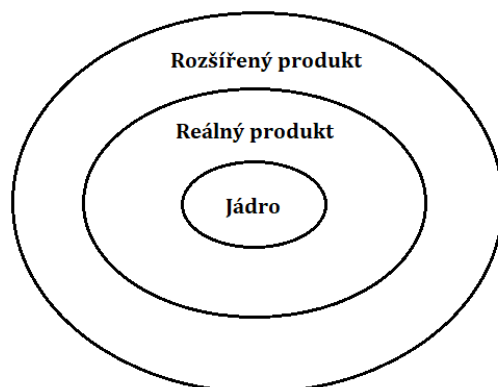
Marketingový mix ve formě 4P vychází z tradičních marketingových teorií a tvoří hlavní nástroje, které jsou základem pro následný vývoj marketingového mixu. V rámci různých odvětví a oborů lze totiž tento základní marketingový mix doplnit o další nástroje a rozšířit jej o další „P“. V případě přidání prvků people (lidé), process (procesy) a physical environment (materiální prostředí) vzniká marketingový mix služeb 7P. (Urbánek, 2010)

3.5.1 Mezinárodní výrobní politika (product)

Produkt je základní složkou marketingového mixu. Je to jakýkoliv hmotný nebo nehmotný statek, služba nebo myšlenka, které se stávají předmětem směny na trhu a jsou určeny k uspokojování lidské potřeby či přání.

3.5.1.1 Vrstvy produktu

Samotný produkt lze rozdělit do několika složek. Těmito složkami jsou jádro, reálný produkt a rozšířený produkt. **Jádro** produktu představuje základní funkce a hlavní účel, který má produkt plnit, včetně základního užítku. Ten může být vnímán ve dvou rovinách, a to jako užitek základní a doplňkový. Hlavní důvod, proč si zákazník produkt kupuje, spadá do užítku základního. Doplňkový užitek může mít charakter osobní či sociologický a souvisí s odlišením produktu od konkurenčních nabídek. **Reálný produkt** představuje charakteristiky, které produkt odlišují od jiných. Je to například značka, design, kvalita, barva, obal. Poslední složkou je **rozšířený produkt**, který je tvořen faktory nehmateriálního charakteru, jako je prodejní servis, záruka, poradenství, instalace. (Turčínková, 2015, str. 73)



Obr. 1 Vrstvy produktu

Zdroj: vlastní, podle Foreta, 2005

3.5.1.2 Produktový mix

Produktový mix (označován také jako sortiment) je soubor všech produktů, který konkrétní prodejce nabízí k prodeji svým zákazníkům. Produktový mix (například knihy) je tvořen jednotlivými produktovými řadami. Lze jej klasifikovat podle šířky (počtu produktových řad), délky (celkového počtu položek v produktovém mixu) a hloubky (počtu variant produktů v jedné produktové řadě). Výrobky, které jsou určitým způsobem ve vzájemném vztahu, tvoří **produktové řady** a ty vytváří kategorii. V případě produktového mixu knih mohou tvořit produktové řady knihy pro děti a mládež, cestopisy, kuchařky, sci-fi apod. **Individuálním produktem** pak jsou jednotlivé produkty, například kniha *Bylo nás pět* od Karla Poláčka. (Turčínková, 2015, str. 74)

3.5.2 Mezinárodní cenová politika (price)

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který je zdrojem příjmů. Je to částka, za kterou je výrobek či služba nabízen na trhu. Cena je také vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, kterou vynakládá výměnou za užitek, který díky zakoupenému výrobku či službě získá. (Bartošová, Krajníková, 2011, str. 118)

3.5.2.1 Faktory ovlivňující cenu

Cíle cenotvorby jsou určovány především tím, čeho chce daná společnost svojí cenovou politikou dosáhnout. Mezi rozhodující hlediska patří tržní podíl, maximalizace obrátu, maximalizace zisku, image, goodwill podniku, hodnota vnímaná zákazníkem a reakce konkurence. (Foret, Procházková, Urbánek, 2005, str. 103-104)

Cenotvorba je ovlivněna vnitřními i vnějšími faktory působící na danou společnost. **Vnitřní faktory** představují marketingové cíle společnosti, její strategii marketingového mixu a náklady. Marketingové cíle je možné definovat pomocí zvoleného cílového trhu a positioningu. Cena je jedním z nástrojů marketingového mixu, je tudíž nutné její výši koordinovat vzhledem k samotnému produktu, distribuci a propagaci, aby vznikl účinný a konzistentní marketingový mix. Náklady, představující důležitou složku vnitřních faktorů ovlivňujících cenu, stanovují její spodní hladinu. Mezi **vnější faktory** ovlivňující cenu je možné zařadit poptávku po produktu a povahu trhu, konkurenci a další vnější faktory, jako jsou faktory ekonomické, politické či sociální. (Kotler a kol., 2007, str. 749)

3.5.2.2 Obecné postupy tvorby cen

Nákladově orientovaná metoda (cost-based pricing) je nejjednodušší metodou tvorby cen, a to především proto, že nevyžaduje žádné další úsilí nad rámec práce s účetními či finančními údaji firmy. Cena je stanovena pomocí vyčíslení nákladů a přičtení marže. Výhodou této metody je její jednoduchost a snadný výpočet, nevýhodou je fakt, že neodráží poptávku, ceny konkurence a tím pravděpodobně nepovede ke stanovení optimální ceny. (Bartošová, Krajníková, 2011, str. 119)

Cenu lze stanovit **dle konkurence**. V tomto případě je menší pozornost věnována poptávce a nákladům, proto nemusí přinést dostatečný zisk. Cena je stanovena podle ceny konkurenčních výrobků. Tato metoda je často využívána zejména při vstupu na nový trh. Pokud společnost zvolí stejnou cenovou úroveň výrobků či služeb, jako má konkurence, zákazníci ji budou považovat za přijatelnou, jelikož na podobnou cenovou úroveň již budou zvyklí. Tato metoda může vést k cenovým válkám. (Bartošová, Krajníková, 2011, str. 120)

Pokud je cena stanovena **na základě hodnoty vnímané zákazníkem**, začíná cenová tvorba analýzou jeho potřeb a jím vnímanou hodnotou. Dále metoda vychází ze znalosti psychiky zákazníků a z možnosti jejího ovlivňování. Cílem je nabídnout správnou kombinaci kvality produktu za přijatelnou cenu.

3.5.2.3 Cenové strategie

Při vstupu na zahraniční trh čelí společnost rozhodnutí, zda bude mít jednotnou cenu na všech trzích, či zda bude používat různé ceny pro odlišné trhy. **Cenová standardizace**, tedy používání jednotných cen na všech trzích, vyžaduje jednotný globální positioning. V takovém případě jsou ceny stanoveny na úrovni mateřské společnosti a tyto ceny jsou udržovány ve všech zemích ve stejné hladině. Na rozdíl od cenové standardizace je při využití **cenové diferenciaci** ponechána pravomoc dceřiným společnostem na zahraničních trzích. Tyto společnosti uzpůsobují ceny dle podmínek jednotlivých trhů a berou v potaz také odlišnosti ve spotřebním chování či v kupní síle spotřebitelů. (Machková, 2015, str. 138)

Cenové strategie se obvykle mění vzhledem k tomu, jakým životním cyklem produkt prochází. (Kotler a kol., 2007, str. 775) Pro strategii označovanou jako **prémiová cena (premium pricing)** je charakteristická vysoká cena. Těto metody je využíváno v případě zásadní konkurenční výhody, kterou je možno dlouhodobě udržet. Produkt či služba musí být jedinečný. Podobnou strategií je takzvané **rychlé sbírání smetany (skimming pricing)**. Tato metoda je založena na nastavení vysoké ceny za nabízenou konkurenční výhodu, které ale není dlouhodobě udržitelná. Společnost tedy díky novosti produktu

získá na určitou dobu monopolní výhodu, ale s příchodem další konkurence je postupně nucena cenu snížit. Rozdílné strategie je využíváno v situaci, kdy je trh již obsazen a společnost se snaží na trh proniknout či získat větší podíl. V tom případě je možné zvolit **penetrační cenovou strategii (penetration pricing)**. Takováto cena je nižší, než jakou nabízí konkurence. Nevýhodou je, že většinou se na tuto zprvu nízkou cenu podaří přitáhnout cenově citlivé zákazníky, kteří se nevyznačují velkou věrností, a proto po následném zvýšení ceny odcházejí za cenově výhodnější nabídkou. (Turčínková, 2015, str. 88)

3.5.3 Mezinárodní distribuční politika (place)

Cílem distribuční politiky je přiblížit nabídku poptávce a zajistit tak plynulý chod zboží a služeb. Právě distribuční politika je v mezinárodním prostředí tím nejméně pružným nástrojem marketingového mixu, a proto je budování mezinárodních distribučních cest velmi nákladnou, komplikovanou a riskantní záležitostí. (Machková, 2015, str. 150)

Ostatní marketingové nástroje jsou distribucí velmi výrazně ovlivňovány. V oblasti produktu je distribucí ovlivněna kvalita dodávaných výrobků, ale také balení, jeho velikost a způsob. V oblasti ceny je distribuce důležitá proto, že budování distribučních cest, zejména těch zahraničních, je spojeno se značnými investicemi a náklady tvoří podstatnou část ceny. Silná pozice mezinárodních distribučních mezičlánků ovlivňuje platební podmínky a další smluvní náležitosti. Pokud jde o vliv na propagaci, může být díky distribuci ovlivněna volba komunikační strategie a jiné formy spolupráce. (Machková, 2015, str. 150)

3.5.3.1 Typy distribučních cest

Většina výrobců používá k prodeji svého zboží a služeb prostředníky, kteří jejich zboží nabízejí na trhu. Ti se snaží vytvářet distribuční cesty neboli množinu propojených organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro konečného zákazníka. Účastníci distribučního systému vytvářejí přidanou hodnotu, jelikož překonávají časové, místní a vlastnické rozdíly, které oddělují zboží a služby od jejich uživatelů. (Kotler a kol., 2007, str. 958-960)

Distribuční cesty lze popsat dle počtu úrovní, které obsahují. Vzhledem k tomu, že výrobce i spotřebitel vykonávají nezastupitelnou úlohu, jsou součástí každého distribučního systému. Ostatní účastníci pak představují určitou úroveň a jejich počet odráží délku oné distribuční cesty. Základem je **přímá distribuční cesta**. V tomto případě není využíváno služeb prostředníků a prodej je uskutečněn pouze mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. **Nepřímá distribuční cesta** obsahuje jednoho nebo více prostředníků v systému, kterými jsou v případě prodeje spotřebního zboží maloobchody a velkoobchody. Vstupuje-li mezi výrobce a konečného spotřebitele zmíněný maloobchod, jedná se o jednoúrovňovou distribuční cestu. Pokud je distribuční systém rozšířen o dalšího prostředníka, kterým může být onen velkoobchod, dochází k vybudování dvouúrovňové distribuční cesty. Při prodeji průmyslového zboží jde o obchodní zástupce a další prostředníky či průmyslové distributory. (Kotler, Armstrong, 2004, str. 539)

3.5.3.2 Distribuční strategie

Při rozhodování o množství zprostředkovatelů, zástupců či prostředníků musí společnost určit, kterou distribuční strategií se bude řídit. Je možné rozlišit distribuci intenzivní, výhradní a selektivní. Pokud má být zboží k dispozici na co nejvíce prodejních místech, jedná se o **strategii intenzivní**. Prioritou je nabízet zákazníkovi zboží kdykoliv a kdekoliv. Příkladem může být zboží denní spotřeby. **Výhradní distribucí** se rozumí dohody, ve kterých se dodavatel zavazuje prodat své výrobky pouze jednomu či omezenému počtu prostředníků a dává jim tak výlučné právo (exkluzivitu) distribuovat dané výrobky v určité oblasti. Tato forma distribuce je typická pro luxusní zboží. Mezi dvěma extrémů, popsanými výše, existuje pomyslný střed v podobě **selektivní distribuce**. Tento způsob distribuce výrobků ke konečnému spotřebiteli zahrnuje výběr několika prostředníků. Distribuční místa jsou vybírána na základě povahy výrobků nebo specifických rysů trhu. Příkladem mohou být specializované prodejny na domácí spotřebiče.

3.5.4 Mezinárodní marketingová komunikace (promotion)

Poslední složkou mezinárodního marketingového mixu ve formě 4P je mezinárodní marketingová komunikace. Komunikace je prvkem, který je z celého marketingového mixu nejviditelnější a je také nejvíce kulturně podmíněn. Dle Machkové (2015, str. 166) je hlavním cílem mezinárodní komunikační politiky vytvoření žádoucí představy o společnosti, jejích výrobcích a značkách. Dalšími cíli je informovat, stimulovat poptávku, odlišit daný produkt od konkurence, ovlivnit zákazníky (současné i potenciální), přesvědčit je o nákupu a zvýšit loajalitu ke značce.

Jednotlivé nástroje komunikačního mixu jsou přizpůsobovány cílovému trhu a sociálně-kulturním odlišnostem spotřebitelů. Základem komunikace je přenos sdělení, které by mělo být vyjádřeno srozumitelně, jasně, stručně a v nejlepším případě i zajímavě a opakovaně. Sdělení je ovlivněno jazykem, vzdělanostní úrovní, hodnotami uznávanými ve společnosti, ale také náboženstvím, které mnohdy určuje morálku a způsoby chování zákazníků. (Machková, 2015, str. 166)

3.5.4.1 Mezinárodní komunikační strategie

V mezinárodním prostředí je možno rozlišit tři komunikační strategie, které musí vycházet z celkové firemní strategie. **Globální komunikační strategie** je využívaná globálními společnostmi a je založená na principu přenosu již zavedených úspěšných konceptů komunikace do zahraničí. Společnosti, které mají ve většině případů centralizovanou firemní strukturu, upravují pouze detaily týkající se jazyka či volby médií. Mimoto jsou využívána stejná témata i slogany po celém světě. Strategie je však vhodná pouze u těch výrobků, které jsou standardizovány, a které nejsou vázané na sociálně-kulturní odlišnosti. Tato strategie je taktéž vhodná pro komunikaci firemních symbolů a image. Nejčastěji je v mezinárodním prostředí zvolena **strategie interkulturní komunikace**. V tomto případě zvolí centrála základní koncepci, motiv a jednotný styl komunikace a dceřiné společnosti vyberou koncept, který nejlépe odpovídá jejich trhu. Pokud je komunikační strategie plně přizpůsobena podmínkám zahraničního trhu a její tvorba je ponechána na zodpovědnosti dceřiných společností,

jedná se o **tuzemskou komunikační strategii**. Tato strategie je charakteristická pro společnosti upřednostňující decentralizovaný systém řízení. (Machková, 2015, str. 168)

Dle toho, na jaké cílové publikum komunikační nástroje směřují, je možné rozlišit dvě základní komunikační strategie, strategii tlaku a strategii tahu. **Strategie tlaku (push strategie)** je založena na osobním prodeji a na podpoře prodeje. Zaměřuje se především na distribuční mezičlánky, na které se snaží působit, aby produkt kupovali a vhodně jej komunikovali s konečnými zákazníky. Typickými nástroji jsou osobní prodej a další nástroje pro podporu prodeje, jako je výzdoba, reklamní stojany a letáky. **Strategie tahu (pull strategie)** je cílená na oslovení konečných zákazníků, u kterých je cílem vyvolat poptávku po produktu v obchodech. Tímto je poptávka přenášena od spotřebitele až k výrobcí. Této strategii je využíváno u diferencovaných, přitažlivých produktů, které dokážou zákazníky zaujmout. V praxi běžně dochází ke kombinaci těchto dvou strategií. (Zamazalová, 2010, str. 258)

3.5.4.2 Mezinárodní komunikační mix

Mezinárodní komunikační mix je součástí marketingového mixu. Jedná se o soubor disciplín, kterými se společnost snaží komunikovat relevantní informace svým stávajícím a potenciálním zákazníkům a tímto způsobem ovlivnit jejich rozhodování. „*Prostřednictvím optimální komunikace jednotlivých složek komunikačního mixu se snaží firma dosáhnout svých marketingových cílů na mezinárodních trzích.*“ uvádí Machková (2015, str. 170).

- **Reklama**

Reklama je jednosměrná, placená, neosobní forma prezentace a podpora prodeje produktů prostřednictvím médií. Její hlavní funkcí je přesvědčovat, informovat a prodávat. Reklama napomáhá vytváření dlouhodobé image výrobku, značky nebo firmy a může být podnětem rychle působícím k nákupu. Tradičně se reklama zaměřovala na zdůrazňování výjimečných vlastností produktu a využívala koncepci USP (unique selling preposition). Nyní je stále více založena na emociálních prvcích a jejím hlavním cílem je dodat výrobku

či celé značce vyšší hodnotu prostřednictvím stylizace a imaginace. Sdělení se také zaměřuje na skrytá přání, jako je například pleť bez vrásek, štíhlá postava apod. (Machková, 2015, str. 171)

V současnosti je tradiční masová reklama mnohem méně efektivní, než dříve. S nárůstem počtu médií, které mohou spotřebitelé využívat, se jejich publikum třští a je těžké zasáhnout větší množství osob najednou. Dalším faktorem je, že lidé mají k reklamě negativní postoj, jsou před ní na pozoru a snaží se jí vyhýbat. (Turčínková, 2015, str. 114) V poslední době zaznamenává pokles reklama rozhlasová, tisková, ale i reklama televizní. Naopak reklama na internetu se po reklamě v televizi stala druhou nejvýznamnější. To je důvodem, proč v poslední době dochází k přesunu investic do reklamy na internetu.

- **Podpora prodeje**

Podpora prodeje je časově omezený program, který zahrnuje mnoho nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitele, poskytují mu informace a lákají ho ke koupi výrobku. Jedná se o soutěže, množstevní slevy, odměny, zkušební jízdy, věrnostní programy, slevové kupóny, vzorky a dárky k nákupu. Snahou je učinit nabídku pro zákazníky atraktivnější. (Turčínková, 2015, str. 117)

U této formy propagace je vždy nutná aktivní spoluúčast spotřebitelů právě a pouze v tu dobu, kdy akce probíhá. Podpora prodeje je velice efektivním marketingovým nástrojem, který v obchodech podstatně zvyšuje objemy prodeje. (Finance pro radost, 2017)

- **Public relations (PR)**

Public relations (PR) neboli vztahy s veřejností jsou sociálně komunikační aktivitou, jejichž prostřednictvím společnost působí na veřejnost a udržuje s ní pozitivní vztahy. (Svoboda, 2006, str. 17) Tyto aktivity vedené s veřejností a s institucemi mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. Mezi PR aktivity se řadí články v tisku, semináře, projevy, výroční zprávy, charitativní

dary, styky se společnostmi, lobby a jiné. V této oblasti je používán akronym **PENCILS**, tvořený prvními písmeny hlavních aktivit PR, jenž jsou Publications, Events, News, Community involvement, Identity, Lobbying, Social responsibility activities. (Turčínková, 2015, str. 117)

- **Event marketing a sponzoring**

Event marketing označuje aktivity, při kterých se společnost snaží zprostředkovat cílové skupině zákazníků emocionální zážitky spojené se svou značkou a očekává, že zážitek z těchto aktivit bude mít dlouhodobý a pozitivní dopad na emoce daných jednotlivců, což se následně projeví náklonností ke značce. Je používán k podpoře značky, pro budování loajality zákazníků, zaměstnanců a dealerů, nebo pro vyvolání PR efektu. (Karlíček, Zamazalová, 2009, str. 143) Díky event marketingu je možné převést uměle vytvořené reklamní kampaně do reálného života a tím stimulovat cílové skupiny spotřebitelů k jejich zájmu. (Frey, Zamazalová, 2008, str. 85)

Sponzoring je některými autory řazen k PR aktivitám. Je to nástroj komunikačního mixu, založený na principu služby a protislužby, kdy firma získává možnost spojit svou firemní či produktovou značku s jiným produktem. Tento projekt může být dlouhodobý nebo jednorázový, může být spojen s určitou institucí, týmem, jednotlivcem. (Karlíček, Zamazalová, 2009, str. 150) Sponzor dává k dispozici finanční částku nebo hmotné prostředky a dostává za to protislužbu, která mu pomůže k dosažení marketingových cílů. (Turčínková, 2015, str. 119) Sponzoring bývá s event marketingem nejčastěji zaměňován. Stává se to z důvodu, že na event marketingových akcích je sponzoringu využíváno. Sponzoři sponzorují event s cílem jejich zviditelnění. (Fialová, 2013, str. 24)

- **Veletrhy a výstavy**

Veletrhy a výstavy jsou jedním z tradičních nástrojů marketingu. Účast na veletrhu či výstavě může být pro firmu přínosná z hlediska osobní komunikace.

Výhodou je, že návštěvníci (potenciální zákazníci) navštěvují veletrh cíleně, tudíž jsou otevřenější impulzivnímu nákupu. Veletrh je pro ně novým prostorem, a proto jsou na impulzy citlivější a lze je snadněji oslovit. Výhodou je také skutečnost, že expozicí je možné cílit na různé smysly návštěvníka (zrak, hmat, sluch). Komplexnější prezentace na veletrhu tudíž zvyšuje šanci jeho oslovení. Veletrh může být i příležitostí, jak si upevnit vztahy a důvěru se zákazníky. Od účasti na veletrhu nelze očekávat okamžité zvýšení prodeje, veletrh je spíše budoucí investicí do prestiže společnosti. (CCGS, 2021) Nevýhodou je, že veletrhy a výstavy jsou navštěvovány rozsáhlou škálou osob, a proto může být obtížné určitou cílovou skupinu oslovit.

- **Přímý marketing, osobní prodej**

Vzhledem k rozvoji individuálního přístupu k zákazníkům nabývá na významu forma přímého oslovování a kontaktu s cílovými skupinami zákazníků. Podstatou je rychle, přesně a osobně oslovit zákazníky a získat tak rychlou zpětnou vazbu. Hlavními nástroji **přímého marketingu** jsou direct mail, telemarketing, teleshopping, osobní prodej, zásilkový prodej, katalogový marketing, e-mail marketing a online marketing. Pro účinné fungování je třeba udržovat aktuální databáze kontaktů bez duplicit. (Zamazalová, 2010, str. 276)

Osobní prodej je nejpoužívanější formou přímého marketingu, a to zejména v oblasti průmyslu. Mezi hlavní nevýhody patří omezenost kontroly předávaných informací prostřednictvím prodejců a možnost předání informace jen omezenému počtu zákazníků. (Machková, 2015, str. 180)

- **Online marketing**

Online marketing je nejrychleji rostoucím médiem komunikace. Internetový marketing je možné popsat jako aktivity, při kterých se používá internet a dochází k propagaci značky, produktů či služeb. (Machková, 2015, str. 182)

Výhodou online komunikace je její dostupnost, nízké náklady, personalizace, aktivní komunikace s uživateli a možnost přesného zacílení. Další výhodou je snadné měření reakcí, sledování aktivit uživatelů, vysoká flexibilita

a nepřetržitost zobrazení reklamního sdělení. Většina forem online marketingu může být pro potenciální zákazníky příjemnější a přínosnější, na uživatele lze cílit nenásilně. (MarketingPPC, 2021) Nejdůležitějšími nástroji jsou sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn), blogy, diskuzní fóra, optimalizace pro vyhledávače pomocí klíčových slov (SEO), placená odkazy ve vyhledávání (PPC marketing), nástroje Google Ads a Seznam Sklik. Oblíbeným nástrojem je také e-mail marketing. (MarketingPPC, 2021)

4 Analytická část

Analytická část obsahuje představení vybrané společnosti B4U Publishing, její marketingový mix, charakteristiku knižního průmyslu na německém trhu a segmentaci trhu. Vnitřní prostředí vybraného nakladatelství je analyzováno pomocí McKinseyho modelu 7S. Makroprostředí bylo zkoumáno PEST analýzou a Porterovým modelem pěti konkurenčních sil. Součástí analytické části práce je průzkum prodejních cen na německém online trhu, na základě kterého byly následně stanoveny návrhy v oblasti cenové politiky. Dále je tato kapitola rozšířena o dotazníkové šetření. Shrnující podkapitolou je SWOT analýza. Analytická část této diplomové práce byla zpracována na základě několika osobních rozhovorů s jednatelem společnosti, Mgr. Oldřichem Růžičkou, jenž byly významným zdrojem informací pro tuto část práce.

4.1 Charakteristika společnosti B4U Publishing s.r.o.

B4U Publishing je knižní nakladatelství, které se zaměřuje zejména na literaturu pro děti a mládež, především na původní autorské projekty ve spolupráci se zajímavými českými i zahraničními ilustrátory. Jednotlivé knižní tituly v sobě propojují důraz na výtvarnou podobu a netradiční formu zpracování s neotřelým tématem a interaktivitou. B4U Publishing bylo založeno roku 2007 a od roku 2015 je součástí mediální společnosti Albatros Media a.s., která je z hlediska počtu vydaných titulů největším nakladatelstvím na českém trhu. Pod tuto mediální společnost spadá v důsledku fúze dalších 15 nakladatelství, a to včetně jejich distribučních sítí a portálů s elektronickými knihami. Mezi tyto nakladatelství patří například nakladatelství FRAGMENT či nakladatelství Management Press. (Justice.cz)

B4U Publishing se strategicky zaměřuje na prodej titulů do zahraničí a mezi jeho partnery se řadí mnoho významných světových nakladatelských domů. Tituly nakladatelství jsou úspěšné také na českém trhu, o čemž svědčí několik nominací na cenu Magnesia Litera a stejně tak několik získaných cen ze soutěže Zlatá stuha, jenž oceňuje tvůrce nejlepších knih pro děti a mládež. Knihy vybraného nakladatelství byly přeloženy již do 23 jazyků a prodávají se ve 28 zemích světa. (Růžička, 27. 11. 2021)

4.1.1 Historie nakladatelství B4U Publishing s.r.o.

B4U Publishing vzniklo v Brně v roce 2007. Společnost tenkrát zakládali dva jednatelé a tvořilo ji pár zaměstnanců. Již od počátku se nakladatelství zaměřovalo na literaturu pro děti a mládež a vyváželo své tituly především do zahraničí. V minulosti se nakladatelství zaměřovalo na prodej knih pro B2B trh, aktuálně dochází k orientaci s vybranými tituly na trh B2C.

V roce 2015 došlo k fúzi s výše uvedenou mediální společností Albatros media a.s. Důvodem fúze bylo upevnění pozice na trhu a snaha o získání konkurenční výhody společnosti Albatros Media a.s. také v zahraničí, jelikož do té doby působila pouze na českém trhu. **V současnosti tedy nakladatelství B4U Publishing působí pod mediální společností Albatros Media a.s., ale nadále vydává knihy pod svým názvem a vyváží je převážně do zahraničí.** (Růžička, 27. 11. 2021)

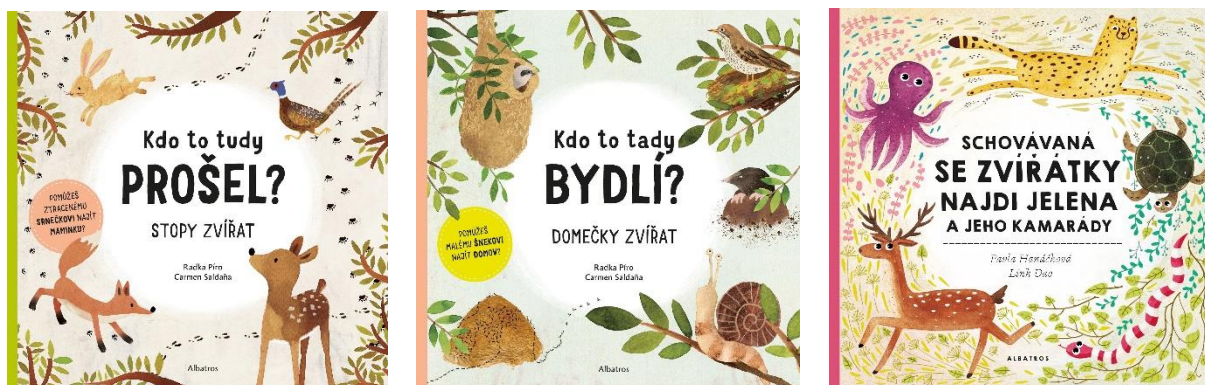
4.1.2 Sortiment nakladatelství B4U Publishing s.r.o.

Sortiment nakladatelství je rozdělen na knihy dle věku dítěte. Kategorie **knih pro kojence a batolata (0-2 let)** nabízí řadu naučných a interaktivních textů s obrázky. Tyto knihy děti vzdělávají zábavnou formou a naučí je rozpoznávat zvířata, barvy, čísla či tvary.



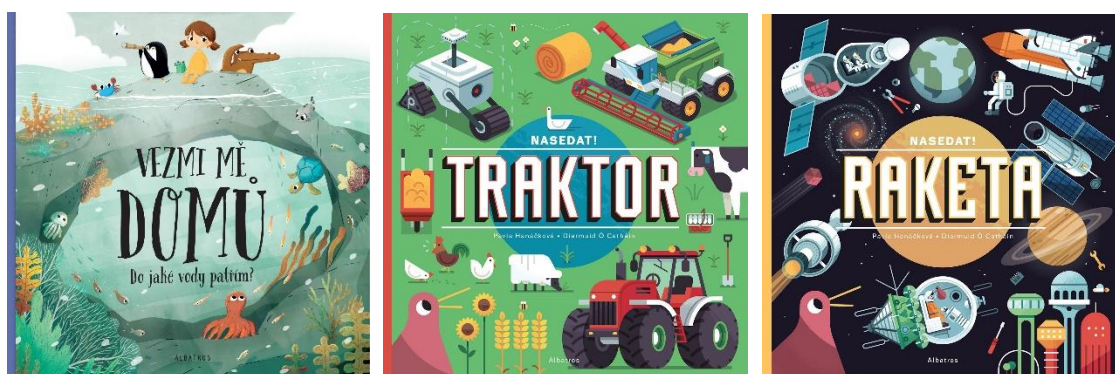
Obr. 2 Knihy pro kojence a batolata (0-2 let)
Zdroj: Albatros Media a.s, 2022

Kategorii **knih pro děti předškolního věku (3-5 let)** tvoří velmi různorodá literatura. V předškolním věku děti procházejí nejméně výraznějšími změnami, proto jsou knihy zaměřené na zdokonalování řeči a rozšiřování slovní zásoby. Knihy dítěti pomáhají rozlišovat slova a věty, učí je spisovnému jazyku, správné výslovnosti a artikulaci. Obsahují krátké příběhy, rozvíjí logiku, kreativitu a trpělivost.



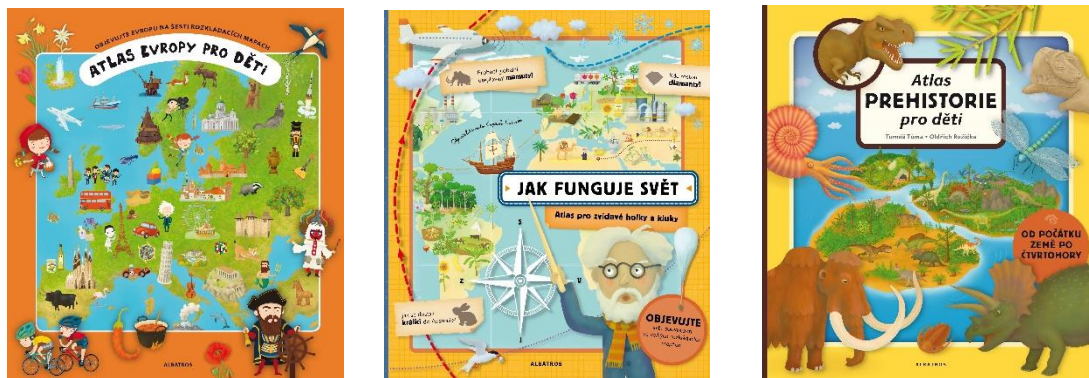
Obr. 3 Knihy pro děti předškolního věku (3-5 let)
Zdroj: Albatros Media a.s., 2022

Pro děti prvního stupně (6-8 let) jsou vzhledem k prvnímu čtení důležitá velká písmena a snadno čitelný font. Knihy této kategorie by měly dítě zaujmout a motivovat ho k dalšímu čtení. Tato literatura připravuje děti na školní docházku a buduje kladný vztah ke knihám.



Obr. 4 Knihy pro děti prvního stupně (6-8 let)
Zdroj: Albatros Media a.s., 2022

Knihy pro děti druhého stupně (9-12 let) obsahují dobrodružné příběhy související s vědou, historií či technikou.



Obr. 5 Knihy pro děti druhého stupně (9-12 let)
Zdroj: Albatros Media a.s., 2022

Pro mládež (12+ let) jsou vhodné knihy s poutavými příběhy plnými napětí a záhad, kterými je mladý čtenář vtažen do děje. Úspěšnou knihou v této kategorii je titul *Poklad kapitána Williama Kidda*, který obsahuje mapy a historické dokumenty. V této knize luští čtenáři šifry a plní úkoly společně s hlavními hrdiny knihy. Jde o aktivní hru na hledání Kiddova pokladu.



Obr. 6 Knihy pro mládež (12+ let)
Zdroj: Albatros Media a.s., 2022

4.1.3 Finanční a obchodní pozice společnosti Albatros Media a.s.

Dle výroční zprávy společnosti Albatros Media a.s., pod kterou fúzí spadá nakladatelství B4U Publishing, byl finanční hospodářský rok 2019/2020 ovlivněn jarní vlnou epidemie covid-19 a souvisejícími plošnými vládními opatřeními, které vedly k zásadnímu omezení obchodních aktivit. I přesto, že po dobu několika měsíců došlo k drastickému výpadku veškerých příjmů, se v tak složitém období podařilo dosáhnout velmi dobrých výsledků a dokonce i zaznamenat meziroční růst tržeb. (Albatros Media a.s., 2021)

Vzhledem k dosaženému obratu, který opět přesáhnul hranici 1 miliardy Kč, zaznamenal Albatros nepřetržitý růst, který tak trvá již desátým rokem v řadě. Konsolidované tržby dosáhly za finanční hospodářský rok 2019/2020 výše 1 107,5 mil. Kč, což je o 5 % více než v předchozím roce. Příznivých výsledků společnost zaznamenala také v oblasti hospodářského výsledku, který dosáhl 17,9 mil. Kč. (Albatros Media a.s., 2021)

Tab. 1 Tržby za finanční hospodářský rok 2019 a 2020 (tis. Kč)

Struktura tržeb na tuzemsko a vývoz	2020	2019
• tuzemsko	1 055 951	1 011 005
• vývoz	51 573	46 617
<i>Tržby za prodej vl. výrobků, služeb a zboží celkem</i>	<i>1 107 524</i>	<i>1 057 622</i>
Struktura služeb dle kategorií činností	2020	2019
• prodej knih	966 886	940 789
• e-book	73 782	53 912
• koedice, sublicence	47 591	44 006
• ostatní	19 264	18 915
<i>Tržby za prodej vl. výrobků, služeb a zboží. celkem</i>	<i>1 107 524</i>	<i>1 057 622</i>

Zdroj: Albatros Media a.s., 2021

Za fiskální rok 2019/2020 exportovalo oddělení zahraničního obchodu 467 práv na tituly. Z celkového počtu v koedících bylo vyrobeno 201 titulů v celkovém nákladu 556 000 kusů. Během daného fiskálního roku byly prodány práva na knižní tituly do 37 zemí světa a během stejného roku byly prodány licenční práva do 24 jazyků.

Z důvodu diverzifikace obchodních kanálů, snížení rizika závislosti na českém a slovenském trhu a posílení přílivu devizových rezerv Albatros Media nadále pokračuje v podpoře aktivit v cizině. **Za tím účelem investuje do většího objemu titulů určených pro zahraniční a posiluje tak zahraniční obchodní aktivity hledáním nových trhů pro přímou distribuci.** (Albatros Media a.s., 2021)

4.1.4 McKinseyho model 7S

McKinseyho modelem 7S je provedena vnitřní analýza vybraného nakladatelství. Tato analýza vymezuje sedm nejdůležitějších kritických faktorů vnitřního prostředí, které podmiňují úspěch a prosperitu společnosti.

4.1.4.1 Strategie

Misí podniku je otevírat dětem svět příběhů a poznání. Knihy vybraného nakladatelství obohacují život ve všech podobách dětem i dospělým a přispívají k rozvoji jednotlivce, kultury a celé společnosti. **Konkurenční výhodu** si společnost udržuje hledáním nových témat knih. Pokud jsou publikovány tituly s tématem, které již na trhu existuje, klade nakladatelství důraz na to, aby byl titul proveden novým, neotřelým způsobem, tedy aby se odlišoval vnitřní úpravou, atraktivním designem a zajímavým příběhem. Nakladatelství se snaží o pokrytí všech tematických okruhů, které zajímají děti ve věkové kategorii 0-12 let. (Růžička, 10. 3. 2022)

Hlavní podnikovou strategií je expanze na zahraniční trhy. Vybrané nakladatelství exportuje knihy do 53 zemí světa, v posledních letech se ale zaměřuje na samostatný vstup na zahraniční trhy. Nakladatelství již proniklo na trh USA, Španělska, Anglie a Francie. Nyní se společnost připravuje na vstup na trh Německa. Pokrytí českého trhu pozitivně ovlivnila již zmíněná fúze s mediální společností Albatros Media a.s., dílčí strategií je tedy udržovat tento tržní podíl. (Růžička, 10. 3. 2022)

Na českém trhu nakladatelství působí v oblasti **B2B**, na trzích zahraničních se orientuje spíše na **B2C** trhy. Chování spotřebitele je založeno na různých rolích při nákupu. Uživatelem jsou sice děti ve věku 0-12 let, ale iniciátorem, ovlivňovatelem,

rozhodovatelem i kupujícím bývají jejich rodiče, především tedy matky, tudíž **cílovou skupinou** jsou matky dětí ve věku 0-12 let.

Základním prvkem obchodního systému je přímý prodej knih, licence, koedice a prodej knih prostřednictvím veletrhů či formou online meetingů. Úspěšné jsou také osobní schůzky v zahraničí. (Růžička, 10. 3. 2022)

4.1.4.2 Struktura

Nakladatelství B4U Publishing je tvořeno čtyřmi odděleními a ředitelem. Stěžejním bodem nakladatelství jsou dvě **oddělení redakce**, na kterých pracuje celkem 8 zaměstnanců. Každá z redakcí má svého šéfredaktora. Výstupem tohoto oddělení je výběr témat jednotlivých titulů, návrh konceptu knihy, jejího obsahu a ilustrací. **Oddělení zahraničního obchodu**, které tvoří 6 osob, je zodpovědné za fyzický prodej dokončeného knižního titulu, plánování návštěv obchodních partnerů v zahraničí, plánování meetingů a prezentace na veletrhu. **Oddělení vlastní produkce**, součástí kterého jsou 3 zaměstnanci, zajišťuje výrobu knihy a veškeré kalkulace s ní spojené. Nepostradatelným oddělením je **DTP grafické studio**, které pracuje na vnitřním i vnějším vizuálu knihy. Vzhledem k fúzi vybraného nakladatelství s mediální skupinou Albatros Media a.s. využívá vybrané nakladatelství také služeb dalších oddělení, kterými jsou **oddělení marketingu, personální oddělení a smluvně právní oddělení**, které se zabývá vytvářením smluv a právního zaštitění celého titulu (př. autorské a ilustrátorské licence). (Růžička, 10. 3. 2022)

Nakladatelství má **funkcionální strukturu hierarchie**, zaměstnanci jsou na základě dovedností a úkolů rozděleni do jednotlivých oddělení. Významným faktorem je specializace a dělba práce. Využíváno je také **decentralizace**, díky níž jsou některé pravomoci delegovány od ředitele k jednotlivým oddělením, což umožňuje flexibilnější rozhodování a větší autonomii. Primární **komunikace v rámci podniku** je zajištěna pravidelnými nakladatelskými radami a edičními poradami, které jsou realizovány zpravidla jednou týdně. Na těchto poradách jsou řešeny koncepty nových titulů a nová témata,

připomínkování rozpracovaných návrhů a schvalování dokončených projektů. (Růžička, 10. 3. 2022)

4.1.4.3 Systémy

Mezi hlavní **systémy řízení společnosti**, které používá vrcholový management, je možné zařadit měsíční a roční strategie, součástí kterých jsou plány nových titulů, plány tržeb a zisků. Většina plánů se připravuje v květnu, jelikož fiskální rok vybraného nakladatelství probíhá od července do června. (Růžička, 10. 3. 2022)

Nejdůležitější **informační systém společnosti** je komplexní systém **HELIOS Green**, který je schopen zpracovávat veškeré podklady pro strategické rozhodování společnosti či kontrolu finančních toků. Mezi oblasti, které systém HELIOS Green pokrývá, patří řízení společnosti, finance a ekonomika, obchod a marketing, lidské zdroje, provozní a podpůrné agendy, výroba či logistika a sklady. Dalším důležitým nástrojem je cloudová technologie od Microsoftu **Power BI**, která umožňuje jednoduchým způsobem analyzovat a vizualizovat data. Systém je schopen se online připojit na různá data, která je schopen vyčistit, propojit a načíst do databáze. Dále je tento systém schopen z dat vytvořit grafy nebo tabulky. (Růžička, 10. 3. 2022)

4.1.4.4 Styl

Komunikace mezi ředitelem a podřízenými je založená na **demokratickém (participujícím) stylu**, díky kterému mají zaměstnanci možnost se vyjadřovat k podnikovému rozhodování. Díky této komunikaci, která probíhá v obou směrech, je zajištěna vysoká motivovanost, spokojenost a produktivita v celé společnosti. (Růžička, 10. 3. 2022)

Albatros Media a.s. se snaží být tím nejlepším zaměstnavatelem v oboru. Zaměstnanci jsou tedy **motivováni** jak **finančně** (mzda, prémie), tak **nefinančně** prostřednictvím zaměstnaneckých programů a benefitů. V rámci jednotlivých oddělení je do jisté míry možný také kariérní růst. Brněnské sídlo společnosti Albatros Media a.s., ve kterém se nachází také kanceláře týmu z nakladatelství B4U Publishing, leží v centru Brna v obchodně administrativním centru IBC. Zaměstnanci mohou využívat také poloviční

home office. Dle pozice se jedná o 2-3 dny v týdnu, kdy může zaměstnanec pracovat z domu. (Růžička, 10. 3. 2022)

4.1.4.5 Spolupracovníci

Nakladatelství klade velký důraz na dlouhodobost pracovního vztahu a nízkou fluktuaci zaměstnanců. Většina zaměstnanců je zaměstnaná více než 2 roky. **Nábor** zaměstnanců je uskutečňován za účelem rozšiřování společnosti. Při náboru jsou zohledňovány především zkušenosti potenciálního zaměstnance a jeho schopnosti. Vzdělání je druhotným aspektem a požadavky na něj se liší v závislosti od pozice. Pro řízení lidských zdrojů je k dispozici **personální oddělení** mediální společnosti Albatros Media a.s., které organizuje (nejen) pohovory. Výběrové řízení bývá uskutečněno s několika uchazeči formou assessment centra. V průběhu tohoto výběrového řízení řeší skupina několika uchazečů kolektivní a samostatné úkoly. (Růžička, 10. 3. 2022)

Nakladatelství se zajímá také o možnosti osobního rozvoje stávajících zaměstnanců. K dispozici je kurz angličtiny s rodilými mluvčími a další školení či kurzy v oboru, kterému odpovídá pozice daného zaměstnance. Nově mají zaměstnanci možnost také osobních psychologických služeb, a to včetně skupinových přednášek na zajímavá témata. Firemní kultura je budována společenskými akcemi (př. vánoční večírky) a teambuildingy. (Růžička, 10. 3. 2022)

4.1.4.6 Schopnosti

Nejdůležitější schopností celého nakladatelství je fakt, že díky celému týmu zaměstnanců vydává tituly, které jsou konkurenceschopné i na zahraničních trzích. Důležitými návyky zaměstnanců jsou **pravidelné týdenní meetingy**, vedené mezi ředitelem a zaměstnanci, na základě kterých se reflektuje, zda zaměstnanec daný projekt posunul či zda jej dokončil. Ony pravidelné meetingy jsou současně **nástrojem pro měření dovedností zaměstnanců**, které se následně otiskují do ekonomických ukazatelů, jako je výše tržeb a zisku. (Růžička, 10. 3. 2022)

4.1.4.7 Sdílené hodnoty

Hodnoty vybraného nakladatelství jsou následující „*Vášeň pro knihu. Produkty, které obohacují životy lidem. Odpovědnost za šíření morálních hodnot, výchovu, osobní rozvoj člověka. Tvůrčí prostředí a motivující podmínky pro zaměstnance. Férovost a etický přístup ve všem, co děláme.*“ (Růžička, 10. 3. 2022)

Etiketa společnosti nakladatelství zaměstnancům nestanovuje žádný dresscode, který by bylo nutné dodržovat v kancelářích. Mezi zaměstnanci se klade důraz na povědomí o vizi a misi podniku, zaměstnanci se spolupodílejí na strategii i misi společnosti. Pro společnost je důležitý také **interní marketing** prostřednictvím vnitřní sociální sítě **Yammer**, což je nástroj pro spolupráci, který propojuje a zapojuje celé nakladatelství. Přes tuto síť je možné debatovat, sdílet znalosti a budovat komunity. Každý pátek je zaměstnancům zasílán **magazín Jednohubky**. Obsahuje články o tom, co se za týden ve firmě událo a shrnuje novinky z jednotlivých oddělení. (Růžička, 10. 3. 2022)

4.2 Marketingový mix nakladatelství B4U Publishing

Tato kapitola je zaměřena na marketingový mix nakladatelství B4U Publishing v rámci českého trhu. Jako první je charakterizována výrobová politika, dále cenová politika, distribuční politika a následně marketingová komunikace.

4.2.1 Výrobová politika

Předmětem činnosti nakladatelství B4U Publishing je tvorba a prodej knih pro děti a mládež. Cílem nakladatelství je tvořit originální a zábavné knihy, pomocí nich vzdělávat a utvářet vkus dítěte. Unikátní vlastností produktů je jejich neotřelé téma, netradiční způsob zpracování, grafické provedení a vnitřní úprava knihy. Součástí portfolia je literatura fiction a non-fiction. **Fiction literatura** neboli picture book zaujímá v portfoliu nakladatelství pouze jednotky procent. Je tomu tak z důvodu, že každá země má svoje zvyky a tradice, které čeští autoři nedokáží postihnout. Rozdílnost je možné shledat také u pohádek (v ČR například pohádky o vodnicích), proto jsou vyráběny pouze knihy s mezinárodními pohádkami, jako jsou pohádky bratří Grimmů (např. Červená karkulka, Šípková Růženka, Jeníček a Mařenka, Popelka).

Proto je největší část portfolia nakladatelství B4U Publishing tvořena **non-fiction edukativní literaturou**. Knižní portfolio je rozděleno dle věku dítěte, a to od necelého roku do zhruba dvanácti let dítěte. (Růžička, 27. 11. 2021) Přesné rozdělení knižního sortimentu vybraného nakladatelství je možné najít v kapitole 4.1.2

Vývoj produktu se liší v závislosti na tom, zda je kniha prodávána na trh České republiky či na trh zahraniční. V případě prodeje knihy na českém trhu je celý proces zahájen nápadem, na základě kterého je vypracován námět. Na základě námětu je vytvořen koncept, ve kterém redaktor nastíní jeho představu a rozvede obsah knihy. V případě schválení musí být koncept dále rozpracován pomocí storyboardu, ve kterém je ručně a nedbale načrtnutá podoba knihy. Následuje smluvní a právní ochrana knihy, vyřešení autorské a ilustrátorské licence. Poté je pomocí kvalifikovaného odhadu nezbytné schválení nákladů na knihu a odhadnutí příjmů, které by z ní mohly plynout. Autor knihy začne psát texty, ilustrátor začíná pracovat na ilustracích a grafik vytváří layout, kterým jsou vzorové 2-4 strany, udávající představu, jak by kniha reálně vypadala. Po odsouhlasení layoutu grafik dokončuje jeho práci. Jednou z posledních fází je grafický návrh obálky a nacenění tisku produkcí. Poté jde kniha do tisku a přichází řada na obchodní oddělení, které zajišťuje objednávky do center. V případě prodeje knihy na zahraniční trh přebírá knihu v elektronické podobě produkce. Kniha se netiskne ve velkém nákladu, ale připravuje se pouze zhruba 50 neprodejných vzorků, které jsou prezentovány na veletrhu. Na základě eventuálního kontraktu se buďto prodává licence na daný titul, nebo je kniha pro odběratele zajištěna na klíč (tzn. včetně tisku). Dodání ke konečnému zákazníkovi na zahraničním trhu zajišťuje daný distributor. (Růžička, 27. 11. 2021)

Licenční smlouva může být poskytnuta dvěma způsoby, a to jako licence stanovená na určité období, nebo jako licence v rámci koedice. **Licence stanovená na určité období** a přesnou cenu může zavazovat také k množství vyrobených kusů (např. výroba maximálně 30 000 kusů daného titulu). Nabyvatel dostane zdrojová data a po své ose si zajistí vlastní dodavatele (doprava, tisk, distribuce) a zaplatí veškeré další náklady. V případě překročení množství vydaných kusů knih určených licenční smlouvou je

nabyvateli licence účtován další poplatek. Druhým způsobem je **licence v rámci koedice**, při které nabyvatel zaplatí vyšší částku, ale je mu dodán hotový produkt. Nabyvatel licence tudíž nemusí řešit další dodavatele a dostane prakticky hotový produkt na klíč. Licence se mohou vztahovat na konkrétní titul, jazykovou mutaci či teritorium prodeje, například práva ve francouzštině pro Francii, na jeden konkrétní titul. V některých případech jsou licence poskytovány pro celý svět (místo prodeje). (Růžička, 27. 11. 2021)

Pro **vzhled knihy** jsou důležité její desky, které jsou nejčastěji řešeny celkovou laminací nebo v případě zvýšení estetické podoby tiskoviny také parciálním UV lakem, který může být v lesku nebo matu. Pro UV parciální lakování se hodí pouze natírané (křídové) papíry, jelikož u příliš savých nenatíraných materiálů a speciálních grafických kartonů není možno docílit vysokého lesku, protože se lak do papíru vsákne. Potažení desek plátnem je nejdražší záležitostí. Textilní obálky jsou vhodné pro starší děti. Bývají používány také v případě luxusnějších knih, které snesou vyšší cenu. Alternativou bývají textilní či kožené imitace desek, jelikož u knih pro děti je velký tlak na cenu. (Růžička, 27. 11. 2021)



Obr. 7 Ukázka vybrané knihy

Zdroj: vlastní zpracování dle Albatros Media a.s.

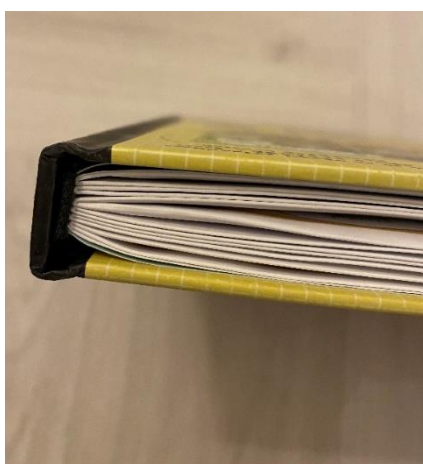
Pro knižní blok je nejčastěji volen papír se 135 gramovou třídou. Pro tisk je možné použít papír natíraný i nenatíraný, i když vhodnější pro tisk z hlediska savosti je papír nenatíraný. Hladký, lesklý, natíraný papír působí luxusněji. Jednotlivé varianty jsou voleny podle techniky, kterou je knižní blok tisknut. (Růžička, 27. 11. 2021)



Obr. 8 Detail vybrané knihy

Zdroj: vlastní zpracování dle Albatros Media a.s.

Vazba knihy je řešena v závislosti na věkové kategorii, pro kterou je kniha určena. Pro kojence, batolata a děti předškolního věku je nejčastěji volena podoba leporela (kniha složená do harmoniky). Knihy pro tuto věkovou kategorii jsou vyráběny s vazbou z lepenky.



Obr. 9 Detail vazby vybrané knihy

Zdroj: vlastní zpracování dle Albatros Media a.s.

U mladších dětí je brán zřetel na tloušťku desek, protože čím je dítě mladší, tím musí být kniha tlustší, aby byla odolnější. Knihy pro děti prvního a druhého stupně jsou nejčastěji vyráběny ve vazbě V8, tedy se šitou vazbou a s tvrdými deskami. Tloušťka desek obvykle činí 2-3 mm. Měkké vazby, takzvané paper back, vybrané nakladatelství nevyrábí. Strany takových knih jsou lepeny lepidlem a jsou velmi náchylné ke zničení. (Růžička, 27. 11. 2021)

V oblasti **výroby** bývá využíváno outsourcingu. Výroba knih byla v minulosti zajišťována externími společnostmi v Číně. Aktuálně se výroba posouvá do Evropy, v mnoha případech bývá zajišťována na Ukrajině či v Polsku. **Životnost knihy** je odhadována v rámci desítek let a generací. Kvalita soudobých knih je v porovnání s knihami vyráběnými v minulosti mnohdy i vyšší. (Růžička, 27. 11. 2021)

Elektronické knihy představovaly na počátku roku 2008 hrozbu pro některé tištěné knihy. Šance e-knih vytlačit z trhu knihy tištěné je v případě knih určených pro děti mizivá, jelikož rodič při koupi nejčastěji klade důraz na její interaktivní prvky. Mnoho rodičů se snaží také snižovat či úplně omezovat dobu, kterou dítě stráví u obrazovky. Potenciál elektronických knih je tudíž spatřován spíše v beletrii pro dospělé. (Růžička, 27. 11. 2021)

4.2.2 Cenová politika

Faktory ovlivňující cenu knihy jsou autorská práva, honoráře, ilustrátorské poplatky a podoba knihy. Cenu knihy také zvyšují interaktivní prvky, případná ruční práce a použitý materiál. Vyšší citlivost na cenu byla zaznamenána u knih pro děti nižšího věku. Rostoucí ceny materiálů a jeho výpadky, způsobené koronavirovou krizí, ovlivňují cenu knih zásadním způsobem. Cena papíru vzrostla o 30-50 % dle typu, náklady na dopravu se zvýšily sedminásobně. Delší dodací lhůty a termíny jsou taktéž důvodem zvyšujících se cen knih. Ve vybraném nakladatelství nastane plošné zvýšení cen minimálně o 10 %. (Růžička, 27. 11. 2021)

Typový kalkulační vzorec se liší v závislosti na tom, kde je kniha prodávána. Knihy prodávané pro trh České republiky se řídí „koeficientem 50“. Veškeré náklady, které jsou na daném titulu proinvestovány, musí být maximálně poloviční vzhledem k výsledné ceně knihy. Pro knihy prodávané v zahraničí se typový kalkulační vzorec liší ve velikosti ziskové složky, která je oproti českému trhu nižší, jelikož se nakladatelství nemusí o svůj zisk dělit s tolika subjekty. Pro knihu určenou na prodej v zahraničí se výše zisku pohybuje v rozmezí 25-30 %. (Růžička, 10. 3. 2022)

4.2.3 Distribuční politika

Prodej knižních titulů probíhá třemi způsoby. Prvním způsobem je **prodej licence** k danému titulu, kdy si zahraniční nakladatelství zajistí tisk po vlastní ose. Druhý způsob, takzvaný prodej formou tzv. **koedice**, je případem, kdy Albatros Media zajišťuje také tisk prodaného titulu. Tituly prodané formou koedice se většinou tisknou v Číně, Hong-Kongu, Ukrajině, Polsku a ČR. Třetí způsob prodeje je **přímá distribuce** na zahraničních trzích pod značkou Albatros Media. Takto jsou zatím vydávány knihy pouze ve Španělsku a zemích Latinské Ameriky, v USA, Kanadě a ve Velké Británii. (Albatros Media a.s., 2021)

Doposud tedy fungoval kontakt se zahraničním prostřednictvím prodeje licencí na konkrétní knižní tituly a licencované knihy vycházely v zahraničí pod názvem jiných nakladatelství. Již před dvěma lety se začalo uvažovat o využití zahraničního distributora a vydávání titulů přímo pod značkou Albatros Media a.s. V roce 2019 byl prodej prostřednictvím distributorů zahájen ve Španělsku. **Následovat bude distribuce pod vlastní značkou ve Francii a v plánu pro rok 2023 je distribuce na trhu Německa.** (Růžička, 27. 11. 2021)

Výběr zahraničního distributora je založen na tom, které řetězce obsluhuje. Zvolen je takový distributor, který obsluhuje ty nejzásadnější řetězce na daném trhu. Tyto řetězce jsou určeny externí specializovanou agenturou, která provede analýzu trhu a tyto prodejní řetězce identifikuje. Další možností je výběr zahraničního distributora skrze veletrhy, na kterých se kontakty získávají. (Růžička, 27. 11. 2021)

Produkt nemusí být distributorem prodáván pouze ve standardních prodejnách. Prodej může být realizován také prostřednictvím elektronického obchodu, který v poslední době vzhledem ke koronavirové krizi zaznamenal velký rozmach. Aktuálně je naprostá většina nákupů knih pro děti realizovaná ve standardních prodejnách, jelikož si rodiče chtějí daný produkt detailně prohlédnout, a proto v tomto případě zůstávají kamenné prodejny těžištěm prodeje. Nutné podotknout, že prodej přes e-shop má v případě beletrie pro dospělé rozhodně potenciál. Aktivita jako je doprava, tisk a výroba, služby překladatelů a grafiků jsou většinou zajišťovány externě. (Růžička, 27. 11. 2021)

4.2.4 Marketingová komunikace

V případě propagace je nutné brát v potaz role kupujících. Iniciátorem, ovlivňovatelem, rozhodovatelem a kupujícím je rodič, nejčastěji tedy matka, která má dítě ve věku 0-12 let. Ta nákup knihy pro dítě realizuje. Při prodeji je vhodné vyzdvihnout edukační vlastnosti knihy. Označení „zahraniční bestseller“ zvyšuje prodej. (Růžička, 27. 11. 2021)
Mezi nejúčinnější nástroje pro propagaci knih pro děti patří:

- **veletrhy**

Nejdůležitějším nástrojem propagace je pro nakladatelství účast na veletrhu v zahraničí. Z obchodního hlediska jsou nejvýznamnější veletrhy ve Frankfurtu nad Mohanem, Bologni, Pekingu, Tchaj-pej a ve Varšavě. Tyto veletrhy se obvykle konají jednou za rok. Celosvětově největší je knižní veletrh ve Frankfurtu nad Mohanem, který bývá na podzim. Je určen hlavně pro obchodníky, kteří na něm mají dokonce vyhrazené první tři dny z pěti. Naopak veletrh v Bologni je realizován na jaře. Veletrhů se neúčastní pouze nakladatelé, ale také knihkupci, distributoři, samotní autoři, tiskárny, novináři a literární agenti.

- **sociální síť**

Nakladatelství Albatros Media působí na sociální síti Instagram, Facebook, Twitter a Youtube. Na Instagramu má nakladatelství dva účty, jeden se věnuje knihám pro dospělé (účet: albatrosmedia) a druhý je zaměřen především na

knihy pro děti (účet: albatros_knihy). Na obou účtech je nakladatelství aktivní a využívá v příspěvcích nejrůznějších formátů. Na těchto profilech jsou prostřednictvím pořádání knižních soutěží do interakcí zapojováni také fanoušci. Na Youtube kanále nakladatelství Albatros Media je možné najít knižní tipy, rozhovory, pohledy do zákulisí, knižní tagy a další výzvy. Vybraným účtům, působícím na sociálních sítích IG a FB, zasílá nakladatelství knihy a očekává jejich pozitivní recenze. Tyto recenze na daných účtech zvyšují povědomí o produktech a podporují jejich prodej.

- **recenze v časopisech, magazínech a novinách**

Obdobně jako sociální sítě fungují pro vybrané nakladatelství také recenze v časopisech, magazínech a novinách. Ty bývají umísťovány do tiskovin, které čtou školáci nebo jejich rodiče a mají za cíl podpořit prodej.

- **eventy a festivaly**

Mezi eventy je možné zařadit například křesty knih či účasti na nejrůznějších soutěžích. Hlavním smyslem křestů knih je jejich propagace. Pro křest knihy je mimo jiné důležité také pozvání médií. Mezi zajímavé akce v České republice patří například soutěž Zlatá stuha, na které jsou oceňováni tvůrci knih pro děti a mládež vydaných v českém jazyce. Nejlepším tvůrcům je udělována výroční cena Zlatá stuha, která je jedinou cenou v České republice zaměřenou výhradně na literaturu pro děti a mládež. Přínosná je také účast na festivalech. Vybrané nakladatelství se účastní například na festivalu HumbookFest.

Mezi další nástroje marketingové komunikace využívané nakladatelstvím Albatros Media a.s. je možné zařadit také **nástroje firemní identity**, jako je například **logo, písmo, barevnost, hlavičkové papíry a vizitky**.



Obr. 10 Logo Albatros Media a.s.

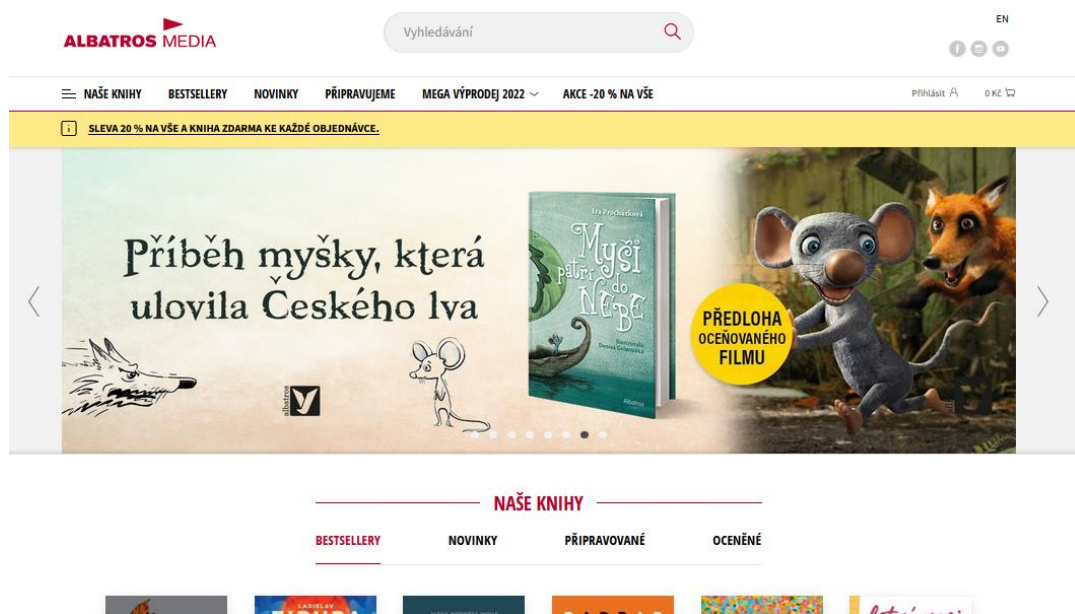
Zdroj: Albatros Media a.s., 2022



Obr. 11 Logo B4U Publishing

Zdroj: Albatros Media a.s., 2022

Důležitým nástrojem marketingové komunikace jsou také **webové stránky** (www.albatrosmedia.cz), které jsou k dispozici jak v českém jazyce, tak v anglické mutaci. Webové stránky jsou minimalistické a přehledné. Tento web funguje současně jako e-shop.



Obr. 12 Webové stránky Albatros Media

Zdroj: Albatros Media a.s., 2022

Vybrané nakladatelství používá také **PPC reklamy ve vyhledávání**.

Reklama · <https://www.albatrosmedia.cz/> ▾ 800 555 513

Eshop Albatros Media - Doprava zdarma od 800 Kč

U nás najdete čtení pro děti, mládež, young adult i dospělé čtenáře. Knihy nás baví! Jsme největší nakladatelský dům u nás s tradicí sahající až do roku 1934. Platíte za knihy benefity. Špičková péče o zákazníky. Rychlé doručení. Sleva 20 % na vše. Vše skladem.

Bestsellery
Nejoblíbenější knihy skladem. Stačí si vybrat. Odesíláme obratem!

Populárně naučné pro děti
Oblíbené naučné knihy pro děti. Prohlédněte si naši nabídku

Young adult
Dobrodružství, romantika, fantasy. Odesíláme obratem!

Beletrie pro dospělé
Světová beletrie, čtení pro ženy, thrillery a mnoho dalšího!

Obr. 13 PPC reklama Google

Zdroj: Google

4.3 Charakteristika knižního průmyslu na německém trhu

Německo se řadí k největším producentům knih v Evropské unii, v roce 2019 činila jeho produkce knih 889 milionů eur. Také tisku, exportu i importu knih dominovalo v roce 2019 na trhu EU Německo. Export knih z Německa činil v roce 2019 563 milionů eur, zatímco import byl ve výši 277 milionů eur. (Hortig, 2020)

Nezpochybnitelným důkazem, že je Německo důležitým hráčem knižního průmyslu, je také fakt, že se ve Frankfurtu koná celosvětově největší knižní veletrh. Ten je určen především pro obchodníky, kteří na něm mají vyhrazeny první tři dny z pěti. Pro knižní průmysl je významný také veletrh v Lipsku, který je určen spíše pro čtenáře. (Aktuálně.cz, 2021)

„Německý knižní trh je druhý největší na světě. Je nejlépe zorganizovaný a je to také největší trh s překlady. Z oněch 80 tisíc nových knih, které v Německu ročně vycházejí, je 12-13 % překladů do němčiny. To je velmi mnoho.“ uvádí pro iRozhlas ředitel lipského knižního veletrhu Oliver Zille (Polák, 2019).

Statistika společnosti Börsenverein des Deutschen Buchhandels z roku 2021 ukazuje, že v roce 2020 vygeneroval knižní průmysl v Německu více než 9,3 miliardy eur. Největším segmentem je prodej v maloobchodě. (Börsenverein des deutschen buchhandels, 2021) Podíl knih určených pro děti a mládež představuje na celkovém německém knižním trhu 18,4 %. (Börsenverein des Deutschen Buchhandels, 2021)

4.4 Segmentace trhu

V minulosti se vybrané nakladatelství zaměřovalo na B2B trh, což obnášelo najmutí vhodného distributora, který by daný trh obsloužil. Distributor byl vybírán marketingovou agenturou v závislosti na tom, které ze zásadních řetězců na daném trhu obsluhoval. Aktuálně se nakladatelství orientuje spíše na trh B2C, a to pomocí vytipování určitých knižních titulů, které budou na vybraném trhu prodávány. Je tedy nutné sledovat zájem koncového zákazníka. Jak již bylo zmíněno, produktem vybrané společnosti jsou knihy pro děti a mládež ve věkovém rozmezí 0-12 let.

Cílovou skupinou jsou tedy rodiče (převážně matky) s dětmi ve věku 0-12 let. Druhým zajímavým segmentem mohou být také osoby ve věkové kategorii nad 50 let, kteří jsou již mnohdy v roli prarodičů a jednou za čas nakupují knihy pro vnoučata. Pro expanzi do Německa by cílové segmenty zůstaly stejné.

4.5 PEST analýza

Makroprostředí německého trhu je analyzováno pomocí PEST analýzy, která zkoumá faktory, které na danou společnost působí. Těmito vlivy jsou faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. PESTE analýza může napomoci v oblastech strategického plánování, plánování pracovních sil, vývoje produktů či v oblasti marketingového plánování.

4.5.1 Politicko-legislativní faktory

Spolková republika Německo je federativní parlamentní republika, zastupitelská demokracie. V čele vlády stojí kancléř a hlavou státu je prezident, jehož hlavní povinnosti a pravomoci jsou převážně ceremoniální. Prezident jmenuje spolkového kancléře

(předsedu vlády) a reprezentuje stát. Volební období prezidenta je pětileté a může být prodlouženo maximálně jedenkrát. Prezidenta volí Spolkové shromáždění, které se schází pouze jednou za pět let. (Euroskop, 2021) V únoru roku 2022 získal Frank-Walter Steinmeier druhý mandát a zůstává tak hlavou státu. Spolkové shromáždění ho do druhého funkčního období zvolilo jasnou většinou hlasů. (iDnes.cz, 2022) Vláda je tvořena spolkovými ministry, které jmenuje prezident na doporučení kancléře. Od 8. prosince 2021 je spolkovým kancléřem Olaf Scholz ze sociální demokracie (SPD). Parlament, nazývaný Spolkový sněm (Bundestag), má 614 poslanců.

Země se skládá z 16 spolkových zemí (*Bundesländer*), z nichž každá má svou vlastní ústavu a velkou autonomii. Rozloha země činí 357 021 km². Hlavním městem je Berlín. (Euroskop, 2021) Německo je zakládajícím členem Evropské unie. Trh Německa je vyspělý a stabilní, a to jak po politické stránce, tak po stránce právní. Německo spadá do Schengenského prostoru, je součástí jednotného trhu EU a je členem Eurozóny. Vzhledem k tomu je po právní stránce vstup na tento trh usnadněn, jelikož se na něj vztahuje společná evropská legislativa.

System zdanění příjmu v Německu je v podobný systému v České republice. Vybírané daně se dělí na tři úrovně (spolkové daně, zemské daně a obecní daně). Daň z příjmu právnických osob u kapitálových společností (Körperschaftsteuer) má jedinou sazbu ve výši 15 %. Zisky právnických osob však dále podléhají živnostenské dani a solidárnímu příplatku k dani z příjmu. Živnostenská daň (Gewerbesteuer) zdaňuje příjmy osob samostatně výdělečně činných, osobních i kapitálových společností. Výnos daně náleží jednotlivým obcím, které mají pravomoc rozhodovat o její výši. V závislosti na konkrétním místě sídla může celkové daňové zatížení příjmu právnických osob dosahovat téměř 30 %. Solidární příplatek (Solidaritätszuschlag) se vybírá od sjednocení Německa ve výši 5,5 % ze sazby daně z příjmu. (ExportDoSRN, 2016)

I přesto, že se Česká národní banka (ČNB) k intervencím uchyluje jen výjimečně, mohou mít **intervence na měnovém páru euro/česká koruna** velký vliv na zahraniční obchod. Při správě devizových rezerv usiluje ČNB o dosažení maximálního možného výnosu.

Pokud kurz koruny posílí, sníží se tím korunová hodnota devizových rezerv a ČNB tak vzniká kurzová ztráta. Pokud koruna oslabí, korunová hodnota vzroste a ČNB vzniká kurzový zisk. Nominální kurz koruny má dlouhodobě tendenci spíše posilovat. Intervence Česká národní banka využívá především ve výjimečných situacích, jako tomu bylo při intervencích na devizovém trhu proti oslabování koruny 4. 3. 2022 po invazi ruské armády na Ukrajinu. (iRozhlas, 2022)

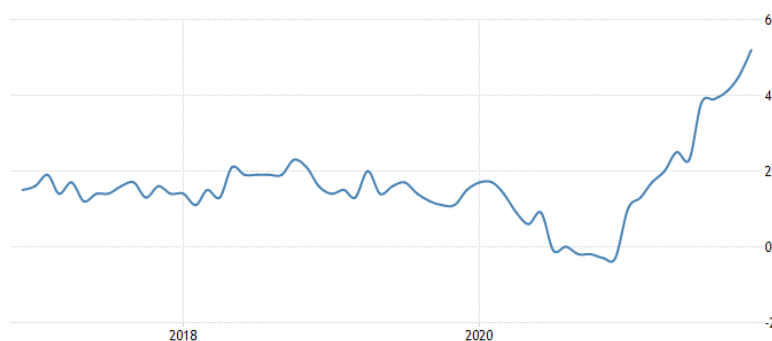
4.5.2 Ekonomické faktory

Německo je největší ekonomikou v rámci Evropské Unie a po USA, Číně a Japonsku čtvrtou největší ekonomikou světa. Za svou konkurenceschopnost a postavení ve světovém hospodářství vděčí své inovační schopnosti a proexportní orientaci.

V prosinci roku 2020 dosáhl v Německu **hrubý domácí produkt** výše 3 846 bilionů USD a meziročně se z důvodu koronavirové pandemie snížil o 5,3 %. (TradingEconomics, 2021) Německé ministerstvo hospodářství a další ekonomické instituty v roce 2022 očekávají výraznější oživení ekonomiky, a to ve výši 4,1-4,8 %. (Novinky.cz, 2021) Německé veřejné finance se do roku 2013 vyznačovaly rozpočtovým schodkem, od roku 2014 do roku 2019 byl státní rozpočet v přebytku. V roce 2020 byly přebytky ve státním rozpočtu ukončeny v důsledku koronavirové krize a v březnu roku 2021 došlo vládou ke schválení navýšeného státního rozpočtu ve výši 547,7 mld. eur. **Rozpočtový deficit** se pro rok 2021 odhaduje na 240,2 mld. eur. Dle názorů ekonomů i přes vysoké zadlužení Německa nehrozí dluhová spirála. (BusinessINFO, 2021) Ekonomické sektory se v roce 2020 na celkovém HDP podílely následovně: 63,59 % služby, 26,19 % průmysl a 0,66 % zemědělství. (Statista, 2021)

Roční míra inflace v Německu vzrostla v listopadu roku 2021 na 5,2 %, což je nejvyšší míra inflace od června roku 1992. Zvyšující se míra inflace přispěla k obavám z rostoucího inflačního tlaku v důsledku dalších problémů spojenými se stoupajícími cenami energií, zvýšené poptávce po ropě a rostoucích cen meziproductů. Problémem jsou také dodací lhůty s mezinárodními dodavatelskými řetězci. Ceny zboží vzrostly

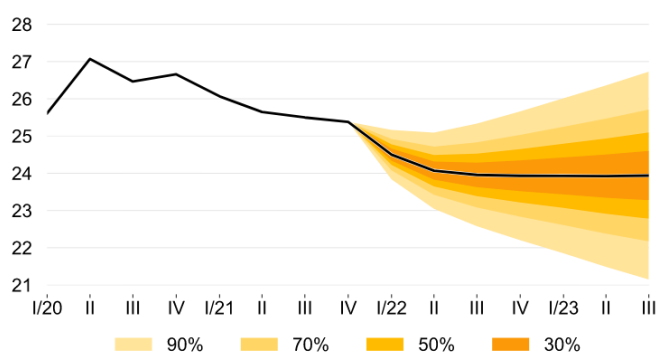
o 7,9 %, hlavní tlak na růst cen pochází také ze strany potravin a služeb. (TradingEconomics 2, 2021) S inflací na tom bylo Německo nejhůře po roce 1918, kdy prohrálo první světovou válku a jako poražený stát muselo platit vysoké reparace a bylo silně zadluženo. Inlace stoupala již během války, opravdová krize ale přišla až po jejím konci. Aby byly zajištěny alespoň základní funkce státu, muselo si brát Německo vysoké půjčky. (Roklen.cz, 2021) Říšská banka tedy musela vydávat bankovky neuvěřitelnou rychlostí, což mělo za následek hyperinflaci, která v roce 1923 dosáhla více než 23 000 procent. (Pučelík, 2017)



Obr. 14 Německo – míra inflace 2018-2020

Zdroj: Trading Economics

Dle ČNB se v roce 2022 kurz eura ke koruně nejprve zpevní v reakci na strmý nárůst domácích úrokových sazeb a poté se ustálí těsně pod hladinou 24 EUR/CZK. Prognóza měnového kurzu je pro rok 2023 23,9 EUR/CZK. (ČNB, 2022)



Obr. 15 Prognóza kurzu EUR/CZK pro rok 2023

Zdroj: ČNB

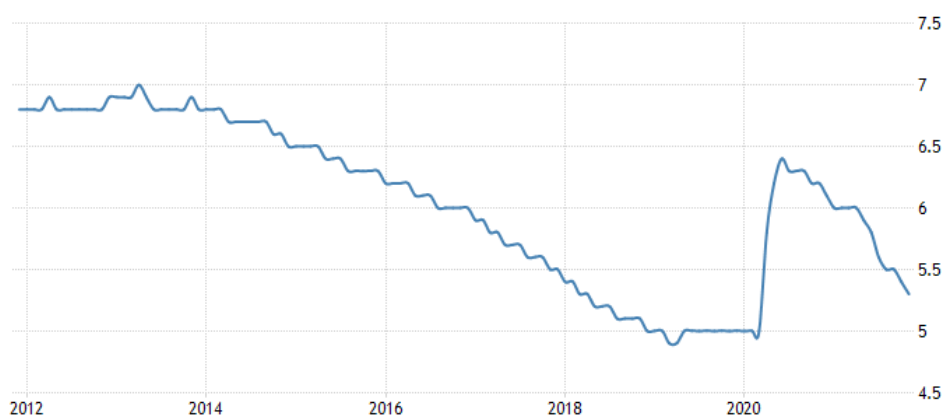
Ke dni 17. 4. 2022 je aktuální kurz 24,436 EUR/CZK. Pětiletý vývoj kurzu je zachycen na obrázku č. 16.



Obr. 16 Kurz EUR/CZK (k 17. 4. 2022, 1 EUR = 24.436 CZK)

Zdroj: Trading Economics

Pozitivní vývoj na **trhu práce** v Německu se odráží na klesající nezaměstnanosti. V září 2021 bylo v Německu evidováno 2,47 milionu nezaměstnaných, což je oproti září roku 2020 o 382 000 nezaměstnaných osob méně. I přesto, že v září roku 2021 činila míra nezaměstnanosti 5,4 %, nebylo dosud dosaženo míry nezaměstnanosti jako před pandemií, kdy celostátní nezaměstnanost byla na úrovni pouhých 4,9 %. Z důvodu koronavirové pandemie jsou nezaměstnaností ohroženy hlavně osoby starší 55 let, zahraniční a nekvalifikovaní pracovníci. I přesto se úroveň nezaměstnanosti a počet volných pracovních míst pomalu vrací zpět na svoji původní úroveň a situace na německém pracovním trhu se začíná vyvíjet pozitivně. (SPIEGEL Wirtschaft, 2021)



Obr. 17 Německo – míra nezaměstnanosti 2012-2020

Zdroj: Trading Economics

Německo je 3. největším světovým vývozcem, který si ve vztahu k EU dlouhodobě udržuje kladné saldo obchodní bilance. Země EU představují pro Německo nejvýznamnější obchodní partnery, mezi nimiž činí vzájemná obchodní výměna více než 50 %. Mezi významné partnery patří také USA a Čína. V červenci roku 2021 činil export 114 miliard eur a import byl ve výši 97,8 miliardy eur, což vedlo ke kladné obchodní bilanci (16,4 miliardy eur). Exportu dominuje především automobilový průmysl, farmaceutické výrobky a stroje, chemikálie, ale také jaderné reaktory, elektronické výrobky a další elektrická zařízení. Nejvíce se dováží ropa a ropné plyny, stroje na výrobu elektřiny, přístroje na zpracování dat, automobily a jejich díly, chemické výrobky. (OEC, 2021) Pro export a import zboží je důležité berlínské letiště, ale také přístavy (Hamburg, Bremen, Rostock, Lübeck, Kiel, Wilhelmshaven) a transportní služby (DHL, Fedex, UPS, TNT, DEGES, Maersk, Schenker). (Santander Trade Markets, 2021)

4.5.3 Sociálně-kulturní faktory

Německo je moderní a otevřenou zemí s vysokou životní úrovní. Podobně jako i jiné vyspělé země stojí Německo před problémy demografického vývoje. Konkrétně se jedná o stárnoucí populaci, nízkou porodnost a prodlužování průměrné délky života.

Německo má 82,17 milionu obyvatel. Mezi největší města se řadí Berlín, který má přes 3 654 000 obyvatel, dále Hamburk, Mnichov, Kolín nad Rýnem a Frankfurt nad Mohanem. K protestantské víře se hlásí 34 % obyvatelstva, 34 % populace je součástí římsko-katolické víry a k muslimské víře se hlásí 3,7 % obyvatel. Oficiálním jazykem je němčina.

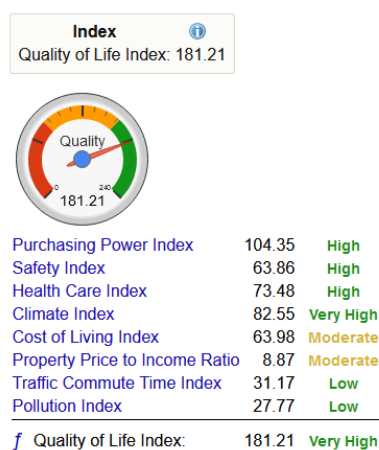
Německo je nejlidnatějším státem Evropské unie. Stalo se oblíbenou destinací, jenž pro mnoho migrantů představuje cílovou zemi. V souvislosti s internacionalizací a globalizací Německo čím dál více usiluje o jejich přiměřenou integraci do společnosti a na trh práce. V německé společnosti žije již více než 21,2 milionu osob s migračním původem. 69,8 % osob je původem z EU, 18,1 % migrantů je původem z Asie, 7 % je z USA, Oceánie a Austrálie a 5,5 % migrantů je z Afriky. Bývalá německá kancléřka Angela Merkelová, známá svými otevřenými názory na přijímání běženců z Blízkého

východu a Afriky, byla kvůli svým názorům velmi často kritizována. Velký příliv žadatelů o azyl má za následek extremistické názory ve společnosti. Němečtí představitelé opakovaně vyzvali několik evropských zemí, aby se více zapojili do migrační krize, především pak k přijetí uprchlických kvót. (Facts About Germany, 2018)

Průběh koronavirové pandemie se v Německu na podzim roku 2021 výrazně zhoršil. (Zdravotnický deník, 2021) V Německu je plně naočkováno (oběma dávkami vakcíny) 69 % osob, alespoň jednu dávku již dostalo přes 71 % populace. Tempo vakcinace se v jednotlivých spolkových zemích liší. Nejproočkovánější skupinou jsou obyvatelé nad 60 let. Jednotlivé spolkové země mohou dle vývoje pandemické situace uvádět v platnost doplňující opatření, jako je například dočasné uzavření restaurací. (BusinessINFO 2, 2021)

Německo je individualistickou zemí, pro kterou je typická snaha vyhnout se riziku a případné nejistotě. Pro Němce jsou ve společnosti typické struktury, ve společnosti existuje několik norem, příkazů a nařízení. (Businessculture, 2019) V případě, že jejich dodržování není stoprocentní, přichází na řadu postihy a sankce. Typické je také dodržování časového harmonogramu, a to jak v osobním, tak v pracovním životě. Dále je Německo maskulinní společností, ve které se očekává asertivnost, houževnatost, orientovanost na výkon, materiální hodnoty a úspěch. Další dimenzí kultury je vzdálenost mocí, která zahrnuje respektování hierarchického uspořádání společnosti, výchovu dětí, očekávání přesných instrukcí od nadřízených, autokratické tendence vlád, míru korupce atd. V tomto ohledu je v současnosti německá kultura spíše méně hierarchizovaná, než je například kultura česká. Poslední dimenzí kultury je orientace společnosti na krátkodobé nebo dlouhodobé výsledky, investice, plnění závazků apod. Německo je orientováno spíše dlouhodobě, tedy na cílení na budoucí výsledky a dlouhodobé investice.

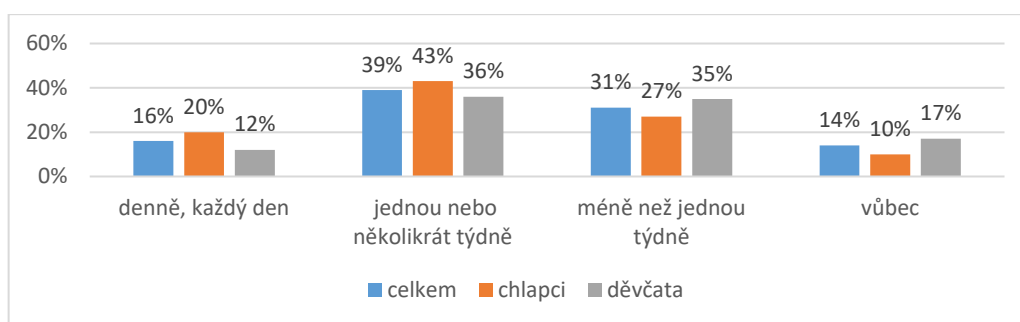
Dle aktuálních údajů vykazuje index kvality života v Německu vysokou úroveň, konkrétně se jedná o hodnotu 181,21 z maxima 240 (ke dni 19. 12. 2021). Index kvality života je možné vidět na obrázku č. 18 níže. (Numbeo, 2021)



Obr. 18 Německo: index kvality života

Zdroj: Numbeo, 2021

Zájem o knihy je v Německu poměrně velký, za rok 2021 si dle statistiky Allensbachova institutu zakoupilo alespoň 1-2 knihy za rok přes 11 milionů osob (IfD Allensbach, 2021). Další výzkum z roku 2020 ukazuje výsledky dotazovaných dětí žijících v Německu. Výzkum byl zaměřen na to, jak často děti čtou. Během sledovaného období bylo zjištěno, že více než 1/3 dětí čte knihu alespoň jednou nebo vícekrát týdně. Dotazovanými byly děti ve věku 6 až 13 let. (FAK, 2020)



Obr. 19 Výzkum frekvence čtení mezi dětmi (%)

Zdroj: Vlastní zpracování, dle FAK studie 2020

4.5.4 Technologické faktory

Německo je zemí inovací, tudíž výzkum a věda mají v Německu velmi významné postavení. (Euractiv, 2021) Již po několik let je Německo zemí se špičkovým technologickým zázemím. Výzkum a vývoj je jednak podporován velkým procentem

ekonomické produkce a jednak vládou, která do něj investuje. Data Eurostatu ukazují, že Německo již vynakládá 3,17 % svého HDP na výzkum a inovace. Vzhledem k tomu, že průměr Evropské unie je 2,19 % HDP, je v této oblasti Německo považováno za globálního lídra. Do roku 2025 plánuje Německo investovat 3,5 % HDP do výzkumu a inovací ve snaze zajistit si vedoucí mezinárodní pozici v budoucích technologiích, jako je vodík, kvantové výpočty a umělá inteligence. (Euractiv, 2021)

V knižním průmyslu mohou inovace představovat **audio knihy, elektronické knihy**, ale také **knihy s interaktivními prvky**, jako je například elektronická tužka. Nakladatelství Albatros Media se inovacím věnuje v oblasti čteček, aplikací a v oblasti netradičního zpracování knih. Mezi inovativní projekty vybraného nakladatelství lze zařadit **aplikaci knihovnička Booko**, která využívá telefonů a tabletů v kombinaci s kvalitními knížkami pro nejmenší děti. Knihy jsou k dispozici v interaktivní podobě, a to včetně rozhýbaných ilustrací a audiostopy s hlasem vypravěče. Pro starší děti přišel Albatros Media s **aplikací Storki**, ve které je možné číst veškeré žánry knih ve formátu krátkých zpráv. Uživatelé mohou Storki také sami vytvářet. Tento formát má vizuál skutečných konverzací například v Messengeru. Do příběhů je možné přidávat fotky, gify nebo nahrávat zvuky. (KnihyNasBavi, 2022)

4.6 Porterův model pěti konkurenčních sil

K popisu vnitřního prostředí vybraného nakladatelství byl využit Porterův model pěti konkurenčních sil. V Porterově modelu pěti konkurenčních sil je zachycena stávající konkurence, potenciální nová konkurence, vliv odběratelů a dodavatelů a substituční výrobky.

4.6.1 Stávající konkurence

Stávající konkurence byla analyzována na základě sekundárního výzkumu platformy Statista. Součástí výzkumu byli konkurenti uspořádáni dle podílu na výnosech na německém knižním trhu. Mezi tyto nejvýznamnější konkurenty je možné zařadit nakladatelství Carlsen Verlag, Ravensburger, Oetinger Verlagsgruppe, Arena Verlag, Loewe, cbj/cbt, Thienemann-Esslinger, Baumhaus/Boje/One, Fischer Sauerländer, Beltz

& Gelberg, dtv, Ars Edition, Kosmos, Copenrath a nakladatelství DK. (Börsenblatt, 2020) **Carlsen Verlag** je dceřinou společností stejnojmenného dánského vydavatelství, jehož pobočka byla založena již roku 1953 v Hamburku. Jedná se o jednoho z největších vydavatelů knih na německém trhu, který se zaměřuje zejména na knihy pro děti, tedy na tituly typu Harry Potter, Rugrats, Naruto, Twilight, nebo například Tintinova dobrodružství. (Carlsen, 2022) Společnost **Ravensburger AG** není pouze lídrem v oblasti vydavatelství, zaměřuje se také na prodej her a dětských skládaček (Ravensburger, 2022). Vydavatelská skupina **Verlagsgruppe Oetinger** je jednou z předních společností na německém trhu s médii a zábavou pro děti. Společnost je známá především širokým portfoliem autorů (Verlagsgruppe Oetinger, 2022). **Arena Verlag** je dalším významným vydavatelstvím knih pro děti a mládež v Německu. Společnost byla založena v roce 1949 a byla prvním vydavatelstvím na německém trhu, které pro děti a mládež uvedlo sérii knih paperback. Nyní má vydavatelství velmi širokou nabídku knih, jenž tvoří nejméně 2 000 titulů (Arena Verlag, 2022). Ostatní zmíněná konkurenční nakladatelství mají na německém trhu taktéž vysoký podíl na výnosech. **Za účelem prohloubení analýzy konkurence byl realizován průzkum prodejních cen konkurentů v oblasti knižního nakladatelství na německém online trhu, jenž je zpracován v kapitole 4.7.**

4.6.2 Potenciální nová konkurence

Z mezinárodního hlediska by potenciálním konkurentem mohlo být nějaké nakladatelství na vzestupu, jenž by dokázalo konkurovat svojí šířkou sortimentu, množstvím vydaných titulů, kvalitou zpracování a know-how již existujícím silným společností, které svoje organizační struktury, partnery, dodavatele a zaměstnance budovaly několik let. Hrozba potenciálních konkurentů je podmíněná existujícími **bariérami vstupu do odvětví**, které jsou v tomto ohledu opravdu vysoké. Tyto bariéry mohou představovat finanční prostředky a kapitál, funkční firemní infrastrukturu, kancelářské zázemí, fungující marketing, vyškolené a specializované zaměstnance, licence, ale také smlouvy a dohody s dodavateli, odběrateli, obchodními domy a partnery.

4.6.3 Vliv odběratelů

Pro zahraniční trhy patří mezi hlavní odběratele distributoři, kteří jsou vybíráni speciální agenturou s ohledem na to, kolik řetězců na zahraničním trhu obsluhují. Spolupráce může být iniciována také ze strany zahraničního distributora. Typickým místem pro zařizování těchto kontraktů jsou nejrůznější akce, na kterých si mohou distributoři zajímavých produktů všimnout a mohou tak projevit zájem o podepsání kontraktu s daným nakladatelstvím a zajistit tak následnou distribuci v zahraničí. Tímto místem bývají nejčastěji mezinárodní veletrhy, kterých se každoročně účastní několik návštěvníků. Nakladatelství může negativně ovlivnit případný snížený zájem distributorů o prodej produktů. Vzhledem k dnešní situaci s covidem-19 hrozí také riziko rušených akcí a veletrhů, které by mohly ohrožovat potenciální tvorbu nových kontraktů.

Vzhledem k silné tržní pozici nakladatelství B4U Publishing, které bylo docíleno především fúzí s mediální společností Albatros Media, zde není markantní riziko silné pozice odběratele a nevýhoda související se smlouváním o ceně.

4.6.4 Vliv dodavatelů

Riziko nepříznivých vlivů ze strany dodavatelů je poměrně výrazné. V několika fázích výroby knihy by mohlo být obtížné uvažovat o změně či náhradě dodavatele, a to například s ohledem na kvalitu, termíny dodávek či cenu. V minulosti byla výroba knih realizována externími společnostmi v Číně, aktuálně se výroba posouvá do Evropy a v mnoha případech bývá zajišťována na Ukrajině či v Polsku. (Růžička, 27. 11. 2021) Budování sítě dodavatelů, která je z České republiky dostupnější, je pro dané nakladatelství výhodnější. Produktům sice může vzrůst výrobní cena, ale na druhou stranu dojde ke snížení rizik mezinárodního charakteru a úspoře nákladů na dopravu, která byla zejména ze zmíněné Číny opravdu nákladná (lodní doprava, letecká doprava).

4.6.5 Substituční výrobky

Substituty mohou představovat kvalitnější propracované knihy, které by pro děti byly z pohledu rodičů zajímavější, než knihy vybraného nakladatelství. V tomto ohledu se může jednat například o interaktivní prvky v knihách. Hrozbou mohou být také inovace, na které dané nakladatelství nemusí být připraveno, a které mohou potenciální

spotřebitelé upřednostňovat. Inovaci v oboru knih pro děti mohou představovat knižní sety s interaktivní tužkou, které slučují výuku a zábavu. Nutností tedy je dbát na kvalitu produktu, jeho inovace, grafický design a podobu zpracování, ale také témata, jimiž se dané tituly zabírají.



Obr. 20 Knižní inovace

Zdroj: Knihy Dobrovský

4.7 Průzkum prodejních cen na německém online trhu

Za účelem prohloubení analýzy konkurence byl na německém online trhu ve vybraném časovém období proveden průzkum konkurenčních cen v oblasti knih pro děti a mládež. Cílem průzkumu bylo srovnat prodejní ceny vybraných kategorií knih pro děti na německém online trhu s trhem českým a vypracovat pro nakladatelství návrhy a doporučení v oblasti cenového rozhodování při vstupu na německý trh.

Cenový průzkum je zaměřen na zjišťování konkurenčních cen za účelem rozhodnutí o cenové politice vybraných produktových kategorií, uváděných na německý trh, s využitím tvorby ceny dle konkurence. Tento průzkum je založen na obecné hypotéze: „Průměrná prodejní cena vybraných produktů daného nakladatelství v České republice je nižší, než průměrná prodejní cena konkurentů v Německu.“ Pro výzkum byly stanoveny následující hypotézy:

- **Pracovní hypotéza H1:** Průměrná prodejní cena z oblasti knih 1 je na německém trhu statisticky významně vyšší, než průměrná prodejní cena knih z oblasti 1 českého vybraného nakladatelství.

- **Pracovní hypotéza H2:** Více než 50 % cen německých konkurentů z oblasti knih 1 je statisticky významně vyšší, než průměrná prodejní cena knih z oblasti 1 českého nakladatelství.
- **Pracovní hypotéza H3:** Knihy ze stanovené oblasti 1 jsou českým nakladatelstvím prodávány za průměrnou cenu, která je oproti průměrné ceně knih z oblasti 1 na německém trhu nižší o více než 30 %.

Nulové hypotézy H1 – H3 byly analogicky sestaveny také pro produktové kategorie knih 1, 2 a 3, které jsou blíže specifikovány níže v metodologii průzkumu.

4.7.1 Metodologie průzkumu

Předmětem průzkumu bylo zjišťování konkurenčních cen knih pro děti u vybraných produktových řad dle věku na německém online trhu. Cílem průzkumu bylo srovnat prodejní ceny vybraných kategorií knih pro děti na německém online trhu s trhem českým a vypracovat pro nakladatelství návrhy a doporučení v oblasti cenového rozhodování při vstupu na německý trh.

Centrální výzkumná otázka zní: „*Jaké bylo cenové rozhodování konkurentů v oblasti knižního nakladatelství u vybraných kategorií knih pro děti na německém online trhu ve vybraném časovém období?*“

Pro průzkum je zvolen deduktivní kvantitativní přístup, konkrétně se jedná o sběr kvantitativních dat z webových stránek, e-shopů a cenových srovnávačů německých konkurentů v oblasti knižního nakladatelství. Zvolenou metodou je standardizovaná archivní analýza. Průzkum probíhal od 15. 11. 2021 do 28. 11. 2021. Tento průzkum, založený na sběru a analýze kvantitativních dat, byl opřený o průzkumně založená sekundární data z platformy Statista, což je jeden z celosvětově největších statistických portálů, který obsahuje přes 1,5 milionu statistik, prognóz, dokumentací, zpráv a infografik. K sesbírání dat byl využit Excel, k vyhodnocení statistických hypotéz a k testování dat byl využit statistický software R.

V průzkumu byly zkoumány prodejní ceny knih pro děti dle jejich věku. Produktové kategorie jsem rozdělila do následujících oblastí:

- OBLAST 1: kategorie knih pro kojence a batolata (0-2,5 let)
- OBLAST 2: kategorie knih pro děti předškolního věku (3-6 let)
- OBLAST 3: kategorie knih pro děti školního věku (7-12 let)

Základní soubor byl stanoven na základě průzkumně založených sekundárních datech z platformy Statista, a to prostřednictvím statistiky nesoucí název „Book market revenue share of product groups in Germany 2019-2020“, tedy *podíl produktových skupin na knižním trhu v Německu v letech 2019 a 2020*. Sekundárním výzkumem bylo zjištěno, že podíl knih určených pro děti a mládež představuje na celkovém německém knižním trhu 18,4 %. (Börsenverein des Deutschen Buchhandels, 2021)

Konkrétní konkurenční nakladatelství byla vybrána na základě dalšího sekundárního výzkumu (taktéž z platformy Statista). Onen výzkum s názvem „Youth books publishers ranked by revenue share of the children's and young adults' book market in Germany from January to August 2020“, je zaměřen na nakladatelství, která jsou ve výzkumu seřazena podle podílu na výnosech na trhu knih pro děti a mládež v Německu (viz tabulka č. 2). Na základě tohoto výzkumu byly prodejní ceny knih pro děti hledány na webových stránkách a e-shopech daných konkurentů (vždy podle věkových kategorií). Pro základní soubor, ve kterém byl zohledněn podíl na výnosech německých konkurenčních nakladatelství, bylo využito 231 prodejních cen pro každou vybranou produktovou kategorii. (Börsenblatt, 2020)

Tab. 2 Německá konkurenční nakladatelství uspořádaná dle podílu na výnosech

Konkurenční nakladatelství	Podíl na výnosech (%)	Počet prodejních cen
Carlsen	12,1	$((231*12,1)/100) = 27,95 \doteq \mathbf{28}$
Ravensburger	10,9	$((231*10,9)/100) = 25,18 \doteq \mathbf{25}$
Oetinger Verlagsgruppe	6,9	$((231*6,9)/100) = 15,94 \doteq \mathbf{16}$
Arena Verlag	5,1	$((231*5,1)/100) = 11,78 \doteq \mathbf{12}$
Loewe	4,8	$((231*4,8)/100) = 11,09 \doteq \mathbf{11}$
cbj/cbt	3,5	$((231*3,5)/100) = 8,09 \doteq \mathbf{8}$
Thienemann-Esslinger	3,7	$((231*3,7)/100) = 8,55 \doteq \mathbf{9}$
Baumhaus / Boje / One	2,9	$((231*2,9)/100) = 6,7 \doteq \mathbf{7}$
Fischer Sauerländer	2,9	$((231*2,9)/100) = 6,7 \doteq \mathbf{7}$
Beltz & Gelberg	3,2	$((231*3,2)/100) = 7,39 \doteq \mathbf{7}$
dtv	2,4	$((231*2,4)/100) = 5,54 \doteq \mathbf{6}$
Ars Edition	2,8	$((231*2,8)/100) = 6,47 \doteq \mathbf{6}$
Kosmos	2,7	$((231*2,7)/100) = 6,24 \doteq \mathbf{6}$
Coppenrath	2,0	$((231*2,0)/100) = 4,62 \doteq \mathbf{5}$
DK	1,9	$((231*1,9)/100) = 4,39 \doteq \mathbf{4}$
Další nakladatelství	32,2	$((231*32,2)/100) = 74,38 \doteq \mathbf{74}$
Σ	100 %	231

Zdroj: Sekundární výzkum č. 2, Statista, 2021

Po stanovení výběrového souboru následoval sběr dat, testování statistických hypotéz a vyhodnocení výsledků. Prodejní ceny byly vyhledávány a zapisovány ručně do Excelu, a to s ohledem na výše uvedené produktové kategorie (oblast 1, oblast 2, oblast 3). Pro statistické testování a vyhodnocení byl využit statistický software R.

4.7.2 Analýza a příprava dat

Pro účely průzkumu bylo sběrem dat shromážděno 693 prodejních cen v rámci německého knižního trhu, tedy 231 prodejních cen pro každou produktovou kategorii. Data byla sbírána s ohledem na příslušnou kategorii produktů (knih), rozdělenou dle věkové kategorie a s ohledem na německá konkurenční nakladatelství dle podílu na výnosech.

Pro analýzu získaných dat byla nejprve využita popisná statistika (viz tabulka č. 3).

Tab. 3 Popisné statistické ukazatele: oblast 1, 2, 3

	Oblast 1	Oblast 2	Oblast 3
Kontrola: počet dat	231	231	231
Průměr	9,849654	13,43874	13,6581
Rozptyl	11,99193	15,67356	20,67412
Směrodatná odchylka	3,462936	3,958985	4,54688
Minimum	2,99	5	4,99
Maximum	25	25	25
Medián, kvantil 50%	9,95	13	12,99

Zdroj: zpracování vlastní, software R

Průměr každé kategorie produktů je možné srovnat s průměrnou prodejní cenou v České republice. V tomto ohledu jsem se obrátila na zaměstnance z finančního oddělení nakladatelství Albatros Media, který mi tyto průměrné ceny ke dni 30. 11. 2021 sdělil. Následně jsem průměrné ceny tohoto nakladatelství přepočítala do ceny v € (dle aktuálního kurzu ČNB k 30. 11. 2021 byl poměr mezi eurem a českou korunou 1 €/ 25,4476 Kč). Průměrné ceny vybraného českého nakladatelství ke dni 30. 11. 2021 byly tedy následující:

- OBLAST 1: knihy pro kojence a batolata (0-2,5 let)
 - průměrná prodejní cena: 193,5 Kč
 - cena v € (1 €/ 25,4476 Kč) \doteq 7,60 €
- OBLAST 2: knihy pro děti předškolního věku (3-6 let)
 - průměrná prodejní cena: 245,14 Kč
 - cena v € (1 €/ 25,4476 Kč) \doteq 9,63 €
- OBLAST 3: knihy pro děti školního věku (7-12 let)
 - průměrná prodejní cena: 264,36 Kč
 - cena v € (1 €/ 25,4476 Kč) \doteq 10,39 €

Dle výsledků (výše uvedených výpočtů) bylo možné potvrdit obecnou hypotézu ve znění „Průměrná prodejní cena vybraných produktů daného nakladatelství v České republice je nižší, než průměrná prodejní cena konkurentů v Německu.“

4.7.2.1 Posouzení normality dat: Shapiro-Wilkův test, histogram

Shapiro-Wilkův test je jeden z nejčastěji používaných testů normality dat s blíže nespecifikovanými parametry střední hodnoty (μ) a rozptylu (σ^2), $N(\mu, \sigma^2)$. Tento test je poměrně silný. Nevýhodou je, že při testování normality výběru s velkým množstvím identických hodnot může být méně spolehlivý. (Shapiro, Wilk, 1965) Pro testování normality se doporučuje kombinace dvou způsobů, tedy ověření normality pomocí testu o normálním rozdělení a pomocí grafických metod. Nulová hypotéza tohoto testu normality předpokládá, že základní soubor dat pochází z normálního rozdělení. Naopak alternativní hypotéza předpokládá, že základní soubor dat z normálního rozdělení nepochází. Testování normality jednotlivých produktových kategorií (tabulka č. 4):

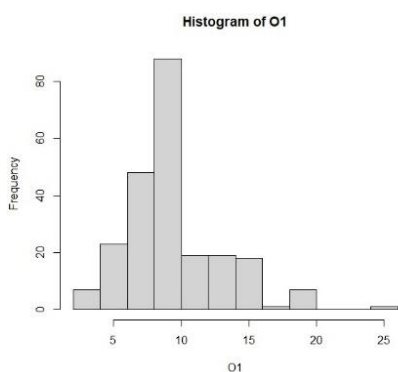
Tab. 4 Shapiro-Wilkův test

	Hodnota testového kritéria W	α	P-hodnota	Výsledek
Oblast 1	0.93992	0,05	3.844e-08	H ₀ zamítám. Přijímám H ₁ .
Oblast 2	0.96249	0,05	9.234e-06	H ₀ zamítám. Přijímám H ₁ .
Oblast 3	0.95467	0,05	1.171e-06	H ₀ zamítám. Přijímám H ₁ .

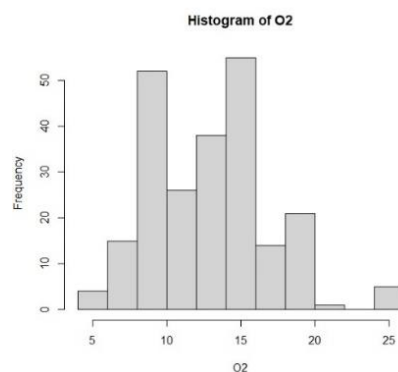
Zdroj: zpracování vlastní, software R

Pokud se testové kritérium W rovná 1, jde o perfektní shodu s normálním rozdělením. Pokud je testové kritérium W menší než 1, je nutné posoudit významnost odchylky od 1. Pro posouzení významnosti odchylky testového kritéria W od 1 lze využít p-hodnotu, kterou je možné porovnat se zvolenou hladinou významnosti, která je v tomto případě $\alpha = 0,05$. Pokud je p-hodnota $> \alpha$, ponechám nulovou hypotézu (H₀). Pokud je p-hodnota $< \alpha$, zamítám nulovou hypotézu a přijímám hypotézu alternativní (H₁). (Doubravský, 2021)

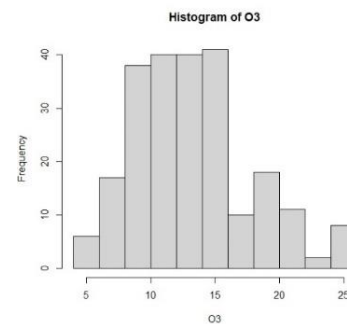
Posouzení normality pomocí histogramu (obrázek č. 21, 22, 23):



Obr. 21 Histogram – oblast 1
Zdroj: software R



Obr. 22 Histogram – oblast 2
Zdroj: software R



Obr. 23 Histogram – oblast 3
Zdroj: software R

Také podle výše uvedených histogramů je viditelné nenormální rozdělení základního souboru. Sloupce grafu odpovídají pouze náznaku tvaru Gaussovy křivky, která normální rozdělení reprezentuje. Na jednotlivých grafech lze vidět spíše nepravidelně uspořádané sloupce. Z tohoto důvodu H_0 zamítám a přijímám alternativní hypotézu H_1 . **Data nepochází z normálního rozdělení. Vzhledem k dostatečně velkému výběru základního souboru jednotlivých oblastí lze konstatovat, že porušení normality nemá zásadní vliv na fungování testů a nemění tak ani jejich závěry.** (Mrkvička, Petrášková, 2006)

4.7.2.2 Testování pracovní hypotézy H_1

Pracovní hypotéza H_1 : *Průměrná prodejní cena z oblasti knih 1 je na německém trhu statisticky významně vyšší, než průměrná prodejní cena knih z oblasti 1 českého vybraného nakladatelství.*

Tato hypotéza vyplývá již z výsledku obecné hypotézy. **Výsledkem tedy je, že přijímám nulovou hypotézu a zamítám hypotézu alternativní.** Průměrná prodejní cena z oblasti knih 1/2/3 je na německém trhu statisticky významně vyšší, než průměrná prodejní cena knih z oblasti 1/2/3 českého vybraného nakladatelství.

4.7.2.3 Testování pracovní hypotézy H_2

Pracovní hypotéza H_2 : Více než 50 % cen německých konkurentů z oblasti knih 1 je statisticky významně vyšší, než průměrná prodejní cena knih z oblasti 1 českého nakladatelství.

Určení střední hodnoty ($\mu \cong \bar{x}$) a určení směrodatné odchylky ($\sigma \cong s$) v tabulce č. 5.

Tab. 5 Data pro testování hypotézy H_2

	Průměrná cena CZ	Průměr	Směrodatná odchylka
Oblast 1	7.6	$\bar{x} = 9.849654$	$s = 3.462936$
Oblast 2	9.63	$\bar{x} = 13.43874$	$s = 3.958985$
Oblast 3	10.39	$\bar{x} = 13.6581$	$s = 4.54688$

Zdroj: zpracování vlastní, software R

Příkazy ve statistickém software R (tabulka č. 6):

Tab. 6 Příkaz pro testování hypotézy H_2 v software R

	Příkaz pnorm (X_{cz} , \bar{x} , s)
Oblast 1	pnorm(7.60, 9.849654, 3.462936)
Oblast 2	pnorm(9.63, 13.43874, 3.958985)
Oblast 3	pnorm(10.39, 13.6581, 4.54688)

Zdroj: zpracování vlastní, software R

Následovalo testování hypotézy H_2 ve statistickém software R (tabulka č. 7).

Tab. 7 Testování hypotézy H_2 v software R

	F (X_{cz})	P ($X > X_{cz}$) = 1 - F (X_{cz})	%
Oblast 1	0.2579631	0,7420369	74,20
Oblast 2	0.1680123	0,8319877	83,20
Oblast 3	0.2361455	0,7638545	76,39

Zdroj: zpracování vlastní, software R

Na základě výsledků, které lze vidět v tabulce č. 7, potvrzují nulovou hypotézu a zamítám hypotézu alternativní. Více než 50 % cen německých konkurentů z oblasti knih 1/2/3 je statisticky významně vyšší, než průměrná prodejní cena knih z oblasti 1/2/3 českého nakladatelství.

Přesněji:

- Z oblasti 1 je konkrétně **74,20 %** prodejních cen německých konkurentů vyšších, než je průměrná prodejní cena knih oblasti 1 českého nakladatelství.
- Z oblasti 2 je konkrétně **83,20 %** prodejních cen německých konkurentů vyšších, než je průměrná prodejní cena oblasti 2 českého nakladatelství.
- Z oblasti 3 je konkrétně **76,39 %** prodejních cen německých konkurentů vyšších, než je průměrná prodejní cena oblasti 3 českého nakladatelství.

4.7.2.4 Testování pracovní hypotézy H_3

Pracovní hypotéza H_3 : Knihy ze stanovené oblasti 1 jsou českým nakladatelstvím prodávány za průměrnou cenu, která je oproti průměrné ceně knih z oblasti 1 na německém trhu nižší o více než 30 %.

Pro testování pracovní hypotézy č. 3 bylo nutné vytvořit nový datový soubor. Pro provedení testu byly jednotlivé prodejní ceny německých konkurentů příslušných kategorií upraveny tak, že od nich byla odečtena průměrná cena českého nakladatelství vyjádřená v €. Tento upravený datový soubor byl testován vůči 30 % stanovených z průměrné prodejní ceny knih německých konkurentů (každé kategorie). Před testováním tohoto nového souboru bylo opět nutné otestovat normalitu dat. S-W testem bylo zjištěno, že data nepocházejí z normálního rozdělení, což vzhledem k velikosti vzorku nemá vliv na fungování testů a nemění tak ani jejich závěry. K testování této třetí pracovní hypotézy bylo využito **testu o střední hodnotě μ normálního rozdělení $N(\mu, \sigma^2)$** . Tento test je také nazýván jako t-test. Následovala příprava hodnot, viz tabulka č. 8.

Tab. 8 Příprava hodnot pro testování hypotézy H_3

	Průměrná cena	30 % z průměrné ceny (μ_0)
Oblast 1	9,849654	2,9548962
Oblast 2	13,43874	4,03162
Oblast 3	13,6581	4,09743

Zdroj: zpracování vlastní, software R

Následovalo testování hypotézy H_3 v software R (viz tabulka č. 9).

Tab. 9 Testování hypotézy H_3 v software R

		t-hodnota	p-hodnota	α
Oblast 1	t.test(x, alternative="less", mu=2.9548962, conf.level=0.95)	-3,0457	0,001297	0,05
Oblast 2	t.test(x, alternative="less", mu=4.03162, conf.level=0.95)	-0.85563	0.1965	0,05
Oblast 3	t.test(x, alternative="less", mu=4.09743, conf.level=0.95)	-2.7722	0.003012	0,05

Zdroj: zpracování vlastní, software R

Na základě výsledků, které lze vidět výše v tabulce č. 9, bylo možné zaujmout následující stanoviska:

- **oblast 1: p-hodnota $< \alpha$**

Zamítám nulovou hypotézu (H_0) a přijímám hypotézu alternativní (H_1). Knihy ze stanovené oblasti 1 jsou českým nakladatelstvím prodávány za průměrnou cenu, která je oproti průměrné ceně knih z oblasti 1 na německém trhu nižší o méně než 30 %. **Rozdíl mezi průměrnými prodejními cenami na daných trzích nepřekročil 30 %.**

- **oblast 2: p-hodnota $> \alpha$**

Ponechávám nulovou hypotézu (H_0). Knihy ze stanovené oblasti 2 jsou českým nakladatelstvím prodávány za průměrnou cenu, která je oproti průměrné ceně knih z oblasti 2 na německém trhu nižší o více než 30 %. **Rozdíl mezi průměrnými prodejními cenami na daných trzích překročil 30 %.**

- **oblast 3: p-hodnota $< \alpha$**

Zamítám nulovou hypotézu (H_0) a přijímám hypotézu alternativní (H_1). Knihy ze stanovené oblasti 3 jsou českým nakladatelstvím prodávány za průměrnou cenu, která je oproti průměrné ceně knih z oblasti 3 na německém trhu nižší o méně než 30 %. **Rozdíl mezi průměrnými prodejními cenami na daných trzích nepřekročil 30 %.**

4.7.3 Diskuze výsledků

Centrální výzkumná otázka se tázala na to, jaké bylo cenové rozhodování konkurentů v oblasti knižního nakladatelství u vybraných kategorií knih pro děti na německém online trhu ve vybraném časovém období. Průzkum probíhal od 15. 11. 2021 do 28. 11. 2021. Centrální výzkumná otázka byla zodpovězena.

Stanoveného cíle, tedy usnadnit českému nakladatelství vstup na německý trh z hlediska vypracování cenových výpočtů a doporučení, které budou podloženy na základě průzkumu konkurence na německém trhu, bylo dosaženo. Výsledky průzkumu ukázaly, že ve všech stanovených produktových kategoriích knih je průměrná prodejní cena na německém trhu vyšší, než průměrná prodejní cena knih vybraného nakladatelství v České republice. Průzkumem bylo doloženo, že vyšší prodejní cena se na německém knižním trhu projevila u více než 50 % produktů, a to opět ve všech zkoumaných kategoriích produktů. U oblasti knih č. 1 se konkrétně jednalo o 74,20 % prodejních cen, které jsou u německých konkurentů vyšší, než je průměrná prodejní cena knih oblasti 1 českého nakladatelství. U oblasti č. 2 bylo na německém trhu prokázáno 83,20 % vyšších cen, u oblasti č. 3 bylo prokázáno 76,39 % vyšších cen. V případě knih pro kojence a batolata a kategorie knih pro děti školního věku bylo zjištěno, že průměrná cena na německém trhu (v porovnání s trhem českým) je vyšší o méně než 30 %. V případě knih pro děti předškolního věku byl rozdíl mezi prodejními cenami nejvyšší. U této produktové kategorie bylo zjištěno, že průměrná cena na německém trhu v porovnání s trhem českým je vyšší o více než 30 %.

Vzhledem k tomu, že tento průzkum byl realizován v listopadu roku 2021, bude nutné k výsledným doporučením **připočítat také aktuální výši inflace.**

4.8 Dotazníkové šetření

Pro získání většího množství informací **vyjadřujících preference a spotřebitelské chování na německém trhu s knihami pro děti** byla využita kvantitativní metoda sběru dat, dotazníkové šetření. Z důvodu vypovídající hodnoty průzkumu byl dotazník poskytnut německým maminkám, které mají děti ve věkové kategorii 0-12 let.

Online dotazník byl vytvořen pomocí webové aplikace Microsoft Forms a následně byl sdílen prostřednictvím sociální sítě Facebook ve vybraných relevantních skupinách, kde se cílová skupina vyskytovala.

Dotazník, který bylo nutné přeložit do němčiny, obsahoval průvodní dopis a dále 22 otázek, z nichž 3 otázky, umístěné na začátek dotazníkového šetření, byly vyřazovací. Následovalo 16 otázek zaměřených na problematiku preferencí a spotřebitelského chování respondentů. Poslední 3 otázky dotazníku byly otázky identifikační. Většina otázek měla uzavřenou formu odpovědi, některé z otázek byly polootevřené, u kterých bylo možné vypsát jinou odpověď. Pro postojové škály byla v dotazníku využita verbální hodnotící škála.

Sběr dat probíhal ve dvou týdnech, a to od 22. 2. 2022 do 8. 3. 2022. **Šetření se účastnilo celkem 216 respondentů, z nichž bylo na základě prvních tří vyřazovacích otázek vyloučeno 11 vyplněných dotazníků. Zpracováno bylo 205 dotazníků.** Dotazník v české a německé verzi je součástí seznamu příloh.

Jak už bylo zmíněno výše, dotazník byl šířen prostřednictvím facebookových skupin, které odpovídaly profilu cílové relevantní skupiny, tedy primárně matkám dětí ve věkové kategorii 0-12 let. Dotazník byl umístěn do následujících skupin:

1. **Schwangerschaft & Baby 2022 - Für werdende Mamas**, v překladu *Těhotné & miminka 2022 – pro nastávající maminky*; ke dni 22. 2. 2022 13,6 tis. členů
2. **Junge Mütter und Schwangere unter sich**, v překladu *Mladé maminky a těhotné ženy mezi sebou*; ke dni 22. 2. 2022 8,8 tis. členů
3. **Bücher für Kinder**, v překladu *Knihy pro děti*, ke dni 22. 2. 2022 894 členů
4. **Kinderbücher**, v překladu *Dětské knihy*, ke dni 22. 2. 2022 1,1 tis. členů
5. **Kinder lieben Bücher**, v překladu *Děti milují knihy*, ke dni 22. 2. 2022 388 členů
6. **Kinderbücher Tausch und Verkauf**, v překladu *Výměna a prodej dětských knih*, ke dni 22. 2. 2022 292 členů

V prvních dvou skupinách došlo u sdíleného příspěvku k zamítnutí sdílení obsahu ze strany správce facebookové skupiny, tudíž dotazník byl šířen ve skupinách 3 – 6. **Tyto skupiny svým obsahem odpovídají cílovému segmentu.**

Výběrovým souborem tohoto dotazníkového šetření byly matky žijící v Německu zaregistrované ve vybraných relevantních facebookových skupinách. **Dotazník byl k datu 22. 2. 2022 k dispozici 2 674 uživatelům. Návratnost dotazníku činila 7,6 %.**

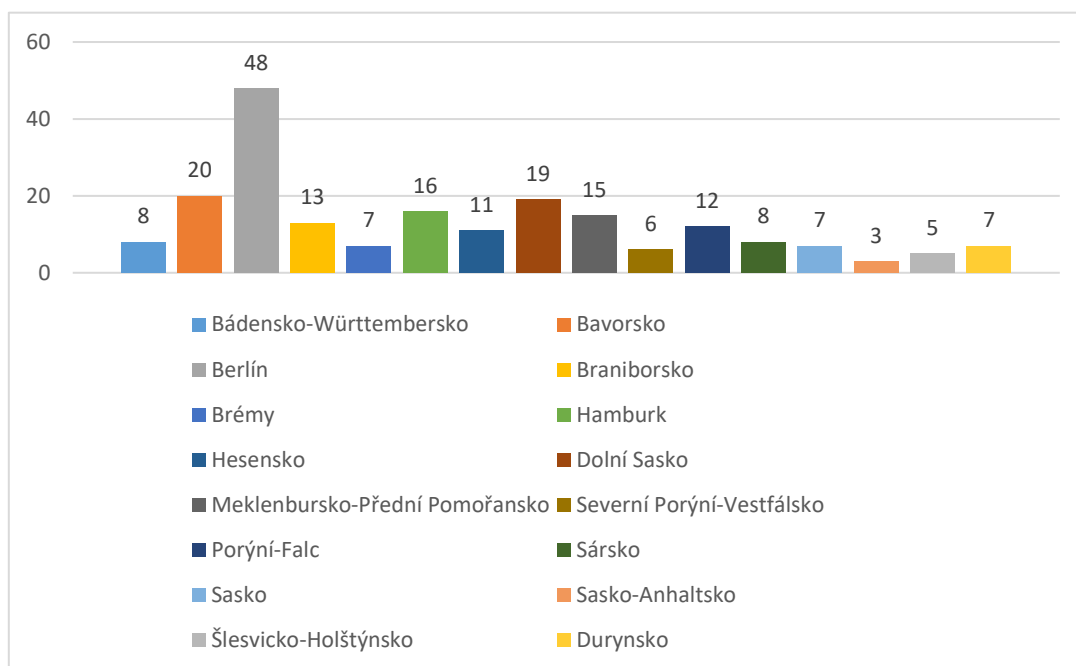
4.8.1 Charakteristika respondentek

Cílovým segmentem jsou pro vybrané nakladatelství matky dětí ve věkové kategorii 0-12 let. Cíl dotazníkového šetření, jehož záměrem bylo zasáhnout primárně tuto cílovou skupinu, lze považovat za splněný.

Charakteristiku respondentek lze určit na základě posledních tří otázek dotazníku, jež byly identifikační.

- **První identifikační otázka** byla zaměřena na počet dětí daného respondenta. 43 % respondentek odpovědělo, že mají jedno dítě, 41 % respondentek má děti dvě. Dalších 15 % respondentek má 3 děti. Více než 3 děti mělo 1 % dotazovaných.
- **Druhá identifikační otázka** byla zaměřena na věkovou skupinu, do které spadají děti respondentek. V této otázce bylo možné zatrhnout více věkových kategorií. Nejzastoupenější kategorií se staly věkové skupiny dětí 1-2 roky (32 % respondentek) a skupina 3-5 let (38 % respondentek). 20 % dotazovaných má dítě/děti ve věkové skupině 6-8 let a pouhých 9 % dotazovaných má dítě/děti staré zhruba 9-12 let.
- **Třetí identifikační otázka** byla zaměřena na původ dotazovaných. K dispozici bylo možné vybrat z 16 spolkových zemí Německa.

Původ dotazovaných je možné vidět na obrázku níže. Přibližně 24 % respondentek pocházelo ze spolkové republiky Berlín.



Obr. 24 Původ respondentek (počet)

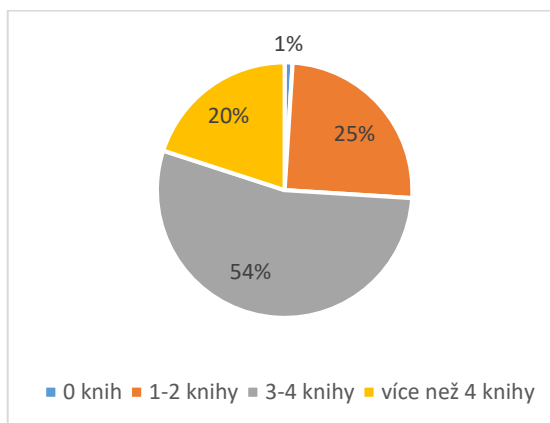
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce

4.8.2 Nákupní chování respondentek

V této části práce jsou vyhodnoceny odpovědi respondentek, na které cílil dotazník, který byl přeložený do německého jazyka. Veškeré výsledky dotazníku jsou přeloženy zpět do českého jazyka.

První vyřazovací otázkou byly respondentky dotázány, zda mají děti ve věku 0-12 let. V případě, že respondentka uvedla, že dítě v této věkové skupině nemá, došlo k ukončení dotazníku. Touto otázkou bylo vyřazeno 5 dotazníků. Druhá vyřazovací otázka byla zaměřená na to, zda respondentky kupují svým dětem tištěné knihy. Podobně jako u první otázky, pokud byla zaznamenána negativní odpověď, došlo k ukončení dotazníku. Data tak byla očištěna o další 3 dotazníky. Poslední vyřazovací otázka se tázala na to, kolik knih respondentka průměrně dítěti/dětem zakoupí. Tři respondentky uvedly, že žádnou, a tak bylo dotazníkové šetření očištěno o další 3 dotazníky. Touto otázkou bylo zjištěno, že 25 % dotazovaných zakoupí ročně 1-2 knihy pro děti. 54 % dotazovaných zakoupí

průměrně 3-4 knihy pro děti ročně a dalších 20 % odpovědělo, že dětem ročně zakoupí více než 4 knihy.



Obr. 25 Roční průměrný počet zakoupených knih pro děti (%)

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce

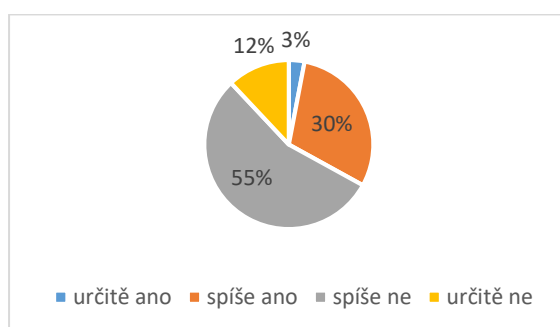
Celkem 205 respondentek, které se dostaly přes tuto vyřazovací část dotazníku, následně odpovídaly na další otázky dotazníkového šetření.

Čtvrtou otázkou bylo zjištěno, že pouhých 12 % dotazovaných kupuje dětem spíše fiction literaturu a 88 % dotazovaných kupuje dětem spíše naučnou non-fiction literaturu.

V otázce č. 5 bylo zjišťováno, které faktory jsou pro respondentky důležité při výběru knihy. U této otázky bylo možné zatrhnout více odpovědí. Pro 26 % respondentek je důležité téma, kterému se kniha věnuje. 34 % respondentek prohlíží před koupí grafické provedení knihy a 32 % respondentek se zajímá o interaktivní prvky v knize. Pro 8 % respondentek je při koupi důležitá cena knihy. Při vstupu na německý trh by se dané nakladatelství mělo zaměřit především na výběr prodávaných knih dle tématu, grafického provedení a interaktivních prvků.

Následující otázka se věnovala provedení knihy. 92 % respondentek uvedlo, že preferují tvrdé desky knihy s šitou vazbou, 8 % dotazovaných uvedlo, že upřednostňují knihy s měkkou vazbou (paper back).

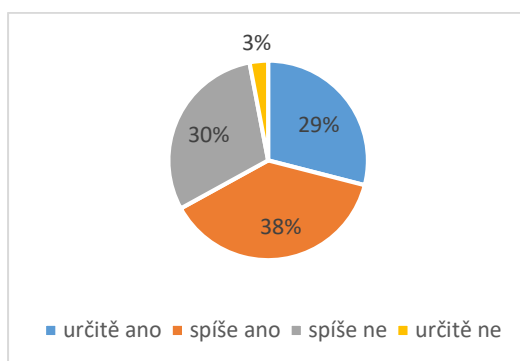
Při dotázání na preferenci knih pro děti od německých nakladatelství odpovědělo 3 % respondentek, že tuzemská nakladatelství určitě preferuje. Dalších 30 % dotazovaných při koupi knih pro děti spíše podporuje německá nakladatelství. 55 % dotazovaných uvedlo, že tuzemská nakladatelství spíše nepreferují a 12 % dotázaných při koupi určitě nepreferují nakladatelství z Německa. Dá se tedy předpokládat, že by při nákupu neměly být německými spotřebiteli znevýhodněné knihy dovážené z České republiky.



Obr. 26 Preference knih od německých nakladatelství (%)

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce

Další otázka se věnovala tomu, zda respondentky dávají přednost knihám s interaktivními prvky, jako jsou například rozkládací mapy, pohyblivé prvky apod. 29 % respondentek určitě preferuje knihy s interaktivními prvky a 38 % respondentek spíše preferuje knihy s těmito prvky. V součtu negativně odpovědělo 33 % respondentek. Právě interaktivní prvky knihy, na kterých si vybrané nakladatelství zakládá, budou ústředním prvkem, který bude mít vliv na prodej dané knihy.

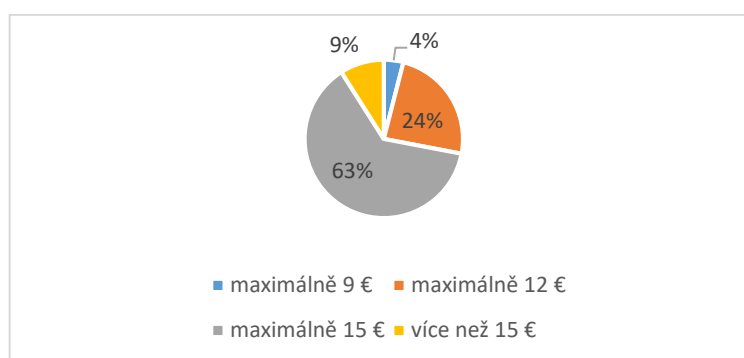


Obr. 27 Preference knih s interaktivními prvky (%)

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce

Na frekvenci čtení s dítětem se zaměřovala otázka č. 9. Celkem 9 % respondentek si s dítětem čte každý den. 35 % respondentek si s dítětem čte 2-3x týdně a 1x týdně si s dítětem čte 39 % dotazovaných. 15 % respondentek si s dítětem čte několikrát do měsíce a pouze 2 % dotazovaných si s dítětem čte výjimečně.

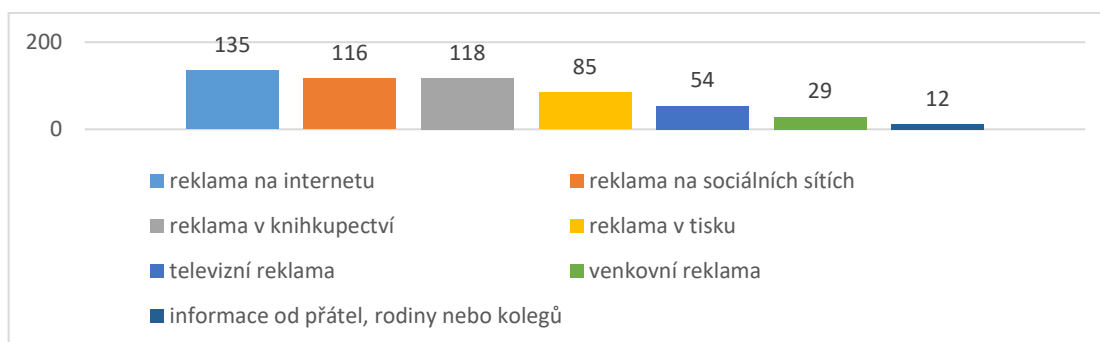
Respondentky dále odpovídaly na to, jakou částku jsou ochotné maximálně zaplatit za jednu knihu pro děti. Nejpočetnější byla cenová hladina maximálně 15 €. Vybrané nakladatelství by mělo brát ohled na tuto výši cenové hladiny.



Obr. 28 Maximální částka za jednu knihu (%)

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce

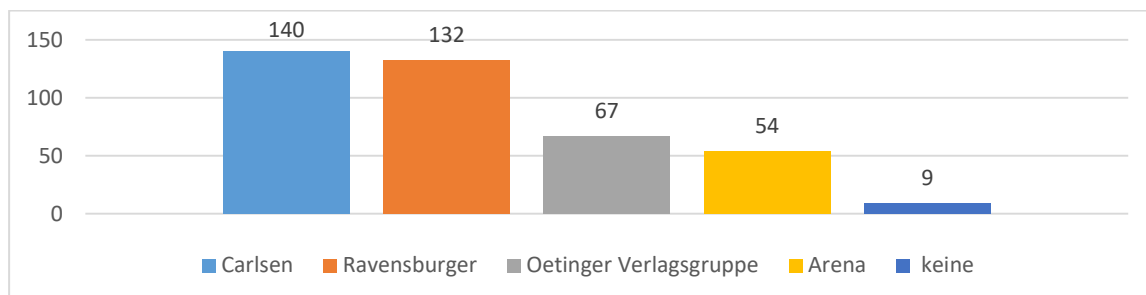
Následně byly respondentky dotázány na to, kde se nejčastěji setkávají s reklamou na knihy pro děti. V této otázce bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Dle výsledků se s reklamou setkávají nejčastěji na internetu, na sociálních sítích a v knihkupectví přes regálové, podlahové a nástěnné reklamy.



Obr. 29 Reklama na knihy pro děti (počet)

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce

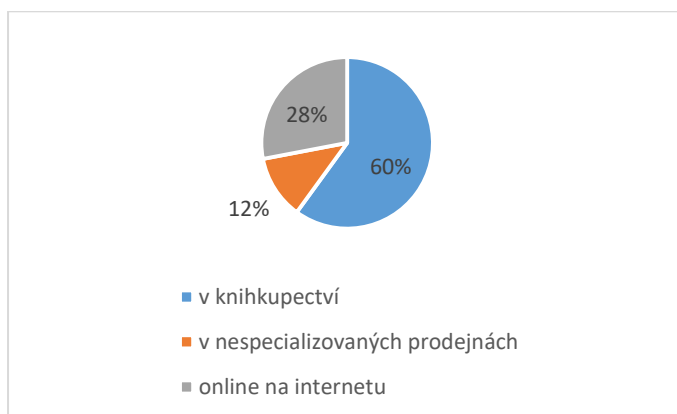
Otázkou č. 12 bylo ověřováno povědomí o konkurentech na německém trhu. Šetřením bylo zjištěno, že přes nejvíce respondentek zná nakladatelství Carlsen a Ravensburger.



Obr. 30 Povědomí o konkurenci (počet)

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce

Následně bylo zjištěno, že 60 % dotazovaných nejčastěji nakupuje knihy pro děti v knihkupectví. 28 % dotazovaných uvedlo, že knihy objednávají online na internetu. Stěžejním prodejním místem knih pro děti tedy budou knihkupectví a e-shop.

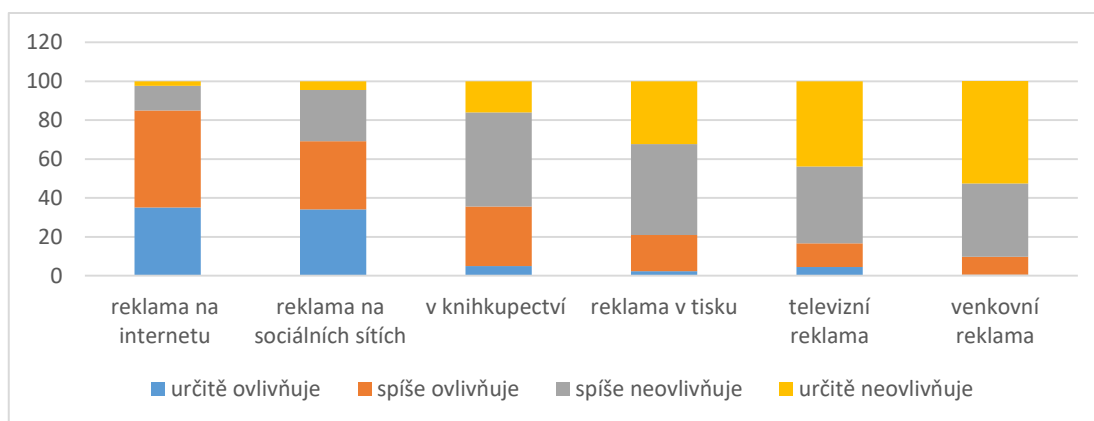


Obr. 31 Místo nákupu knih (%)

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce

Dále bylo zjištěno, že 15 % Němek zajímají knižní novinky (nově vydané knižní tituly) a dalších 52 % respondentek tyto novinky spíše zajímají. Zbýlých 33 % respondentek novinky z knižního světa nezajímají. Je pravděpodobné, že knihy s označením „Novinka“ budou vykazovat vyšší prodejnost i na německém trhu.

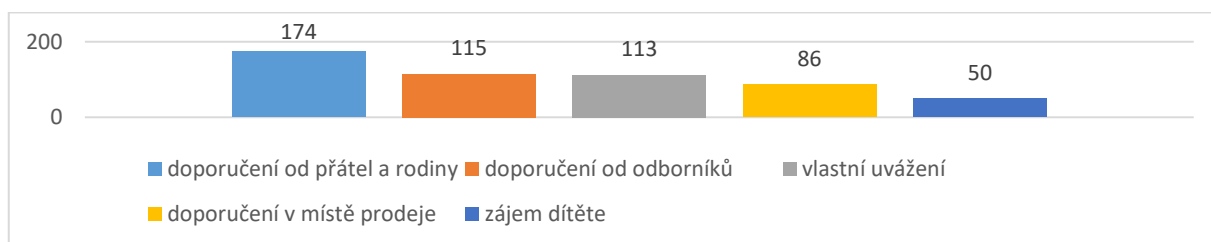
Otázkou č. 15 bylo zjišťováno, jakým způsobem respondenty ovlivňují určité druhy reklamy. Konkrétní výsledky je možné vidět na obrázku níže (1 - určitě ovlivňuje, 2 - spíše ovlivňuje, 3 - spíš neovlivňuje, 4 - určitě neovlivňuje). Z grafu níže lze vidět, že nejefektivnějšími reklamami budou ty, které budou umístěny na internet a na sociální síť.



Obr. 32 Ovlivnění určitou reklamou

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce

Otázka č. 16 se týkala na informace, na základě čeho se respondenty rozhodují při koupi knihy pro dítě. Nejčastěji bylo zaškrťováno doporučení od přátel a rodiny, doporučení od odborníků (na základě knih pro rodiče, magazínů) a vlastní uvážení o koupi. Z výsledků je zřejmé, že dalším důležitým marketingovým nástrojem bude na německém trhu WOMM neboli Word of Mouth marketing, který odkazuje na ústní sdělení informací o produktech mezi přáteli, rodinou a kolegy.

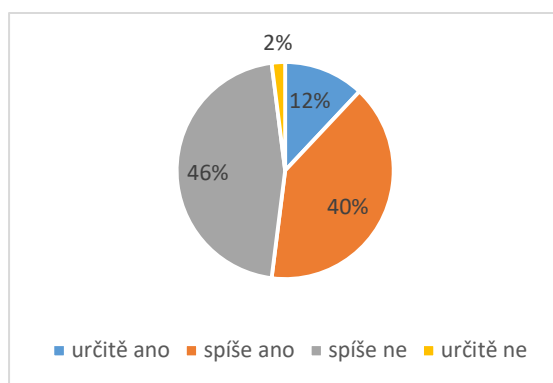


Obr. 33 Informace při koupi knihy (počet)

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce

Následovala otázka č. 17, která se zabývala tím, zda označení „zahraniční bestseller“ zvýší spotřebitelovu pozornost a následnou šanci, že si knihu zakoupí.

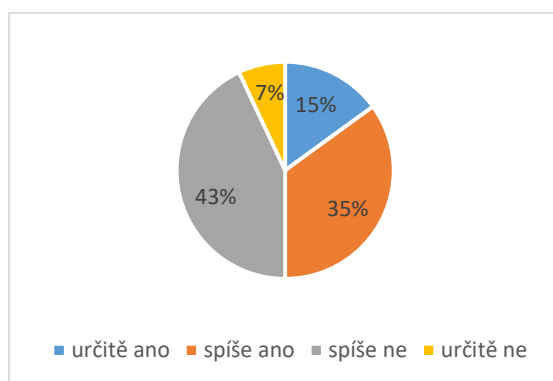
Tyto výsledky byly velmi vyrovnané, a proto z nich není možné určit jasný závěr. Vzhledem k tomu, že v předchozí dotazníkové otázce bylo zjištěno, že německé spotřebitelky nekladou důraz na produkty vyrobené v tuzemsku, je pravděpodobné, že toto označení bude mít spíše pozitivní dopad na prodej daných knižních titulů.



Obr. 34 Označení „zahraniční bestseller“ (%)

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce

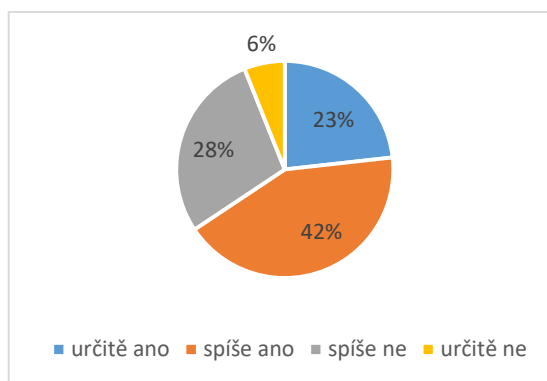
Předposlední otázka byla zaměřena na elektronické knihy pro děti. Výsledky této otázky jsou taktéž porovnatelné, každopádně větší část respondentek se přiklání k tomu, že elektronické knihy s dětmi nevyužívají.



Obr. 35 Elektronické knihy (%)

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce

Poslední otázka dotazníkového šetření se zabývala trendem knih pro děti s interaktivní tužkou. Z výsledků je zřejmé, že respondenty tento trend zaujal.



Obr. 36 Trend knih s interaktivní tužkou (%)

Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce

4.8.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V této podkapitole jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření mezi matkami dětí ve věku 0-12 let žijícími v Německu. Šetření se účastnilo celkem 216 respondentek. Na základě prvních tří vyřazovacích otázek bylo vyřazeno 11 vyplněných dotazníků, zpracováno jich tedy bylo dohromady 205.

Na základě výsledků dotazníkového šetření je možné vyhodnotit následující závěry. Většina respondentek pro svoje děti kupuje spíše non-fiction naučnou literaturu (88 %). Pro dotazované je při výběru knihy důležité její téma, grafické zpracování (34 %) a interaktivní prvky (32 %). Cena pro respondenty nebyla důležitým faktorem při výběru knihy (pouze 8 % respondentek uvedlo, že je pro ně při koupi důležitá cena). Co se týče vnějšího vzhledu knihy, je respondentkami upřednostňována šitá vazba s tvrdými deskami (92 %). Dotazníkem bylo zjištěno, že dotazované nepreferují německá nakladatelství před nakladatelstvími ze zahraničí (67 %). U otázky týkající se maximální ceny knihy pro dítě zaškrtnla většina respondentek maximální částku 15 € (přes 63 %). Dále bylo zjištěno, že respondenty mají vysoké povědomí o německých nakladatelstvích. Nejčastěji bylo respondentkám povědomé nakladatelství Carlsen Verlag (více než 68 %), nakladatelství Ravensburger (přes 64 %) a nakladatelství Oetinger Verlagsgruppe (více než 32 %). Většina respondentek nakupuje knihy pro děti v knihkupectvích (60 %) a na e-shopech (necelých 28 %). Pozitivním výstupem dotazníku je fakt, že respondenty zajímají novinky z knižního světa (67 %).

Je pravděpodobné, že knihy s označením „Novinka“ budou vykazovat vyšší prodejnost. Dotazníkem bylo také zjištěno, že dotazované nejvíce ovlivňuje reklama na internetu (necelých 85 %) a reklama na sociálních sítích (přes 69 %). Poslední část dotazníku byla zaměřena především na inovace v oblasti knih. Větší část respondentek se přiklání k tomu, že elektronické knihy s dětmi nevyužívají. Také bylo zjištěno, že se dotazované zajímají o knihy s interaktivní tužkou (65 %).

Výsledky dotazníkového šetření mohou být pro vybrané nakladatelství významným podkladem sloužícím pro pochopení spotřebitelského chování v oblasti knih pro děti na německém trhu. Z dotazníkového šetření plyne několik důležitých poznatků, které by vybrané nakladatelství mělo vzít v potaz při tvorbě marketingového mixu cíleného na německý trh.

4.9 SWOT analýza

Následující kapitola se věnuje SWOT analýze vybraného nakladatelství a shrnuje tak celou analytickou část této diplomové práce. V tabulce č. 10 jsou definovány silné a slabé stránky plynoucí z vnitřního prostředí vybraného nakladatelství a dále příležitosti a hrozby, které vyplývají z analýz vnějšího prostředí.

Silnou stránkou vybraného nakladatelství je silný partner Albatros Media a.s., který je největším nakladatelstvím na českém trhu. Nakladatelství je součástí stabilní společnosti, která má na základě auditních zpráv dobré finanční zdraví. Za finanční hospodářský rok 2019/2020 činil obrát celé společnosti přes 1 miliardy Kč. Další silnou stránkou vybraného nakladatelství jsou dlouholeté zkušenosti s exportem knih do zahraničí (v této době vyváží do 53 zemí světa). Důležitou konkurenční výhodou jsou kvalitně a originálně zpracované produkty. Nezpochybnitelnou silnou stránkou vybraného nakladatelství jsou také jeho dlouhodobí zaměstnanci, kteří mají dobrou kvalifikaci a know-how.

V oblasti **slabých stránek** má nakladatelství oproti německým konkurenčním nakladatelstvím mezery v hloubce sortimentu knih pro mládež. Do budoucna může být pro vybrané nakladatelství slabou stránkou to, že se nezaměřuje na vývoj produktů, které

jsou aktuálně na trhu trendy. Těmito trendy mohou být například e-knihy pro děti nebo knihy s interaktivní tužkou.

Příležitostí je bezpochyby dlouhodobě stabilní a prosperující ekonomika Německa, která je největší ekonomikou v Evropské unii a čtvrtou největší ekonomikou světa. Německo je otevřenou zemí s vysokou životní úrovní. Další příležitostí je díky jednotnému evropskému trhu snadný obchod mezi Německem a Českou republikou. Německo je druhým největším knižním trhem světa a má velké množství potenciálních zákazníků, kteří se vyznačují vysokými preferencemi v kvalitě.

Jelikož je výroba situována v několika zahraničních zemích, může být do budoucna **hrozbou** právě absence výrobní soběstačnosti v České republice. Hrozbu dále představují silní konkurenti na německém trhu, kteří mají dlouholetou tradici. V případě nevýhodného kurzu EUR/CZK může dojít k riziku sníženého zisku. V dnešní době, s ohledem na koronavirovou krizi a válečnou situaci na Ukrajině, kvůli které došlo k zastavení obchodování s Ruskem, na které mělo vazby několik subjektů v České republice, může dojít k neodvratitelnému riziku růstu cen výrobních nákladů a s ním i riziko růstu celkových výrobních nákladů, popřípadě i dopravy.

Tab. 10 SWOT analýza vybraného nakladatelství

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
S1 – Silný partner Albatros Media S2 – Dlouholeté zkušenosti s exportem S3 – Stabilní společnost, dobré finanční zdraví podniku S4 – Kvalitně a originálně zpracované produkty S5 – Dlouhodobí zaměstnanci, velmi dobrá kvalifikace a know-how	W1 – Relativně úzký sortiment knih pro mládež (12+ let) W2 – Nezaměřuje se na nové trendy W3 – Slabší online propagace
O – Příležitosti	T – Hrozby
O1 – Dlouhodobě stabilní a prosperující ekonomika Německa O2 – Evropský jednotný trh O3 – Druhý největší knižní trh světa O4 – Velké množství potenciálních zákazníků na německém trhu O5 – Vysoké preference kvality německých spotřebitelů	T1 – Absence výrobní soběstačnosti – výroba v zahraničí T2 – Silná konkurence na německém trhu T3 – Riziko nevýhodného kurzu EUR/CZK T4 – Růst cen výrobních faktorů, růst výrobních nákladů

Zdroj: zpracování vlastní

4.9.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýza je vyhodnocená v tabulkách č. 11-14 níže. V každé tabulce jsou nejprve identifikovány jednotlivé kritické faktory a dále je každému faktoru (dle subjektivního uvážení) přiřazena váha, jež musí být v součtu vždy rovna 1. Dále je v tabulce uvedeno hodnocení, které se pohybuje v rozmezí od 1 do 5 (1 – nejnižší spokojenost, slabá reakce; 5 – nejvyšší spokojenost, velmi dobrá reakce). Jednotlivé váhy faktorů jsou následně vynásobeny příslušným hodnocením, které je poté sečteno jako celková suma za každý kritický faktor.

Tab. 11 Vyhodnocení silných stránek SWOT analýzy

S – Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Suma celkem
Silný partner Albatros Media	0,2	5	1	4,6
Dlouholeté zkušenosti s exportem	0,3	5	1,5	
Stabilní společnost, dobré finanční zdraví podniku	0,2	5	1	
Kvalitně a originálně zpracované produkty	0,2	4	0,8	
Dlouhodobí zaměstnanci, velmi dobrá kvalifikace a know-how	0,1	3	0,3	

Zdroj: zpracování vlastní

Tab. 12 Vyhodnocení slabých stránek SWOT analýzy

W – Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Suma celkem
Relativně úzký sortiment knih pro mládež (12+ let)	0,5	4	2	3,8
Nezaměřuje se na nové trendy	0,3	4	1,2	
Slabší online propagace	0,2	3	0,6	

Zdroj: zpracování vlastní

Tab. 13 Vyhodnocení příležitostí SWOT analýzy

O – Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin	Suma celkem
Dlouhodobě stabilní a prosperující ekonomika Německa	0,2	5	1	4,2
Evropský jednotný trh	0,1	3	0,3	
Druhý největší knižní trh světa	0,3	5	1,5	
Velké množství potenciálních zákazníků na německém trhu	0,3	4	1,2	
Vysoké preference kvality německých spotřebitelů	0,1	2	0,2	

Zdroj: zpracování vlastní

Tab. 14 Vyhodnocení hrozeb SWOT analýzy

T – Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin	Suma celkem
Absence výrobní soběstačnosti – výroba v zahraničí	0,2	3	0,6	3,3
Silná konkurence na německém trhu	0,3	4	1,2	
Riziko nevýhodného kurzu EUR/CZK	0,2	3	0,6	
Růst cen výrobních faktorů, růst výrobních nákladů,	0,3	3	0,9	

Zdroj: zpracování vlastní

Hodnota interních faktorů, daná součtem výsledných hodnot silných a slabých stránek vybraného nakladatelství, činí 8,4. Vyšší sumy dosahují silné stránky. **Hodnota externích faktorů**, získána součtem výsledných hodnot příležitostí a hrozeb je 7,5. Vyšší hodnoty dosahují příležitosti.

Vybrané nakladatelství by se mělo zaměřit na **přístup SO**, respektive na strategii Maxi – Maxi, jenž spočívá ve využití silných stránek vnitřního prostředí společnosti a využití příležitostí plynoucích z vnějšího prostředí.

5 Návrhová část

Tato část diplomové práce se věnuje návrhům a doporučením v rámci jednotlivých složek marketingového mixu, které vybrané nakladatelství použije pro vstup na německý trh. Návrhy vycházejí z provedených analýz, rozhovorů s jednatelem, cenového průzkumu a dotazníkového šetření. Navrhnuté změny by měly vést ke zviditelnění nakladatelství a jeho produktů na německém trhu, ke zvýšení prodeje, zvýšení konkurenceschopnosti, zisku a k budování image mezi zákazníky. Jednotlivé návrhy a jejich zařazení do určitých složek marketingového mixu jsou uvedeny v následující tabulce č. 15 a jejich pořadí nemá vliv na jejich významnost. Návrhy byly vytvořeny především s ohledem na zvolenou cílovou skupinu a její preference. V závěru návrhové části je ekonomické zhodnocení návrhů, jejich přínosy a časový plán.

Tab. 15 Zařazení návrhů do dílčích prvků marketingového mixu 4P

Návrhy (4P)	Product (výrobní politika)	Price (cenová politika)	Place (distribuční politika)	Promotion (marketingová komunikace)
Nový web s e-shopem a jeho optimalizace			X	X
PPC reklama				X
Rozšíření sortimentu	X			
Změna cenové politiky		X		
Sociální síť				X
In-store marketing				X
Účast na knižních veletrzích				X

Zdroj: zpracování vlastní

Z výsledků analýzy konkurence v analytické části práce je patrné, že vybrané nakladatelství bude při vstupu na německý trh značně znevýhodněno oproti konkurenci, která má již vybudovanou určitou pozici na trhu, a to včetně povědomí mezi německými zákazníky. **Převážný počet návrhů se proto týká oblasti marketingové komunikace, která bude při vstupu na německý trh pro vybrané nakladatelství klíčová.**

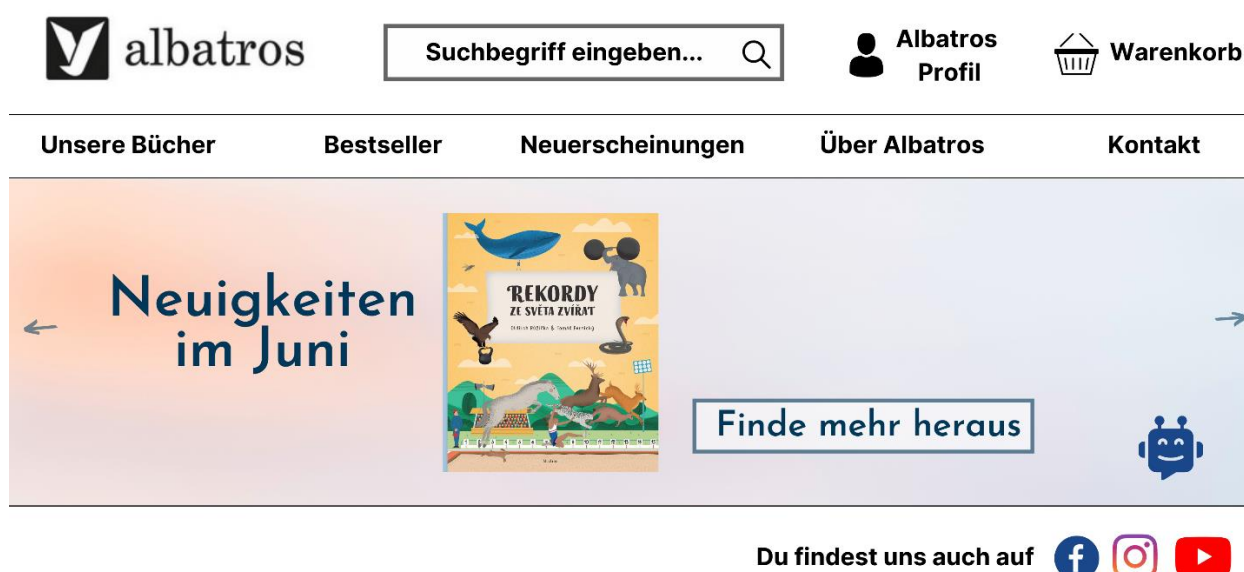
5.1 Nový web s e-shopem a jeho optimalizace

Při vstupu na německý trh plánuje vybrané nakladatelství využít hlavně služeb distributorů, kteří zajistí dodání knih ke konečnému zákazníkovi přímo pod značkou Albatros Media a.s. až do knihkupectví. Výběr zahraničního distributora je založen na tom, které řetězce obsluhuje. Zvolen bude takový distributor, který obsluhuje ty nejzásadnější řetězce na německém trhu. Doporučuji vybrat distributora, který primárně zaváže knihkupectví a řetězce v největších městech Německa, tedy v Berlíně, Hamburku, Mnichově, Kolíně nad Rýnem, Frankfurtu nad Mohanem, Stuttgartu, Düsseldorfu, Dortmundu, Norimberku, Hannoveru, Drážďanech, Lipsku, Essenu a v Brémech. Vhodný distributor bude určen externí specializovanou agenturou, která provede analýzu trhu a identifikuje prodejní řetězce. Další možností je také výběr zahraničního distributora skrze veletrhy, kterých se vybrané nakladatelství hojně účastní. Prodej nemusí být realizován pouze skrze standardní prodejny, ale také prostřednictvím elektronického obchodu, který v poslední době zaznamenal velký rozmach. E-shop je při prodeji produktů velmi důležitou součástí, jelikož zákazník, který nemá blízký dosah k prodejně, může jednoduše využít nákupu online z pohodlí domova.

Webové stránky mediální skupiny Albatros Media a.s. se pro český trh nacházejí na adrese www.albatrosmedia.cz. Tyto webové stránky mají jak informativní, tak prodejní charakter (slouží k propagaci společnosti na českém trhu i jako e-shop). Tyto internetové stránky mají pouze českou a anglickou jazykovou mutaci.

Vybranému nakladatelství navrhuji vytvořit webové stránky včetně e-shopu, který by měl jednoduchý design, s jazykovou mutací v němčině. Tento projekt doporučuji zadat týmu, jenž je schopen vytvořit web na míru dle požadavků zadavatele. Oproti variantě vytvoření webu skrze již připravené šablony je tato varianta sice nákladnější, ale je vhodnější zejména pro tyto specifické a obsahově rozsáhlé projekty. V tomto případě se nejedná pouze o vytvoření informativních webových stránek, ale o stabilní, responzivní a robustní web s e-shopem, který bude plně funkčním internetovým obchodem s profesionálním e-commerce systémem. Při tvorbě webu je důležité brát ohled na responzivitu (zobrazení na mobilních zařízeních), rychlost načítání a přehlednost.

Níže na obrázku č. 37 lze vidět demonstrační navrhované rozložení webové stránky. Doporučuji zachovat jednoduchý, přehledný a jednotný design celé webové stránky a respektovat logo manuál společnosti Albatros Media a.s. Pro začátek bude dostačujících 5 záložek, a to „Naše knihy“, „Bestsellery“, „Knižní novinky“, „O Albatrosu“ a „Kontakty“. Na homepage doporučuji umístit slider o několika bannerech, jehož hlavní výhodou je to, že na stejné ploše dokáže zobrazit více než jeden obsah. Pro okamžitou komunikaci s návštěvníky webu doporučuji přidat také Chatbot, který bývá nejčastěji umístěn v pravém rohu webových stránek a provází návštěvníka na všech podstránkách.



Obr. 37 Demonstrační návrh rozložení menu webové stránky
Zdroj: vlastní zpracování

Aby se nový web s e-shopem pro trh Německa zobrazoval na předních místech vyhledávačů, je zapotřebí využít digitálního marketingu a optimalizovat web pomocí SEO. Algoritmy internetových vyhledávačů jsou uzpůsobené tak, aby byly efektivní a zobrazovaly uživatelům pouze relevantní výsledky. Právě optimalizace klíčových slov napomáhá webu dosáhnout vyššího hodnocení ve výsledcích vyhledávání. Kromě toho, že lepší viditelnost ve vyhledávačích vytváří značný náskok před konkurencí, může mít ono umístění zásadní dopad také na ekonomické výsledky společnosti.

V rámci nově připravovaných webových stránek s e-shopem je nutné, aby došlo k provedení analýzy klíčových slov. Je nezbytné definovat klíčová slova, která by mohl

potenciální zákazník vyhledávat. Výběr klíčových slov pro německý web by mohl být následující: *Kinderbüche, Kinderbuch, Bücher für Kinder, Bücher für Kleinkinder, Bücher für Kindergartenkind, Bucher für Schulkind, Bücher ab 1 Jahr, Interaktiven Bücher, Lesen für Kinder.*

Důležité je také připojení webové stránky ke Google Search Console, která usnadňuje sledování a správu webu ve výsledcích vyhledávání Google. Search Console také umožňuje monitorování pozic v organickém vyhledávání a je schopna vyhodnotit, z jakých klíčových slov je web navštěvován. Dále je možné vyhodnotit míru prokliku (CTR). Každá stránka webu (včetně stránky domovské) by měla obsahovat vybraná klíčová slova v popiscích i v textech.

Poptávka na tuto celkovou realizaci německého webu bude zadána několika agenturám. Jednorázové náklady byly odhadnuty na **50 000 Kč** (Vladislav Musílek, 2022).

Tab. 16 Přehled: náklady na web s e-shopem

	Náklady
Jednorázové náklady: realizace webu s e-shopem	50 000 Kč

Zdroj: zpracování vlastní, dle Vladislav Musílek, 2022

5.2 PPC reklama

Zviditelnit web je možné také prostřednictvím PPC reklam a platformy **Google Ads**, která umožňuje tvořit online marketingové kampaně. Velkou výhodou je to, že se reklama zobrazuje na předních stránkách vyhledávače Google a zadavatel reklamy platí pouze proklik na webovou stránku, nikoliv za zobrazení ve vyhledávači. Tato forma propagace by přispěla ke zvýšení povědomí o nakladatelství.

Na platformě Google Ads je možné nastavit průměrný denní rozpočet kampaně, ale pokud by pro vybrané nakladatelství bylo vhodnější stanovit spíše rozpočet měsíční, lze částku průměrného denního rozpočtu vynásobit hodnotou 30,4 (průměrným počtem dní v měsíci).

Rozpočet PPC kampaně se pro robustnější internetový obchod pohybuje přibližně na úrovni **15 000 Kč** měsíčně. Je třeba brát v potaz to, že PPC reklama je investice se ziskovým potenciálem, nikoliv útrata. Proto doporučuji rozpočet PPC kampaně v průběhu roku měnit. (MarketingPPC 2, 2022)

Pro zajištění plynulého chodu marketingových aktivit doporučuji vybranému nakladatelství zajistit nábor marketingového specialisty. Navrhuji zaměstnat osobu žijící v Německu, která má zkušenosti s tvorbou a správou PPC kampaní, SEO analýzou, webovou analytikou a výkonnostním internetovým marketingem. Marketingový specialista by měl mít cit také pro hodnotný obsah, texty a správu sociálních sítí. Přibližné měsíční náklady na takového zaměstnance činí v Německu přibližně **2 300 €**.

Tab. 17 Přehled: náklady na PPC reklamu

	Náklady
Pravidelné měsíční náklady: rozpočet kampaně	15 000 Kč
Pravidelné měsíční náklady: zaměstnání marketingového specialisty	2 300 € \approx 56 419 Kč *

Zdroj: zpracování vlastní, dle MarketingPPC 2

Pozn. * dle aktuálního kurzu ČNB k 26. 4. 2022 1 €/24,53 Kč

5.3 Rozšíření sortimentu

Dle jarního katalogu vybraného nakladatelství s knižními tituly pro rok 2022, prezentovaného na veletrhu v Bologni, obsahuje kategorie knih pro děti starší dvanácti let pouze 6 titulů. Tato kategorie zahrnuje oproti ostatním kategoriím nejméně titulů. Současný sortiment se jeví jako úzký také ve srovnání s německou konkurencí. Proto by bylo vhodné, aby společnost při vstupu na německý trh rozšířila své současné portfolio této kategorie minimálně o čtyři další tituly.

Dle průzkumu německého trhu by rozšíření této kategorie sortimentu bylo velkou konkurenční výhodou, jelikož německá konkurence se zejména v této kategorii orientuje z velké části na fiction literaturu a právě non-fiction literaturu pro tuto věkovou kategorii na trhu chybí.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že 67 % respondentek se zajímá o nově vydané knižní tituly. Proto bych vybranému nakladatelství doporučila označit nové tituly štítkem *Novinka*, který velmi pravděpodobně napomůže ke zvýšení prodeje a k přilákání pozornosti potenciálních zákazníků.

5.4 Změna cenové politiky

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že cena je faktorem, který německé respondentky považují za méně důležitý. Dle výsledků jsou nejdůležitějšími faktory při výběru knihy téma, kterému se kniha věnuje, dále její provedení a interaktivní prvky. Nicméně nejvíce respondentek uvedlo, že jsou za knihu pro dítě ochotné zaplatit maximálně 15 €.

Průzkumem prodejních cen na německém online trhu bylo zjištěno, že prodejní ceny knih německých nakladatelství jsou vyšší, než průměrné prodejní ceny knih vybraného nakladatelství (ke dni 30. 11. 2021). V případě kategorie knih pro kojence a batolata a kategorie knih pro děti školního věku bylo zjištěno, že průměrná cena na německém trhu je vyšší o méně než 30 %. V případě knih pro děti předškolního věku se jednalo o rozdíl mezi prodejními cenami větší než 30 %. V rámci cenového průzkumu byly produktové kategorie knih pro lepší porovnání s německými konkurenčními nakladatelstvími rozděleny do oblastí knih pro kojence a batolata, pro děti předškolního věku a pro děti věku školního. Průměrné ceny vybraného nakladatelství pro trh ČR byly ke dni 30. 11. 2021 následující (přepočtené dle aktuálního kurzu ČNB k 30. 11. 2021):

- OBLAST 1: knihy pro kojence a batolata (0-2,5 let)
 - průměrná prodejní cena: 193,5 Kč
 - cena v € (1 € / 25,4476 Kč) \doteq **7,60 €**
- OBLAST 2: knihy pro děti předškolního věku (3-6 let)
 - průměrná prodejní cena: 245,14 Kč
 - cena v € (1 € / 25,4476 Kč) \doteq **9,63 €**
- OBLAST 3: knihy pro děti školního věku (7-12 let)
 - průměrná prodejní cena: 264,36 Kč
 - cena v € (1 € / 25,4476 Kč) \doteq **10,39 €**

Vzhledem k prodejním cenám konkurence bych vybranému nakladatelství při vstupu na německý trh doporučila **zvýšit prodejní ceny minimálně o 30 %**. V případě průměrné prodejní ceny knih pro kojence a batolata by se jednalo přibližně o 10 €, v případě knih pro děti předškolního věku by se jednalo přibližně o 13 € a průměrnou prodejní cenu kategorie knih pro děti školního věku bych doporučovala zvýšit na 14 €.

Tab. 18 Přehled: změna cenové politiky

	Knihy pro kojence a batolata (0-2,5 let)	Knihy pro děti předškolního věku (3-6 let)	Knihy pro děti školního věku (7-12 let)
Procentuální zvýšení prodejních cen	30 %		
Navrhovaná průměrná prodejní cena	10 €	13 €	14 €

Zdroj: zpracování vlastní

Tento cenový průzkum byl realizován v listopadu roku 2021. **K výsledným doporučením bude tedy nutné připočítat také aktuální výši inflace.**

5.5 Sociální sítě

Dalším návrhem je **založení profilů na sociálních sítích Instagram a Facebook určených speciálně pro německý trh** a jejich aktivní správa. Díky profilům na sociálních sítích bude vybrané nakladatelství blíže svým zákazníkům, bude s nimi moci rychleji komunikovat, sdílet aktuální akce a novinky. I na těchto platformách je možnost sponzorovaných příspěvků, které umožní zacílit na daný cílový segment.

Jak již bylo zmíněno výše, pro zajištění plynulého chodu marketingových aktivit doporučuji vybranému nakladatelství zajistit nábor marketingového specialisty, který se bude orientovat také v copywritingu a správě sociálních sítí. Pro dodržení pravidelných příspěvků a utváření image o nakladatelství doporučuji vybranému nakladatelství připravit podrobný obsahový a komunikační plán, ve kterém bude specifikovaný komunikační styl společnosti. Pro jednotnou prezentaci je důležitá také příprava logo manuálu, jelikož například na trhu Španělska je využíváno odlišného loga (viz obr. č. 38).



Obr. 38 Logo Albatros Media a.s. (španělský trh)

Zdroj: Albatros Media a.s., 2022

Nakladatelství by si prostřednictvím sociálních sítí mělo vybudovat vlastní komunitu a zařadit do své komunikace také komunitní marketing, jehož záměrem je vyvolat zvědavost a následnou závislost na informacích. Prostřednictvím komunitního marketingu může dané nakladatelství sdílet informace z příprav knih nebo výroby. Oblíbeným nástrojem německé konkurence jsou krátká videa Reels, která mají průměrně 7 tisíc zhlédnutí. Při prezentaci knih na sociálních sítích se vybranému nakladatelství doporučuji zaměřit také na tyto formáty, které jsou uživateli oblíbené. Pro prezentaci produktů navrhuji využít influencer marketingu a navázat spolupráci s influencery, jenž mají dostatečný počet relevantních followerů. Cena za propagaci se u influencera liší dle počtu jeho sledujících a úspěšnosti předešlých kampaní. V současné době se propagace na Instagramu u influencera se 130 tisíci followers pohybuje v částce přibližně 40 000 Kč/měsíc, a to konkrétně za jeden instagramový post a jedno stories (Fleishman-Hillard Prague, 24. 3. 2022). Navrhuji tedy oslovit 3 vlivné influencery a na influencer marketing vyčlenit 130 000 Kč na rok.

K marketingovým aktivitám by bylo vhodné přidat i brand blogging. Nakladatelství Albatros Media a.s. navrhuji spojit se s blogy, fóry, časopisy a magazíny specifickými pro danou cílovou skupinu (matek dětí věkové kategorie 0-12 let) a publikovat zajímavé články v kombinaci s reklamou. Přínosná bude spolupráce s těmito blogy:

- urbia.de
- familothek.de
- frau-mutter.com
- elternplanet.ch
- mamamiez.de
- mummy-mag.de
- hauptstadtmutti.de
- mompreneurs.de
- littleyers.de
- butterflyfish.de
- smart-mama.de
- vonguteneltern.de

Na aktivity brand blogingu doporučuji společnosti Albatros Media a.s. vyčlenit 20 000 Kč ročně. Celkové náklady na propagaci společnosti na sociálních sítích odhaduji na **150 000 Kč** ročně.

Tab. 19 Přehled: náklady na sociální sítě

	Náklady
Pravidelné roční náklady: influencer marketing	130 000 Kč
Pravidelné roční náklady: brand blogging	20 000 Kč
Pravidelné roční náklady celkem	150 000 Kč

Zdroj: zpracování vlastní

5.6 In-store marketing

Také marketingová komunikace v místě prodeje neboli **in-store marketing** významně upoutává pozornost a ovlivňuje nákupní chování potenciálního zákazníka. Tyto nástroje zajišťují přímý kontakt se zákazníkem a mohou být dokonce spouštěčem impulzivního nákupního chování spotřebitelů.

Vybranému nakladatelství bych doporučila umístit POS a POP prostředky do míst prodeje knih. Jednalo by se zejména o podlahové či regálové prostředky umístěné do knihkupectví.



Obr. 39 POS a POP prostředky
Zdroj: paketo.one, upraveno

Doporučuji se nejprve zaměřit na marketing v místě prodeje v knihkupectvích a řetězech největších měst Německa (Berlín, Hamburk, Mnichov, Kolín nad Rýnem, Frankfurt nad Mohanem, Stuttgart, Düsseldorf, Dortmund, Norimberk, Hannover, Drážďany, Lipsko, Essen, Brémy).

Do každého z měst nejprve navrhuji umístit dva podlahové stojany (vybraných prodejních míst). Pro výraznější zvýšení prodeje navrhuji tuto marketingovou akci zahájit před vánočními svátky. Při odběru více než 11 kusů kartonových stojanů z EB vlnité lepenky se čtyřmi policemi (s půdorysem stojanu 55x30 cm a výškou bez topkarty 170 cm) je přibližná cena odhadnuta na 1600 Kč za jeden stojan (PRO HM Systems, 2022). Nakladatelství doporučuji nakoupit 28 POS a POP prostředků.

Tab. 20 Přehled: náklady in-store marketing

	Počet poptávaných stojanů (ks)	Náklady na jeden stojan
Dva podlahové stojany do vybraných prodejen největších měst Německa (55x30x170 cm)	28	1 600 Kč
Jednorázové náklady celkem	44 800 Kč	

Zdroj: zpracování vlastní, dle PRO HM Systems, 2022

5.7 Účast na knižních veletrzích

Pro udržování vztahů a komunikaci s cílovými skupinami je vhodné se zúčastňovat veletrhů, které vedou taktéž k budování image. Pro rok 2023 jsou v Německu plánované tyto zajímavé knižní veletrhy:

- březen 2023: Lipský knižní veletrh (Leipziger Buchmesse)
- říjen 2023: Frankfurtský knižní veletrh (Frankfurter Buchmesse)
- listopad 2023: Berlínský knižní veletrh (BUCHBERLIN)

Dle posledního březnového veletrhu v Bologni (IT) v roce 2022, kterého se Albatros Media a.s. účastnil, činily celkové náklady na účast na veletrhu 1 185 000 Kč. Největší část rozpočtu představovala výstavba stánku (458 000,- Kč), pronájem plochy stánku

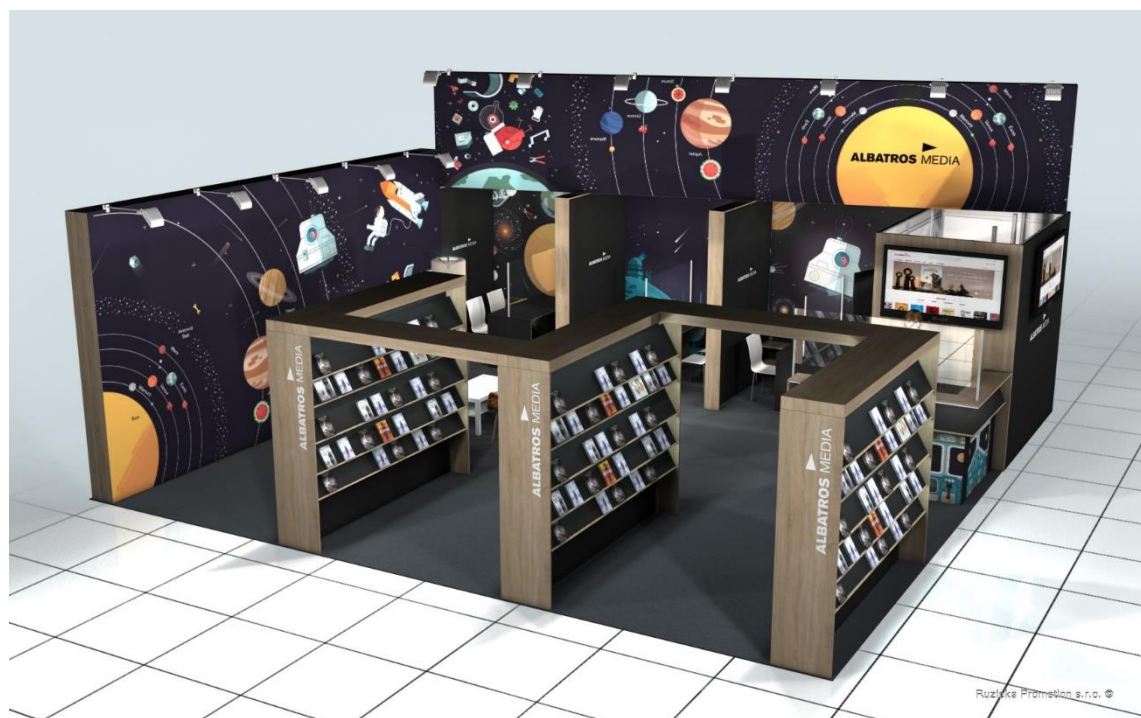
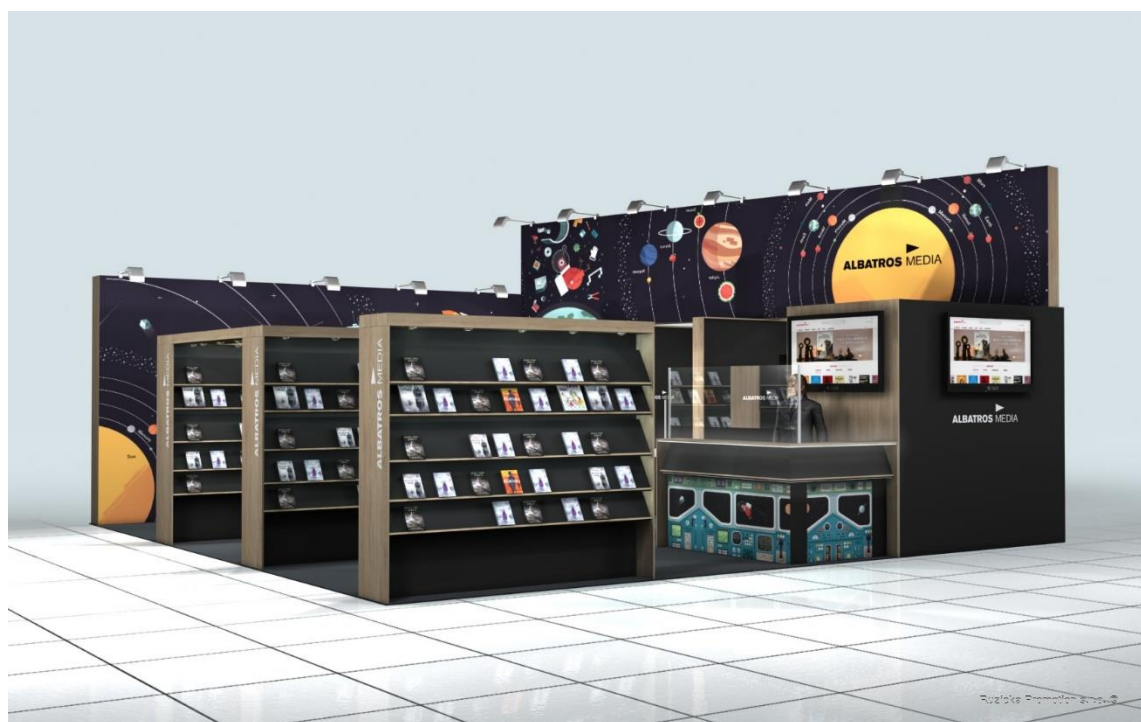
(300 000,- Kč) a ubytování zaměstnanců (350 000,- Kč). Do celkové sumy nákladů byly zahrnuty také náklady na služby spojené se stánkem (schválení, elektřina) a tisk katalogů. (Růžička, 25. 4. 2022)

Tab. 21 Přehled: náklady na účast na knižních veletrzích v Německu

	Náklady	Celkové náklady na jeden veletrh
výstavba stánku	458 000 Kč	1 185 000 Kč
pronájem plochy stánku	300 000 Kč	
ubytování zaměstnanců	350 000 Kč	
služby spojené se stánkem	16 000 Kč	
tisk katalogů	61 000 Kč	
celkové náklady na tři veletrhy v Německu	3 555 000 Kč	

Zdroj: zpracování vlastní, dle Růžičky, Albatros Media a.s.

S ohledem na to, že by na německých veletrzích byla zachovaná stejná velikost stánku a totožná vytíženost zaměstnanců účastnících se veletrhu, budou výše uvedené náklady (na základě zkušenosti ze zahraničního veletrhu v italské Bologni) považovány za přibližné průměrné náklady pro účast na jednom veletrhu. Celkové náklady pro účast společnosti na Lipském, Frankfurtském a Berlínském veletrhu v Německu byly odhadnuty na **3 555 000 Kč**. Na obrázku č. 40 níže je možné vidět vizualizaci veletržního stánku.



Obr. 40 Vizualizace veletržního stánku
Zdroj: Růžička, Albatros Media a.s.

5.8 Ekonomické zhodnocení návrhů

Tabulka č. 22 zachycuje celkové zhodnocení nákladů na doporučené návrhy pro rok 2023. Náklady jsou rozděleny na jednorázové náklady a na pravidelné měsíční a roční náklady.

Tab. 22 Roční ekonomické zhodnocení návrhů v Kč (2023)

Návrh	Jednorázové náklady	Pravidelné náklady	
		měsíční	roční
Nový web s e-shopem a jeho optimalizace	50 000 Kč	-	-
PPC reklama	-	15 000 Kč	-
Nábor marketingového specialisty	-	2 300 € \approx 56 419 Kč *	-
Sociální síť	-	-	150 000 Kč
In-store marketing	44 800 Kč	-	-
Účast na knižních veletrzích v Německu	3 555 000 Kč	-	-
celkem	3 649 800	71 419	150 000
celkem ročně	$3\,649\,800 + (12 \times 71\,419) + 150\,000 = 4\,656\,828$ Kč		

Zdroj: zpracování vlastní

Pozn. * dle aktuálního kurzu ČNB k 26. 4. 2022 1 €/24,53 Kč

V případě, že by se nakladatelství rozhodlo realizovat všechny představené návrhy, by náklady na jejich realizaci činily přibližně **4 656 828 Kč**. Tyto náklady by zahrnovaly náklady za nový web s e-shopem, optimalizaci webu pomocí PPC reklam, zaměstnání marketingového specialisty, prezentaci nakladatelství na sociálních sítích a další spolupráce s influencery, in-store marketing a účast na německých veletrzích v Lipsku, Frankfurtu a v Berlíně.

5.9 Přínosy návrhů

Hlavním přínosem těchto návrhů bude snadnější získání tržního podílu a upevnění pozice na zahraničním trhu, zdokonalení celkové prezentace společnosti na novém trhu, zlepšení marketingové komunikace, zvýšení zisku, rozšíření povědomí o nakladatelství a jeho produktech a získání nových zákazníků. Téměř do všech doporučených návrhů bude potřeba finančně investovat, ale z dlouhodobého hlediska by měly nakladatelství přinést příznivý přínos.

Díky **vytvoření webu s e-shopem** si vybrané nakladatelství vytvoří druhou distribuční cestu a osloví tak více zákazníků. Web bude také jedním z komunikačních kanálů se zákazníky. **Optimalizace webu** pomocí SEO a PPC kampaní bude mít vliv na zvýšení viditelnosti webu ve vyhledávači Google, která povede k oslovení dalších potenciálních zákazníků. **Nábor marketingového specialisty** zajistí plynulý chod marketingových aktivit na německém trhu a pravidelnost obsahu. **Rozšíření sortimentu** kategorie knih pro děti starší dvanácti let bude představovat konkurenční výhodu oproti německé konkurenci, a proto povede ke zvýšení konkurenceschopnosti celého nakladatelství. Pravidelná a aktivní správa profilů na **sociálních sítích** bude představovat vhodný nástroj ke komunikaci se stávajícími i potenciálními zákazníky. Tento návrh zajistí větší interakci se zákazníky, urychlí komunikaci a zajistí také možnost vkládání sponzorovaného obsahu, který bude nové produkty na trhu zviditelňovat. Díky **in-store marketingu** ve vybraných prodejnách dojde k upoutání pozornosti zákazníků a k podpoře prodeje. **Účast na knižních veletrzích** povede k budování image a udržování vztahů s veřejností.

5.10 Časový plán návrhů

V této kapitole jsou doporučené návrhy uspořádány do časového harmonogramu. Správně naplánovaný časový harmonogram jednotlivých aktivit je pro nakladatelství důležitým bodem, jelikož chybně rozplánované aktivity mohou vést k neefektivnímu využití finančních prostředků.

Nejprve je důležité připravit web s e-shopem. Jelikož se veškeré další aktivity budou odvíjet od tohoto bodu, navrhuji na novém webu začít pracovat již od června roku 2022. Web by měl být připraven na leden roku 2023, kdy navrhuji začít s optimalizací webu pomocí SEO, klíčových slov a PPC reklamy. V období od listopadu do prosince roku 2022 navrhuji plánovat cenovou politiku pro německý trh. Jelikož bylo navrženo, aby byl rozšířen sortiment kategorie knih pro děti starších dvanácti let minimálně o čtyři tituly, bude pravděpodobně nutné na tomto návrhu pracovat již od června roku 2022. Jelikož se se vstupem na německý trh počítá od ledna roku 2023, bude také nutné od tohoto měsíce začít s aktivní a pravidelnou správou profilů nakladatelství na sociálních sítích. Presentaci nakladatelství a jeho produktů doporučuji podpořit také účastí na několika knižních veletrzích v březnu, říjnu a listopadu roku 2023. Na tyto akce se bude potřeba připravovat s několikaměsíčním předstihem. Aktivity in-store marketingu doporučuji zahájit před vánočními svátky, a to od listopadu do prosince roku 2023.

Pro přehlednost je časový plán návrhů pro rok 2022 a 2023 zobrazen níže v tabulce č. 23. Pole v tabulce vybarvené žlutě značí přípravnou fázi, zelená pole značí fázi realizace.

Tab. 23 Časový plán návrhů pro rok 2022 a 2023

Návrhy (4P)	ROK									
	2022			2023						
	VI. – X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV. – IX.	X.	XI.	XII.
Nový web s e-shopem										
Optimalizace webu										
Rozšíření sortimentu										
Změna cenové politiky										
Sociální síť										
In-store marketing,										
Účast na knižních veletrzích										

Zdroj: zpracování vlastní

6 Závěr

Tato diplomová práce byla zpracována pro vybrané exportní knižní nakladatelství B4U Publishing, které působí na českém trhu od roku 2007 a od roku 2015 je součástí mediální společnosti Albatros Media a.s. Toto nakladatelství, které doposud prodávalo knihy do zahraničí pouze ve formě licencí, vydává především literaturu faktu pro děti a mládež. Cílem této diplomové práce bylo provést rozbor současného marketingového mixu vybraného nakladatelství v České republice a na základě literární rešerše, provedených analýz a výzkumů vypracovat mezinárodní marketingový mix, který vybrané nakladatelství použije pro vstup na německý trh. Dílčím cílem byla také identifikace cílového segmentu, zjištění jeho preferencí a pochopení nákupního chování. Smyslem této diplomové práce bylo uskutečnit výzkum německého trhu a následně navrhnout vhodný marketingový mix pro expanzi. Stanoveného cíle bylo dosaženo.

V úvodní části diplomové práce je vymezena zkoumaná problematika, je stanoven cíl práce, použité metody a postupy řešení. Diplomová práce je rozdělena na tři hlavní části, a to na část teoretickou, analytickou a návrhovou.

V teoretické části jsou charakterizovány pojmy související s problematikou této diplomové práce. Nejprve je vymezen mezinárodní marketing, dále marketingové prostředí a jeho analýzy. Teoretická část práce se dále věnuje segmentaci trhu a podrobným popisem jednotlivých složek mezinárodního marketingového mixu (4P).

Analytická část práce obsahuje charakteristiku vybrané společnosti (historii, sortiment, finanční a obchodní pozici), McKinseyho model 7S, analýzu marketingového mixu na trhu České republiky, dále charakteristiku knižního průmyslu na německém trhu, segmentaci trhu a volbu cílové skupiny. Pro analýzu makroprostředí německého trhu je součástí analytické práce PEST analýza. Pro analýzu konkurenčního prostředí vybraného nakladatelství a jeho strategického řízení byl využit Porterův model pěti konkurenčních sil.

Analytická část této diplomové práce je rozšířena o kvantitativní průzkum prodejních cen na německém online trhu, jehož cílem bylo srovnat prodejní ceny vybraných kategorií knih pro děti na německém online trhu s trhem českým a vypracovat pro zadavatele návrhy a doporučení v oblasti cenového rozhodování při vstupu na německý trh. Pro zjištění preferencí a spotřebitelského chování na německém trhu bylo provedeno také dotazníkové šetření. Dotazník byl poskytnut prostřednictvím vybraných relevantních skupin na sociální síti Facebook německým maminkám, jenž mají děti ve věkové kategorii 0-12 let. Zpracováno bylo 205 dotazníků. Poslední shrnující kapitolou analytické části je SWOT analýza. Výsledek SWOT analýzy ukázal, že vzájemné působení faktorů vykazalo nejvyšší součet u silných stránek (S) a příležitostí (O). Vybrané nakladatelství by se tedy mělo zaměřit na strategii Maxi – Maxi, jenž spočívá ve využití silných stránek vnitřního prostředí společnosti a využití příležitostí plynoucích z vnějšího prostředí. Závěrem analytické části bylo zjištění, že německý trh je pro expanzi vybraného nakladatelství vhodný a nevykazuje nepřekonatelné bariéry vstupu.

Poslední návrhová část práce se věnuje návrhům a doporučením v oblasti celého marketingového mixu (4P), který vybrané nakladatelství použije pro vstup na německý trh. Již z výsledků analýzy konkurence v analytické části práce bylo patrné, že vybrané nakladatelství bude při vstupu na německý trh značně znevýhodněno oproti konkurenci, která má již vybudovanou určitou pozici na trhu, a to včetně určitého povědomí mezi německými zákazníky. Podstatná většina návrhů se proto týká oblasti marketingové komunikace, která bude při vstupu na německý trh pro vybrané nakladatelství klíčová. Mezi návrhy spadající do této oblasti patří vytvoření nového webu s e-shopem (současně návrh oblasti distribuční politiky), optimalizace webu, sociální sítě, in-store marketing a účast na knižních veletrzích. Pro oblast výrokové politiky bylo navrženo rozšíření sortimentu jedné z kategorií knih pro děti. S ohledem na konkurenci na německém trhu dále došlo k vypracování doporučení v oblasti cenové politiky. V závěru návrhové části bylo provedeno ekonomické zhodnocení návrhů a byly stanoveny přínosy, které z těchto návrhů plynou. Návrhová část práce obsahuje také časový plán návrhů.

Věřím, že všechny doporučené návrhy z oblasti marketingového mixu jsou pro vybrané nakladatelství přínosné a využitelné v praxi. Realizace těchto návrhů může vybranému nakladatelství usnadnit vstup na německý trh, zvýšit povědomí mezi zákazníky, oslovení nových zákazníků a následný růst tržeb. Hlavním přínosem expanze na německý trh je skutečnost, že si nakladatelství otevře nové podnikatelské příležitosti, získá snadněji určitý tržní podíl a upevní na něm svoji pozici. Uplatněním těchto návrhů by dále mělo dojít ke zdokonalení celkové prezentace společnosti na novém trhu, zlepšení marketingové komunikace, zvýšení zisku, rozšíření povědomí o nakladatelství a jeho produktech a získání nových zákazníků.

Seznam použitých zdrojů

Aktuálně.cz: Frankfurtský knižní veletrh kvůli pandemii omezil účast, čelí bojkotu [online]. 2021 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/kultura/literatura/frankfurtsky-knizni-veletrh-kvuli-pandemii-omezil-ucast/r~5118c216337411ec9322ac1f6b220ee8/>

Albatros Media a.s. Výroční zpráva společnosti ALBATROS MEDIA a.s: hospodářský rok 1. 7. 2019 – 30. 6. 2020 [online]. 2021, sídlo: 5. května 1746/22, Praha [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=23c8e62808b74fb6b3c4e8b7753a9946>

ANDRLÍK, Tomáš. Top Franchising: Franchisant či franchisor? [online]. 2016 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.topfranchising.cz/franchisant-ci-franchisor-porad-tapete-je-znamenaji-ruzne-franchisove-pojmy/>

Arena Verlag: Über uns [online]. 2022 [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.arena-verlag.de/ueber-uns>

BARTOŠOVÁ, Hana a Petra KRAJNÍKOVÁ. Základy marketingu: Studijní opory určené pro studenty kombinované formy studia. Praha, 2011. Studijní opora. Vysoká škola regionálního rozvoje v Praze.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

Börsenblatt: Youth books publishers ranked by revenue share of the children's and young adults' book market in Germany from January to August 2020 [online]. 2020 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/411112/children-s-and-youth-books-revenue-share-of-publishers-germany/>

BÖRSENEREIN DES DEUTSCHEN BUCHHANDELS. Estimated revenue of the book trade in Germany in 2019 and 2020, by segment: Statista.com [online]. 2021 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/410923/book-trade-revenue-by-segment-germany/>

Börsenverein des Deutschen Buchhandels: Book market revenue share of product groups in Germany in 2019 and 2020 [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/410916/book-trade-revenue-share-of-product-groups-germany/>

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.

Businessculture: Firemní etiketa [online]. 2019 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://businessculture.org/cz/western-europe/germany/business-meeting-etiquette-in-germany/>

BusinessINFO: Německo [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/nemecko-souhrnna-teritorialni-informace/2/>

BusinessINFO 2: Německo se potýká s nárůstem případů covid-19, opatření se zpříšňují [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nemecko-koronavirus/>

Carlsen [online]. 2022 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.carlsen.de/>

CCGS: Výstavy a veletrhy při propagaci podnikání v oblasti B2C i B2B. CCGS Marketing [online]. 2021 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <http://ccgs-marketing.cz/vystavy-a-veletrhy-pri-propagaci-podnikani-v-oblasti-b2c-i-b2b/>

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-7000-0.

ČASTORÁL, Zdeněk. Základy moderního managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-808-6723-761.

ČNB: Prognóza ČNB – zima 2022 [online]. Praha, 3. 2. 2022 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vydání, 2001. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

DOUBRAVSKÝ, Karel. Stat2P - Statistika 2, Přednášky a cvičení: Porovnání empirického a teoretického rozdělení. Brno, 2021. Studijní opora. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

EDUCAnet Ostrava: Biologie - Ekologické problémy na Zemi [online]. 16.3.2010 [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: https://ostrava.educanet.cz/www/biologie/index17831783.html?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=83

Euractiv: Germany splurges on high-tech investment in bid to lead world [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.euractiv.com/section/digital/news/germany-splurges-on-high-tech-investment-in-bid-to-lead-world/>

Euroskop.cz: Německo [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/434/sekce/nemecko/>

ExportDoSRN: Typy daní v Německu [online]. 2016 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.exportdosrn.cz/info/dane-v-nemecku/typy-dani-v-nemecku/>

Facts About Germany: Migration and Integration [online]. 2018 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/migration-and-integration>

FAK: KIM-STUDIE 2020 - Kindheit, Internet, Medien [online]. 2020 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/422213/children-frequency-of-reading-books-by-gender-germany/>

FIALOVÁ, Denisa. Event marketing. Plzeň, 2013. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. Vedoucí práce Ludvík Eger.

Finance pro radost: Co je "podpora prodeje" [online]. Marcela Hrubošová, 2017 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <http://www.financeproradost.cz/clanek/co-je-podpora-prodeje-a-jak-nam-v-podnikani-slouzi>

Fleishman-Hillard Prague, globální PR a marketingová agentura [ústní sdělení]. Brno, 24. 3. 2022.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing základy a principy. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2005. Computer Press. ISBN 80-251-0790-6.

FREY, Petr a Marcela ZAMAZALOVÁ. Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-160-7.

HORTIG, Pavel. Statistika a my - Magazín českého statistického úřadu: Německo je vládcem evropského knižního trhu [online]. 2020 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2020/06/16/nemecko-je-vladcem-evropskeho-knizniho-trhu>

iDnes.cz: Německý prezident Steinmeier obhájil post. Jde do druhého funkčního období [online]. 13. 2. 2022 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/nemecko-prezident-volby-frank-walter-steinmeier-druhe-funkcni-obdobi.A220213_145148_zahranicni_misl

IfD Allensbach: Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse - AWA 2021 [online]. 2021 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/382138/purchased-books-in-the-last-12-months-germany/>

iRozhlas: Intervence České národní banky fungují. Koruna k euru posílila znovu pod 25 korun [online]. Praha, 14. března 2022 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/koruna-rust-euro-kurz_2203141800_cen

JUSTICE.CZ. Veřejný rejstřík a sbírka listin: Albatros Media a.s. [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=346562&typ=PLATNY>

KARLÍČEK, Miroslav a Marcela ZAMAZALOVÁ. Marketingová komunikace. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1601-1.

KnihyNasBavi: Inovace v Albatros Media [online]. 2022 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.knihynasbavi.cz/inovace/>

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip, Veronica Wong, John Saunders, Gary Armstrong. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. Marketing management. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-247-0016-6.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MarketingPPC: Co je to online marketing. MarketingPPC [online]. 2021 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/ppc/co-je-to-online-marketing/>

MarketingPPC 2. Odhad rozpočtu PPC kampaně [elektronická pošta]. Message to: dotaz@marketingppc.cz. 19. dubna 2022 [cit. 2022-04-25].

McKinsey 7-S Framework: Making Every Part of Your Organization Work in Harmony. MindTools [online]. 2021 [cit. 2022-01-12]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

McKinsey 7S Model: A tool that analyzes a company's "organizational design." CFI [online]. 2022 [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mckinsey-7s-model/>

MRKVIČKA, Tomáš a Vladimíra PETRÁŠKOVÁ. Úvod do statistiky. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2006. ISBN 80-704-0894-4.

Musílek, Vladislav. Nacenění webu s e-shopem [elektronická pošta]. Message to: musilda@musilda.cz. 25. dubna 2022 [cit. 2022-04-27].

Novinky.cz: Německý HDP pokračuje v růstu [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/nemecky-hdp-pokracuje-v-rustu-40376384>

Numbeo: Quality of Life in Germany [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: https://www.numbeo.com/quality-of-life/country_result.jsp?country=Germany

OECD: Germany [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://oec.world/en/profile/country/deu>

POLÁK, Pavel. IRozhlas: Šance pro české autory v Německu? Knižní veletrh v Lipsku jim může pomoci, říká jeho ředitel [online]. 2019 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/kultura/literatura/knizni-veletrh-v-lipsku-trh-nemecko_1903200941_pj

PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York, 1998. ISBN 978-0-684-84148-9.

PRO HM Systems. Nacenení podlahových prodejních stojanů [elektronická pošta]. Message to: prohmsystems@gmail.com. 27. dubna 2022 [cit. 2022-04-30].

PUČELÍK, Karel. E15.cz: Bochník chleba za miliardu. Taková byla hyperinflace meziválečného Německa [online]. 13.1.2017 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/bochnik-chleba-za-miliardu-takova-byla-hyperinflace-mezivalecneho-nemecka-1327665>

Ravensburger [online]. 2022 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.ravensburger.de/start/index.html>

Roklen24.cz: Bude se historie opakovat? Případ hyperinflace v Německu [online]. 19. 7. 2021 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://roklen24.cz/bude-se-historie-opakovat-pripad-hyperinflace-v-nemecku/>

Růžička, Oldřich, jednatel společnosti [ústní sdělení]. Brno, 10. 3. 2022.

Růžička, Oldřich, jednatel společnosti [ústní sdělení]. Brno, 25. 4. 2022.

Růžička, Oldřich, jednatel společnosti [ústní sdělení]. Brno, 27. 11. 2021.

Santander Trade Markets: Germany: Exporting products [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://santandertrade.com/en/portal/international-shipments/germany/exporting-products>

SHAPIRO, S. S. a M. B. WILK. An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples) [online]. 1965 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/2333709?origin=crossref>

SPIEGEL Wirtschaft: Zahl der Arbeitslosen sinkt im September erneut [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/arbeitslosen-zahl-sinkt-im-september-erneut-erholung-von-corona-krise-a-bb036aeb-6e72-43ef-b016-7c013218ad82>

Statista: Germany: Distribution of gross domestic product (GDP) across economic sectors from 2010 to 2020 [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/375569/germany-gdp-distribution-across-economic-sectors/Studium>. ISBN 978-80-87197-17-2.

SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0564-8.

TradingEconomics: Germany Indicators [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/germany/indicators>

TradingEconomics 2: Germany Inflation Rate [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/germany/inflation-cpi>

TURČÍNKOVÁ, Jana. Marketing I. Brno, 2015. Skripta. Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta.

URBÁNEK, Tomáš. Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.

Verlagsgruppe Oetinger: About Us [online]. 2022 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.oetinger.de/rights/about-us>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Zdravotnický deník: Německo se nachází v kritickém bodě pandemie. Nesmíme udělat chybu, varuje virolog Drosten [online]. 2021 [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.zdravotnickydenik.cz/2021/11/nemecko-se-nachazi-v-kritickem-bode-pandemie-nesmime-udelat-chybu-varuje-virolog-drosten/>

Seznam obrázků

Obr. 1	Vrstvy produktu Zdroj: vlastní, podle Foreta, 2005	24
Obr. 2	Knihy pro kojence a batolata (0-2 let) Zdroj: Albatros Media a.s, 2022	36
Obr. 3	Knihy pro děti předškolního věku (3-5 let) Zdroj: Albatros Media a.s., 2022.....	37
Obr. 4	Knihy pro děti prvního stupně (6-8 let) Zdroj: Albatros Media a.s., 2022 ..	37
Obr. 5	Knihy pro děti druhého stupně (9-12 let) Zdroj: Albatros Media a.s., 2022	38
Obr. 6	Knihy pro mládež (12+ let) Zdroj: Albatros Media a.s., 2022	38
Obr. 7	Ukázka vybrané knihy Zdroj: vlastní zpracování dle Albatros Media a.s. ..	46
Obr. 8	Detail vybrané knihy Zdroj: vlastní zpracování dle Albatros Media a.s.	47
Obr. 9	Detail vazby vybrané knihy Zdroj: vlastní zpracování dle Albatros Media a.s.	47
Obr. 10	Logo Albatros Media a.s. Zdroj: Albatros Media a.s., 2022	51
Obr. 11	Logo B4U Publishing Zdroj: Albatros Media a.s., 2022	52
Obr. 12	Webové stránky Albatros Media Zdroj: Albatros Media a.s., 2022	52
Obr. 13	PPC reklama Google Zdroj: Google	53
Obr. 14	Německo – míra inflace 2018-2020 Zdroj: Trading Economics	57
Obr. 15	Prognóza kurzu EUR/CZK pro rok 2023 Zdroj: ČNB	57
Obr. 16	Kurz EUR/CZK (k 17. 4.2022, 1 EUR = 24.436 CZK) Zdroj: Trading Economics.....	58
Obr. 17	Německo – míra nezaměstnanosti 2012-2020 Zdroj: Trading Economics..	58
Obr. 18	Německo: index kvality života Zdroj: Numbeo, 2021.....	61
Obr. 19	Výzkum frekvence čtení mezi dětmi (%) Zdroj: Vlastní zpracování, dle FAK studie 2020	61
Obr. 20	Knížní inovace Zdroj: Knihy Dobrovský	65
Obr. 21	Histogram – oblast 1 Zdroj: software R.....	71
Obr. 22	Histogram – oblast 2 Zdroj: software R.....	71
Obr. 23	Histogram – oblast 3 Zdroj: software R.....	71
Obr. 24	Původ respondentek (počet) Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce	78
Obr. 25	Roční průměrný počet zakoupených knih pro děti (%) Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce.....	79
Obr. 26	Preference knih od německých nakladatelství (%) Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce.....	80

Obr. 27	Preference knih s interaktivními prvky (%) Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce.....	80
Obr. 28	Maximální částka za jednu knihu (%) Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce	81
Obr. 29	Reklama na knihy pro děti (počet) Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce	81
Obr. 30	Povědomí o konkurenci (počet) Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce ..	82
Obr. 31	Místo nákupu knih (%) Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce	82
Obr. 32	Ovlivnění určitou reklamou Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce	83
Obr. 33	Informace při koupi knihy (počet) Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce	83
Obr. 34	Označení „zahraniční bestseller“ (%) Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce	84
Obr. 35	Elektronické knihy (%) Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce	84
Obr. 36	Trend knih s interaktivní tužkou (%) Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní práce	85
Obr. 37	Demonstrační návrh rozložení menu webové stránky Zdroj: vlastní zpracování	93
Obr. 38	Logo Albatros Media a.s. (španělský trh) Zdroj: Albatros Media a.s., 2022	98
Obr. 39	POS a POP prostředky Zdroj: paketo.one, upraveno	99
Obr. 40	Vizualizace veletržního stánku Zdroj: Růžička, Albatros Media a.s.	102

Seznam tabulek

Tab. 1	Tržby za finanční hospodářský rok 2019 a 2020 (tis. Kč).....	39
Tab. 2	Německá konkurenční nakladatelství uspořádaná dle podílu na výnosech .	68
Tab. 3	Popisné statistické ukazatele: oblast 1, 2, 3	69
Tab. 4	Shapiro-Wilkův test	70
Tab. 5	Data pro testování hypotézy H_2	72
Tab. 6	Příkaz pro testování hypotézy H_2 v software R.....	72
Tab. 7	Testování hypotézy H_2 v software R.....	72
Tab. 8	Příprava hodnot pro testování hypotézy H_3	73
Tab. 9	Testování hypotézy H_3 v software R.....	74
Tab. 10	SWOT analýza vybraného nakladatelství	88
Tab. 11	Vyhodnocení silných stránek SWOT analýzy	89
Tab. 12	Vyhodnocení slabých stránek SWOT analýzy	89
Tab. 13	Vyhodnocení příležitostí SWOT analýzy	89
Tab. 14	Vyhodnocení hrozeb SWOT analýzy	90
Tab. 15	Zařazení návrhů do dílčích prvků marketingového mixu 4P.....	91
Tab. 16	Přehled: náklady na web s e-shopem	94
Tab. 17	Přehled: náklady na PPC reklamu.....	95
Tab. 18	Přehled: změna cenové politiky	97
Tab. 19	Přehled: náklady na sociální síť.....	99
Tab. 20	Přehled: náklady in-store marketing	100
Tab. 21	Přehled: náklady na účast na knižních veletrzích v Německu.....	101
Tab. 22	Roční ekonomické zhodnocení návrhů v Kč (2023).....	103
Tab. 23	Časový plán návrhů pro rok 2022 a 2023	106

Přílohy

Příloha: Dotazník (vlastní zpracování)

Průvodní dopis:

Hallo, mein Name ist Denisa Čičatková und ich studiere Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Brunn. Ich möchte Sie bitten, diesen Fragebogen auszufüllen, der sich auf die Erhebung des Interesses importierter Bücher für Kinder und Jugendliche aus der Tschechischen Republik bezieht. Dieser Fragebogen enthält 19 Fragen und dauert maximal 5 Minuten. Mit dem Ausfüllen dieses Fragebogens helfen Sie mir, meine Abschlussarbeit und mein Studium abzuschließen. Meine Abschlussarbeit beschäftigt sich mit der Expansion des tschechischen Verlags, der Kinder- und Jugendbücher auf den deutschen Markt bringt. Vielen Dank im Voraus für das Ausfüllen des Fragebogens.

Dobrý den, jmenuji se Denisa Čičatková a jsem studentkou ekonomického oboru univerzity VUT v Brně. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká průzkumu zájmu importovaných knih pro děti a mládež z České republiky. Tento dotazník obsahuje 19 otázek a zabere Vám maximálně 5 minut. Vyplněním tohoto dotazníku mi pomůžete dokončit závěrečnou práci a mé studium. Moje závěrečná práce se zabývá expanzí českého nakladatelství, vydávající knihy pro děti a mládež na německý trh. Za vyplnění dotazníku Vám předem mockrát děkuji.

1. Haben Sie Kind/Kinder im Alter von 1-12 Jahren?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. ja
- b. nein - **Fragebogen schließen**

Máte děti ve věku 1-12 let?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- ano
- ne – *ukončete dotazník*

2. Kaufen Sie gedruckte Bücher für Ihre Kinder?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. ja
- b. nein - **Fragebogen schließen**

Kupujete svým dětem tištěné knihy?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- ano
- ne – *ukončete dotazník*

3. Wie viele Bücher pro Jahr kaufen Sie für Kinder?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. 0 - **schließt den Fragebogen**
- b. 1-2 Bücher
- c. 3-4 Bücher
- d. mehr als 4 Bücher

Kolik knih ročně průměrně dětem koupíte?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- 0 – *ukončete dotazník*
- 1-2 knihy
- 3-4 knihy
- *více než 4 knihy*

4. Kaufen Sie Belletristik für Kinder (Märchen) oder Sachliteratur (Sachliteratur)?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. Fiktion
- b. Sachbuch (Sachbuch)

Kupujete dětem spíše fiction literaturu (pohádky) nebo non-fiction (naučnou literaturu)?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- *fiction (pohádky)*
- *non-fiction (naučná literatura)*

5. Welche Faktoren sind Ihnen bei der Buchauswahl wichtig?

Sie können mehr als eine Option für diese Frage auswählen.

- a. das Thema des Buches
- b. grafische Gestaltung des Buches
- c. interaktive Elemente im Buch
- d. Preis
- e. Sonstiges, bitte angeben:

Které faktory jsou pro vás důležité při výběru knihy?

U této otázky můžete označit více možností.

- *téma, kterému se kniha věnuje*
- *grafické provedení knihy*
- *interaktivní prvky v knize*
- *cena*
- *jiné, prosím, uveďte jaké:*

6. Welches Design des Buches bevorzugen Sie?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. Hardcover, Fadenheftung
- b. Taschenbuch

Jaké provedení knihy preferujete?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- *tvrdé desky, šitá vazba*
- *měkká vazba (paper back)*

7. Bevorzugen Sie beim Kauf von Kinderbüchern inländische deutsche Verlage?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. definitiv ja
- b. eher ja
- c. Eher nicht
- d. definitiv nicht

Preferujete při nákupu dětských knih tuzemská německá nakladatelství?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- *určitě ano*
- *spíše ano*
- *spíše ne*
- *určitě ne*

8. Bevorzugen Sie Bücher mit interaktiven Elementen (Faltkarten, bewegliche Elemente etc.)?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. definitiv ja
- b. eher ja
- c. Eher nicht
- d. definitiv nicht

Dáváte přednost knihám s interaktivními prvky (rozkládací mapy, pohyblivé prvky apod.)?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- *určitě ano*
- *spíše ano*
- *spíše ne*
- *určitě ne*

9. Wie oft lesen Sie mit dem Kind / wie oft liest das Kind?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. jeden Tag
- b. 2-3 Mal pro Woche
- c. einmal pro Woche
- d. mehrmals im Monat
- e. nur ausnahmsweise

Jak často si s dítětem čtete/ jak často si dítě čte?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- *každý den*
- *2-3x týdně*
- *1x týdně*
- *několikrát do měsíce*
- *pouze výjimečně*

10. Wie viel sind Sie bereit, für ein Kinderbuch zu zahlen?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. maximal 9 €
- b. maximal 12 €
- c. maximal 15 €
- d. mehr als 15 €

Jakou částku jste ochotni maximálně zaplatit za jednu knihu pro děti?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- *maximálně 9 €*
- *maximálně 12 €*
- *maximálně 15 €*
- *více než 15 €*

11. Wo begegnet Ihnen Werbung für Kinderbücher am häufigsten?

Sie können mehr als eine Option für diese Frage auswählen.

- a. Internetwerbung
- b. Werbung in sozialen Netzwerken (IG, FB, LinkedIn, Youtube)
- c. in Buchhandlungen (Regale, Fußböden, Wandwerbung)
- d. Printwerbung
- e. Fernsehwerbung
- f. Außenwerbung (Plakate, Plakate)
- g. anderswo, wo:

Kde se nejčastěji setkáváte s reklamou na knihy pro děti?

U této otázky můžete označit více možností.

- reklama na internetu
- reklama na sociálních sítích (IG, FB, LinkedIn, Youtube)
- v knihkupectví (regálové, podlahové, nástěnné reklamy)
- reklama v tisku
- televizní reklama
- venkovní reklama (plakáty, billboardy)
- informace od přátel, rodiny nebo kolegů
- jinde, kde:

12. Welche Verlage in Deutschland kennen Sie?

Sie können mehr als eine Option für diese Frage auswählen.

- a. Carlsen
- b. Ravensburger
- c. Oetinger Verlagsgruppe
- d. Arena Verlag
- e. keine
- f. nichts davon, aber ich weiß:

Která nakladatelství v Německu vám jsou povědomá?

U této otázky můžete označit více možností.

- Carlsen
- Ravensburger
- Oetinger Verlagsgruppe
- Arena Verlag
- žádné
- z výše vypsanych žádné, ale znám:

13. Wo kaufen Sie am häufigsten Kinderbücher?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. in einer Buchhandlung
- b. in nicht spezialisierten Geschäften (z. B. Supermärkte, Verbrauchermärkte)
- c. Ich bestelle Bücher online im Internet
- d. an anderer Stelle, wo:

Kde nejčastěji nakupujete knihy pro děti?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- v knihkupectví
- v nespecializovaných prodejnách (např. supermarkety, hypermarkety)
- objednávám knihy online na internetu
- jinde, kde:

14. Interessieren Sie sich für Buchnews im Bereich Kinderbuch (Neuerscheinungen)?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. definitiv ja
- b. eher ja
- c. Eher nicht
- d. definitiv nicht

Zajímají vás knižní novinky v oblasti knih pro děti (nově vydané tituly)?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- *určitě ano*
- *spíše ano*
- *spíše ne*
- *určitě ne*

15. Wie wirken sich die folgenden Arten von Werbung auf Sie aus? (1- trifft definitiv zu, 2- trifft eher zu, 3- trifft eher nicht zu, 4- trifft sicher nicht zu)

- a. Internetwerbung
- b. Werbung in sozialen Netzwerken (IG, FB, LinkedIn, Youtube)
- c. in Buchhandlungen (Regale, Fußböden, Wandwerbung)
- d. Printwerbung
- e. Fernsehwerbung
- f. Außenwerbung (Plakate, Plakate)

Jakým způsobem Vás ovlivňují následující druhy reklamy? (1- určitě ovlivňuje, 2- spíše ovlivňuje, 3- spíš neovlivňuje, 4- určitě neovlivňuje)

- *reklama na internetu*
- *reklama na sociálních sítích (IG, FB, LinkedIn, Youtube)*
- *v knihkupectví (regálové, podlahové, nástěnné reklamy)*
- *reklama v tisku*
- *televizní reklama*
- *venkovní reklama (plakáty, billboardy)*

16. Aufgrund welcher Informationen entscheiden Sie, wenn Sie ein Buch für ein Kind kaufen?

Sie können mehr als eine Option für diese Frage auswählen.

- a. Empfehlungen von Freunden und Familie
- b. Empfehlungen von Experten (basierend auf Elternbüchern, Zeitschriften usw.)
- c. Diskretion
- d. Point-of-Sale-Empfehlung (Buchhandlung)
- e. das Wohl des Kindes
- f. andere, wie:

Na základě jakých informací se rozhodujete při koupi knihy pro dítě?

U této otázky můžete označit více možností.

- *doporučení od přátel a rodiny*
- *doporučení od odborníků (na základě knih pro rodiče, magazinů apod.)*
- *vlastní uvážení*
- *doporučení v místě prodeje (knihkupectví)*
- *zájem dítěte*
- *jiné, jaké:*

17. Erhöht die Aufschrift „ausländischer Bestseller“ auf dem Buch Ihre Aufmerksamkeit und die anschließende Kaufchance?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. definitiv ja
- b. eher ja
- c. Eher nicht
- d. definitiv nicht

Zvýší označení „zahraniční bestseller“ na knize vaši pozornost a následnou šanci, že si ji zakoupíte?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- *určitě ano*
- *spíše ano*
- *spíše ne*
- *určitě ne*

18. Verwenden Sie E-Books mit Kindern?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. definitiv ja
- b. eher ja
- c. Eher nicht
- d. definitiv nicht

Využíváte s dětmi elektronické knihy?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- *určitě ano*
- *spíše ano*
- *spíš ne*
- *určitě ne*

19. Interessieren Sie sich für den Trend der Kinderbücher mit interaktivem Bleistift?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. definitiv ja
- b. eher ja
- c. Eher nicht
- d. definitiv nicht

Zaujal vás trend knih pro děti s interaktivní tužkou?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- *určitě ano*
- *spíše ano*
- *spíš ne*
- *určitě ne*

20. Wie viele Kinder haben Sie?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- a. 1 Kind
- b. 2 Kinder
- c. 3 Kinder
- d. mehr als 3 Kinder

Kolik máte dětí?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- *1 dítě*
- *2 děti*
- *3 děti*
- *více než 3 děti*

21. In welcher Altersgruppe ist Ihr Kind/Ihre Kinder?

Sie können mehr als eine Option für diese Frage auswählen.

- a. 1-2 Jahre
- b. 3-5 Jahre
- c. 6-8 Jahre
- d. 9-12 Jahre

Do které věkové skupiny patří vaše dítě/ vaše děti?

U této otázky můžete označit více možností.

- *1 – 2 roky*
- *3 – 5 let*
- *6 – 8 let*
- *9 – 12 let*

22. Aus welchem Bundesland kommen Sie?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Optionen an.

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| a. Baden-Württemberg | i. Mecklenburg-Vorpommern |
| b. Bayern | j. Nordrhein-Westfalen |
| c. Berlin | k. Rheinland-Pfalz |
| d. Brandenburg | l. Saarland |
| e. Bremen | m. Sachsen |
| f. Hamburg | n. Sachsen-Anhalt |
| g. Hessen | o. Schleswig-Holstein |
| h. Niedersachsen | p. Thüringe |

Z jaké Spolkové země Německa pocházíte?

Označte, prosím, jednu z následujících možností.

- *Bádensko-Württembersko*
- *Bavorsko*
- *Berlín*
- *Braniborsko*
- *Brémy*
- *Hamburk*
- *Hesensko*
- *Dolní Sasko*
- *Meklenbursko-Přední Pomořansko*
- *Severní Porýní-Vestfálsko*
- *Porýní-Falc*
- *Sársko*
- *Sasko*
- *Sasko-Anhaltsko*
- *Šlesvicko-Holštýnsko*
- *Durynsko*