

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová studie Bohemian Ventures, spol. s r.o.

Autor diplomové práce: **Marek Palán**

© ČZU v Praze 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marek Palán

Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová studie Bohemian Ventures, spol. s r.o.

Název anglicky

Marketing study of Bohemian Ventures, spol. s r.o.

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat, zda jsou nástroje marketingového mixu ve společnosti Bohemian Ventures, spol. s r.o. vhodně nastaveny a využity a následně doporučit možné změny. Vedlejším cílem práce je pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí vymezit trh na kterém firma působí a charakterizovat konkurenci. Dále identifikovat přednosti a nedostatky samotné firmy, stejně jako příležitosti a hrozby vyskytující se na trhu. Poznatky z analýzy marketingového mixu a analýz vnějšího a vnitřního prostředí budou základem k návrhu změn marketingového mixu.

Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě prostudované dostupné odborné literatury o marketingu a strategickém managementu, jejich nástrojích a využití v dnešní době. V praktické části bude představena společnost Bohemian Ventures, spol. s r.o. Vypracování praktické části diplomové práce vychází z poznatků její teoretické části. Podklady pro její tvorbu byly načerpány z interních dat společnosti Bohemian Ventures, spol. s r.o. a z dostupných informací o konkurentech a trhu na kterém společnost působí. Popis jednotlivých nástrojů marketingového mixu, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí jsou výsledkem vlastního zpracování autora práce, stejně jako následně navržené změny a doporučení.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2017
2. Studium odborné literatury a vypracování rešerše- leden – září 2017
3. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen 2017
4. Vypracování praktické části, odevzdání – listopad 2017

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, produkt, cena, distribuce, komunikace, trh, konkurence.

Doporučené zdroje informací

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-996-9.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P. *Marketing management : analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

NAHODIL, F. *Úvod do marketingu*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2003. ISBN 80-86754-02-2.

TELLIS, G J. *Reklama a podpora prodeje*.

TICHÁ, I. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA, – HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

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

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Marketingová studie Bohemian Ventures, spol. s r.o.“ vypracoval samostatně za použití uvedené literatury, uvedených zdrojů a z vlastních získaných poznatků.

V Praze dne 29. března 2018

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat zaměstnancům a vedení společnosti Bohemian Ventures, kteří mi ochotně poskytli informace potřebné k vypracování této diplomové práce, mým rodičům a sestře za podporu a trpělivost, a také Ing. Pánkovi za ochotu a užitečné rady.

Název diplomové práce: **Marketingová studie Bohemian Ventures, spol. s r.o.**

Souhrn:

Tématem diplomové práce je marketingová studie společnosti Bohemian Ventures, spol. s r.o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části teoretické části je představena podstata marketingu, jeho vývoj, dále je představen proces marketingového řízení a jsou uvedeny základní marketingové strategie. V další části literární rešerše jsou rozebrány a vysvětleny důležité prvky pro praktickou část, a to především faktory mikroprostředí a makroprostředí a podrobně jsou také rozebrány nástroje marketingového mixu. Praktická část je zaměřena na studii zvoleného subjektu. Zahrnuje jeho představení, představení trhu, na kterém působí, analýzu marketingového mixu a analýzu trhu. Dále je v praktické části zhodnoceno nastavení nástrojů marketingového mixu a přidána doporučení na zlepšení. Hlavním cílem je na základě získaných poznatků sestavit marketingový plán pro rok 2018.

Klíčová slova: marketing, marketingový mix, makroprostředí, mikroprostředí, produkt, cena, distribuce, komunikace, marketingový plán

Thesis title: **Marketing study of Bohemian Ventures, spol. s r.o.**

Summary: The theme of this work is a marketing study of Bohemian Ventures, spol. s r.o. The work is divided into two sections, the theoretical and practical one. In the first part of the theoretical section the essence of marketing, its development and marketing planning process are presented and the basic marketing strategies introduced. In the second part of the theoretical section the important elements for the practical part, especially micro and macro environment factors, as well as detailed analysis of the marketing mix tools are discussed and explained.

The practical section focuses on the study of the selected subject. It contains an introduction to the subject, marketing mix analysis, market analysis. Moreover, there are recommendations for improvements of the marketing mix tools and and marketing plan proposal for 2018.

Keywords: marketing, marketing mix, macroenvironment, microenvironment, product, price, place, promotion, market, marketing plan

OBSAH

1	ÚVOD	6
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	7
2.1	Cíl práce	7
2.2	Metodika	7
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	9
3.1	Marketing	9
3.2	Trhy a konkurenční prostor	10
3.2.1	Poptávka a nabídka	10
3.2.2	Typy trhů	10
3.2.3	Velikost, analýza a struktura trhů	11
3.3	Marketingová strategie	12
3.4	Segmentce, targeting, positioning	13
3.4.1	Segmentace	14
3.4.2	Targeting	15
3.4.3	Positioning	16
3.5	Marketingové prostředí	17
3.5.1	Mikroprostředí společnosti	17
3.5.2	Makroprostředí společnosti	22
3.6	Marketingový mix	24
3.6.1	Produkt	25
3.6.2	Cena	27
3.6.3	Distribuce	29
3.6.4	Komunikace	30
3.7	Situační analýza	33
3.7.1	STEP analýza	33
3.7.2	Analýza konkurence – Porterův model	35
3.7.3	Analýza portfolia – BCG matice	38
3.7.4	SWOT analýza	40
3.8	Marketingový plán	41
4	VLASTNÍ PRÁCE	42
4.1	Charakteristika zvoleného subjektu	42

4.1.1	Základní informace o společnosti	42
4.1.2	Předmět podnikání společnosti	42
4.1.3	Organizační struktura.....	43
4.2	Popis trhu	43
4.2.1	Trh ELT produktů.....	45
4.3	Marketingový mix společnosti – současný stav.....	47
4.3.1	Produkt.....	47
4.3.2	Cena	53
4.3.3	Distribuce.....	55
4.3.4	Komunikace	57
4.4	Trh učebnic angličtiny.....	63
4.4.1	Specifika trhu B2S (Business-to-School)	63
4.4.2	Segmenty trhu	65
4.4.3	Tržní potenciál	66
4.4.4	Tržní kapacita	68
4.4.5	Tržní podíl.....	68
4.5	Vyhodnocení a porovnání nákupní sezóny	69
4.6	Situační analýza	71
4.6.1	Analýza STEP.....	71
4.6.2	Porterův model 5 sil.....	73
4.6.3	BCG matice.....	75
4.6.4	SWOT analýza.....	77
4.7	Marketingové cíle.....	79
4.8	Segmentace, targeting, positioning	79
4.9	Zhodnocení a návrh doporučení marketingového mixu.....	80
4.9.1	Produkt.....	80
4.9.2	Cena	80
4.9.3	Distribuce.....	81
4.9.4	Komunikace	81
4.10	Akční plán 2018	85
4.11	Marketingový rozpočet 2018	86
5	ZÁVĚR	88
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	90

6.1 Seznam internetových zdrojů	91
7 PŘÍLOHY	92

Seznam obrázků

Obrázek 1 Jednoduchý marketingový systém	9
Obrázek 2 Marketingové přístupy k trhu z hlediska tržní diferenciaci	13
Obrázek 3 Proces segmentace trhu	15
Obrázek 4 Význam značky	16
Obrázek 5 Mikroprostředí společnosti	18
Obrázek 6 Základní oddělení firmy	18
Obrázek 7 Zákazníci - druhy cílových trhů	20
Obrázek 8 Schéma marketingového mixu (4P)	24
Obrázek 9 Tři úrovně produktu	25
Obrázek 10 Životní cyklus produktu	27
Obrázek 11 Distribuční cesty	30
Obrázek 12 Porterův model	35
Obrázek 13 BCG matice	38
Obrázek 14 BCG matice	76

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní údaje společnosti Bohemian Ventures, spol. s r.o.	42
Tabulka 2 Přehled hlavních ELT vydavatelství a jejich zastoupení v ČR.....	46
Tabulka 3 Přehled hlavních ELT titulů Pearson	49
Tabulka 4 Porovnání cen hlavních titulů s konkurencí.....	54
Tabulka 5 Porovnání jednotlivých prodejních kanálů v ks.....	55
Tabulka 6 Průměrná měsíční návštěvnost homepage webu www.venturesbooks.cz v letech 2015 - 2017	58
Tabulka 7 Průměrná měsíční návštěvnost homepage e-shopu bookmall.cz a penguin-readers.cz v letech 2015 - 2017	59
Tabulka 8 Statistika rozeslaných mailingů v období srpen 2016 – listopad 2017.....	62
Tabulka 9 Obraty a konverze na e-shopech v návaznosti na rozesílku mailingů v roce 2017	62
Tabulka 10 Přehled škol a studentů ZŠ, SŠ, VOŠ a VŠ v České republice	67

Tabulka 11 Počty prodaných ks učebnic a pracovních sešitů vydavatelství Pearson školám včetně obrátů v Kč bez dph.....	67
Tabulka 12 Výpočet tržního potenciálu segmentu škol a jejich studentů.....	68
Tabulka 13 Výpočet tržního podílu Bohemian Venutres v roce 2017	68
Tabulka 14 Speciální nákupní akce 2016	69
Tabulka 15 Speciální nákupní akce 2017	70
Tabulka 16 Vývoj HDP sektoru vzdělávání	75
Tabulka 17 data pro sestavení BCG matice.....	75
Tabulka 18 Vybrané nejvýznamnější silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby	77
Tabulka 19 SWOT matice	78
Tabulka 20 Marketingový plán akcí 2018	85
Tabulka 21 Marketingový rozpočet 2018 (leden-červen).....	86
Tabulka 22 Marketingový rozpočet 2018 (červenec-prosinec)	87

Seznam grafů

Graf 1 Podíly zákaznických segmentů na obratu Bohemian Ventures v roce 2016 v Kč ...	44
Graf 2 Podíly zákaznických segmentů na obratu Bohemian Ventures v roce 2016 v ks	45
Graf 3 Podíl jednotlivých vydavatelství na obratu Bohemian Ventures v Kč.....	46
Graf 4 Podíl jednotlivých vydavatelství na obratu Bohemian Ventures v ks.....	47
Graf 5 Podíl jednotlivých skupin produktů na celkovém obratu	48
Graf 6 Podíl jednotlivých ELT kategorií na obratu Bohemian Ventures v ks.....	50
Graf 7 Podíl jednotlivých úrovní na celkovém obratu Readers v roce 2016.....	52
Graf 8 Porovnání podílů prodejních kanálů na celkovém obratu v letech 2015 – 2017....	56
Graf 9 Přehled návštěvnosti webu www.venturesbooks.cz	58
Graf 10 Otázka z dotazníkového šetření mezi učiteli z prosince roku 2016	64
Graf 11 Přehled prodaných ks učebnic školám po měsících v letech 2015 – 2017.....	65
Graf 12 Obraty škol v měsících květen – září v letech 2015 - 2017.....	70

1 ÚVOD

Marketing je dnes již široce využívaný pojem, jehož nástroje je v širším pojetí možné využít prakticky v jakékoli lidské činnosti. Nejčastěji je však pojem marketing používán v podnikatelském prostředí, kde pomáhá definovat trh, jeho účastníky a hlavně pomáhá při jejich interakci. Marketing využívají v určité formě všechny podnikatelské subjekty, nicméně ne všechny tyto subjekty pojem marketing sami definují a účelelně jej využívají. Pomocí marketingových nástrojů firma může získat jasnější obraz o svém vnějším a vnitřním prostředí a také je schopna díky nim plnit svůj hlavní účel a to je generování zisku, ať už je jakéhokoliv typu.

Samotné využívání marketingu však nestačí. Ve vysoce konkurenčním prostředí, ve kterém dnešní firmy působí, je nutné marketingové nástroje využívat správně. Jedním z těchto nástrojů, který je v současné době pro firmy naprosto klíčový, je marketingový plán. Marketingový plán firmě pomůže definovat, v jakém bodě se nyní nachází, do jakého bodu se chce dostat, a také jak se tam dostane. Předmětem této marketingové studie je tedy definování jednotlivých nástrojů marketingu a jejich následná aplikace na reálný podnikatelský subjekt za účelem efektivního nastavení k dosažení stanovených cílů.

Tato marketingová studie se podrobně zabývá společností Bohemian Ventures, spol. s r.o., která působí na trhu jazykového vzdělávání v České republice. Společnost se specializuje na propagaci a distribuci produktů pro výuku anglického jazyka osob, pro které není anglický jazyk jejich mateřským jazykem. Společnost působí na tomto trhu již od roku 1990. V devadesátých letech byla výuka anglického jazyka vzhledem k odpoutání od východního bloku a snaze přiblížit se západním zemím na vzestupu. V kombinaci s nízkou konkurencí na trhu výukových produktů anglického jazyka bylo podnikání poměrně snadné. S postupem času se situace změnila a s příchodem nových technologií se tento trh změnil ve vysoce konkurenční. Pro společnost Bohemian Ventures se tedy marketing stal velmi důležitým nástrojem, o který se právě v konkurenčním boji opírá.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Tato diplomová práce ve své praktické části podrobněji rozebírá obchodní aktivity společnosti Bohemian Ventures, spol. s r.o., která působí v oblasti jazykového vzdělávání, konkrétně na trhu s produkty pro výuku anglického jazyka. Hlavním cílem práce je sestavení marketingového plánu na rok 2018, jenž mám společnosti pomoci přiblížit se k naplnění dlouhodobých strategických cílů.

K sestavení marketingového plánu je potřeba dokonale porozumět současnému stavu nejen marketingových nástrojů společnosti, ale také trhu, na kterém působí. Jako vedlejší cíle si tedy práce klade podrobně analyzovat současný stav marketingového mixu společnosti, popsat trh výuky angličtiny v České republice, vypracovat situační analýzu společnosti a stanovit marketingové cíle pro rok 2018. Všechny tyto dílčí cíle jsou nezbytné k dosažení cíle hlavního, a tedy vypracování marketingového plánu na rok 2018.

2.2 Metodika

Diplomová práce s názvem Marketingová studie Bohemian Ventures, spol. s r.o. se skládá ze dvou částí. První, teoretická část práce slouží jako podklad k pochopení problematiky marketingového řízení a marketingových nástrojů stejně tak jako nástrojů řízení strategického. Teoretická východiska pak slouží autorovi práce při vypracování její praktické části jako struktura pro zpracování získaných dat a informací a jejich správnou interpretaci.

Teoretické informace jsou čerpány z odborné literatury, pocházející od domácích i světových autorů. Autor také čerpá z důvěryhodných internetových zdrojů, které poskytují především informace zpracovávané v praktické části této práce.

Praktická část je vyhotovena na základě sekundárních dat z několika zdrojů, která jsou autorem dále zpracována. Jedná se o interní data společnosti Bohemian Ventures, spol. s r.o., která jsou využita pro analýzu současného stavu marketingového mixu, dále pak o veřejně dostupná data MŠMT, která jsou využita pro popis trhu s učebnicemi angličtiny. Práce také využívá sekundárních dat ČSÚ a OECD, a to převážně pro analýzu STEP a analýzu portfolia reprezentovanou BCG maticí. Výstupy Porterova modelu 5 sil vychází z informací poskytnutých společností Bohemian Ventures a také z veřejně dostupných zdrojů. Informace o konkurentech pochází výlučně z veřejných zdrojů, a to z webových stránek

konkrétních společností, z webu Justice.cz nebo srovnávače Heureka.cz. Data jsou zpracována na základě teoretických východisek této práce a jsou využita při analýze aktuálního marketingového mixu společnosti, současné situace na trhu, kde společnost působí a analýzách vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě znalosti současného stavu a dlouhodobých cílů společnosti jsou autorem stanoveny dílčí marketingové cíle a navržen plán k jejich dosažení. Součástí tohoto plánu je také tržní segmentace a zacílení, zhodnocení současného nastavení marketingových nástrojů včetně autorových doporučení pro efektivnější dosažení stanovených cílů. V úplném závěru práce je sestaven akční plán marketingových aktivit a struktura marketingového rozpočtu na rok 2018.

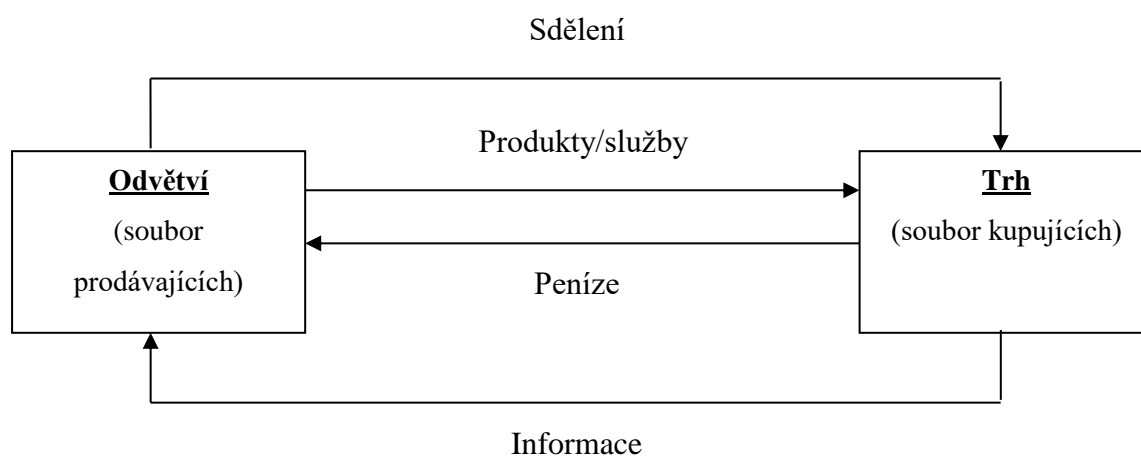
Dílčí marketingové cíle byly konzultovány s managementem společnosti a byly jím schváleny. Výstupy vlastní části práce pak byly předány společnosti Bohemian Ventures k vlastnímu použití.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Marketing

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (Kotler a kol., 2007, s. 40) Měli bychom si však říci, co všechno tato definice a vůbec marketing zahrnuje. Mnoho lidí se dnes mylně domnívá, že marketing se zabývá pouze prodejem a reklamou. Tato myšlenka je už od základu špatná, jelikož cílem marketingu je v první řadě uspokojování potřeb zákazníků. Prodej a reklama jsou jen dílčí části marketingu. Kdybychom začínali podnikat, tak musíme v první řadě prozkoumat trh a zjistit, o co mají spotřebitelé zájem. Dále bychom měli zjistit, jak jsou na tom konkurenční firmy s nabídkou podobného zboží, a snažit se o to, aby náš výrobek byl pro spotřebitele v něčem přitažlivější. Pokud jsme udělali všechno správně a budeme mít i štěstí, produkt se bude prodávat sám. „Cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečným. Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala a prodávala se sama.“ (Kotler a kol., 2007, s. 38) Nejdůležitější je porozumět potřebám a přáním druhých a podle nich vytvářet nové produkty. Firmy, které to nedokážou, neuspějí.

Obrázek 1 Jednoduchý marketingový systém



Zdroj: KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., *Moderní marketing*, s. 45

3.2 Trhy a konkurenční prostor

„Trh v marketingovém pojetí představuje soubor všech stávajících a potencionálních zákazníků, kteří v určitých situacích koupí výrobku nebo služby uspokojí jednu nebo několik potřeb.“ (Jakubíková, 2013, s. 59) Pro firmu je klíčové znát svého zákazníka, a to i toho potencionálního. Musí vědět kdo to je, co nakupuje, za jakým účelem to nakupuje, zda nakupuje i u konkurence nebo jaký zisk přináší firmě. „Znalost struktury zákazníků podle jejich různých charakteristik a postojů k produktu a často i k firmě a značce, je základem tzv. segmentace trhů.“ (Jakubíková, 2013, s. 70)

3.2.1 Poptávka a nabídka

„Poptávka je ekonomická veličina vyjadřující objem výrobků nebo služeb, které chce zákazník koupit na trhu za určitou cenu.“ (Jakubíková, 2013, s. 60) Poptávka se může členit podle několika hledisek, jedním z nich je členění podle opakovatelnosti, stupně uspokojení, vyhledávanosti zboží nebo míry zákazníkova nákupního úsilí.

Naproti tomu nabídka je veličina, která vyjadřuje objem výrobku a služeb, které jsou schopny firmy vyprodukovat a prodat zákazníkovi. Podle novodobých marketingových zásad by nabídka měla vycházet právě z poptávky po výrobcích nebo službách. Nabídku můžeme členit podle (Jakubíková, 2013, s. 61): opakovatelnosti, času, uspokojení poptávky nebo průběhu směny.

3.2.2 Typy trhů

Podle Jakubíkové se trhy dělí na dva typy, a to trhy spotřebitelské (tzv. B2C trhy) a trhy organizací (B2B trhy). Trhy organizací dále dělíme na průmyslové, obchodní a státní. Hlavními aktéry na spotřebních trzích jsou jednotlivci a domácnosti, kteří nákupem uspokojují svou potřebu.

Trhy organizací (business-to-business – B2B) tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány ostatním. Patří sem velkoobchodní a maloobchodní firmy, které pořizují zboží za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem.“ (Kotler a kol., 2007, s. 362)

Kotler navíc přidává ještě trhy vlád a institucí. Na institucionálních trzích působí školy, nemocnice, sanatoria, vězení a další instituce, které poskytují zboží a služby lidem ve

své péči. Tyto trhy jsou také charakteristické nízkými rozpočty a klienty s omezenou možností volby. „Vládní trh nabízí mnoha firmám velké příležitosti. Vládní nákupy se v mnohém podobají firemním nákupům. Firmy, které chtějí prodávat na vládním trhu, však musí chápat, v čem se liší. Chtějí-li uspět, musí najít klíčovou osobu s rozhodovací pravomocí, rozpoznat faktory ovlivňující nákupní chování a pochopit proces nákupního rozhodování.“ (Kotler a kol., 2007, s. 384)

3.2.3 Velikost, analýza a struktura trhů

„Poptávka úzce souvisí s kategorií „velikost trhu“. Ta neznamena ani tak geografickou rozlohu, i když není nepodstatná, ale především počet jednotek na trhu schopných a ochotných si spotřebu ekonomicky zabezpečit. Je dána množstvím těch, kteří skutečně spotřebovávají.“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s.225)

„Při kvantitativní analýze trhu se zkoumá tržní potenciál, kapacita trhu, tržní podíl firmy, relativní tržní podíl firmy. Tržní potenciál je možné vyjádřit počtem potencionálních zákazníků a objemem produktů, které může teoreticky kupující zakoupit.“ (Jakubíková, 2013, s. 65) Vztah pro výpočet potencionálu trhu vypadá takto: $Q_t = m * q * p$; kde Q_t je celkový potenciál trhu, m je celkový počet spotřebních jednotek, q značí průměrnou spotřebu spotřební jednotky za určité období a p je průměrná cena výrobku v určitém období.

Tržní kapacita neboli objem trhu říká, jaký je současný rozsah prodeje určitého produktu. Vypočítá se jako rozsah vlastní výroby + odhad rozsahu výroby konkurence + dovoz – vývoz. Tržní kapacitu je možné měřit na úrovni výrobce, distributora nebo spotřebitele. Kapacitu trhu je také možné stanovit odhadem, a to těchto atributů: Počet domácností nebo firem vlastníci příslušný produkt; Průměrné stáří a úroveň produktů u spotřebitelů, Počet nákupů pro první vybavení a pro obnovu v daném roce; Nasycenost trhu a její horní hranice.

Tržní podíl vypočítáme na základě vztahu: tržní podíl = obrat firmy (SBU) / objem obratu obsluhovaného trhu. Relativní tržní podíl pak ukazuje vztah obratu firmy ku obratu největšího konkurenta, případně 3 hlavních konkurentů.

Pojem struktura trhu z pohledu zákaznických skupin se dělí stávající zákazníci, potenciální zákazníci a zatím neznámou skupinu zákazníků. Při analýze trhu je dobré být schopen odpovědět na tyto otázky: Které zákazníky oslovit jakým produktem? Jaký je postoj těchto zákazníků k těmto produktům? Proč daný produkt nakupují a zda jsou k dispozici jeho substituty?

Pro tvorbu správné marketingové strategie je nutná znalost trhu. Proces porozumění trhům obsahuje několik kroků, a to (Jakubíková, 2013, s. 66):

- definování trhu produktu;
- analýza struktury trhu a kompozice;
- odhad, jak se bude trh měnit v budoucnosti;
- předpověď velikosti a míry změny.

3.3 Marketingová strategie

Slovo strategie je odvozeno z řeckého slova *stratégia*, které znamenalo umění vést válku a řešit věci tak, aby se dosáhlo vítězství. Dnes se pod pojmem strategie rozumí umění řídit kolektiv lidí, např. právě podnik, a to takovým způsobem, který má dovést podnik k úspěchu.

Veškeré procesy v podniku jsou zahrnuty ve strategickém plánu. Vedení podniku se snaží vytvářet dlouhodobé cíle a určuje, kam se podnik bude v budoucnu ubírat a jak toho bude dosahovat. Všichni vedoucí pracovníci podniku by měli mít shodný názor právě na zvolenou podnikovou strategii. Marketingovou strategii můžeme vytvořit pomocí těchto bodů (Foret, 2008, s. 23):

- Stanovení marketingových cílů (Ty nám pomohou posoudit, zda zvolená strategie byla úspěšná.)
- Stanovení marketingových strategických alternativ
- Stanovení přesných parametrů jednotlivých cílových skupin zákazníků
- Identifikace konkurence
- Vymezení nabízených produktů
- Prezentace podstaty nabídky (Měla by zdůrazňovat výhody, pozici a hodnotu našeho produktu.)
- Vypracování marketingového mixu jako nabídky cílovému segmentu

Rozlišujeme tři základní marketingové strategie:

Při uplatňování strategie minimálních nákladů se podnik snaží držet náklady na výrobu i distribuci co nejnižší. To mu umožňuje, aby své produkty mohl nabízet za lepší cenu než konkurence. Při této strategii by měl podnik využívat jak kvalitních technologií při výrobě, tak se opírat o co nejlepší výsledky na poli nákupu a distribuce. Nevýhodou zmíněné

strategie je, že kdykoliv se může objevit podnik, který dokáže cenu srazit ještě níž. Tuto strategii využívají především velké, nadnárodně orientované podniky.

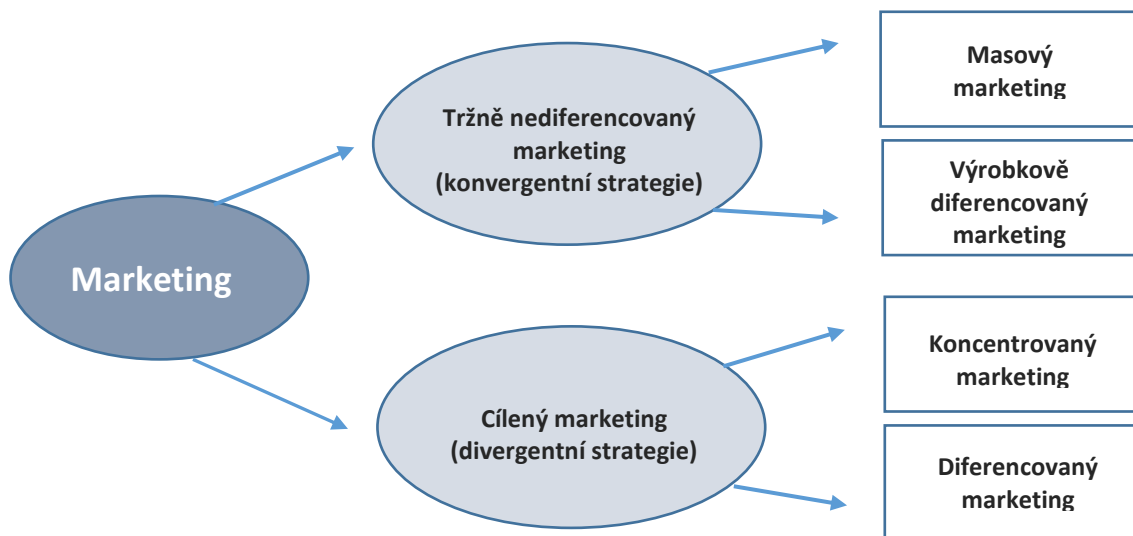
V rámci strategie diferenciacie produktu se podnik soustřeďuje hlavně na produkt, a to v tom smyslu, že se snaží ho něčím vylepšit oproti konkurenci. Podnik se snaží zákazníka přimět, že pokud si koupí právě jejich produkt, přinese mu to nějaké benefity. Tato strategie je uplatňována především malými a středními podniky, které nemohou cenou konkurovat hlavním distributorům na trhu.

Při strategii tržní orientace zaměřuje podnik svou pozornost na určité segmenty trhu. Neusiluje tedy o ovládnutí celého trhu, ale soustředí se pouze na určitou cílovou skupinu, u které se snaží získat vedoucí postavení.

3.4 Segmentace, targeting, positioning

„Jednou z nejpodstatnějších otázek marketingové orientace je rozhodnutí, zda má firma své aktivity zaměřit spíše na určitý okruh zákazníků, nebo svou nabídku tržně nediferencovat. Na toto rozhodnutí pak navazují rozhodnutí další.“ (Boučková, 2003, s. 121)

Obrázek 2 Marketingové přístupy k trhu z hlediska tržní diferenciacie



Zdroj: BOUČKOVÁ, J., *Marketing*, s. 121

Právě cílený marketing zmíněný v obrázku 2 probíhá ve třech etapách analýz a rozhodování:

- 1) Segmentace trhu
- 2) Tržní zacílení (Targeting)
- 3) Tržní umístění (Positioning)

3.4.1 Segmentace

Segmentaci lze vyjádřit jako proces definování takových tržních segmentů, které splňují dvě základní podmínky:

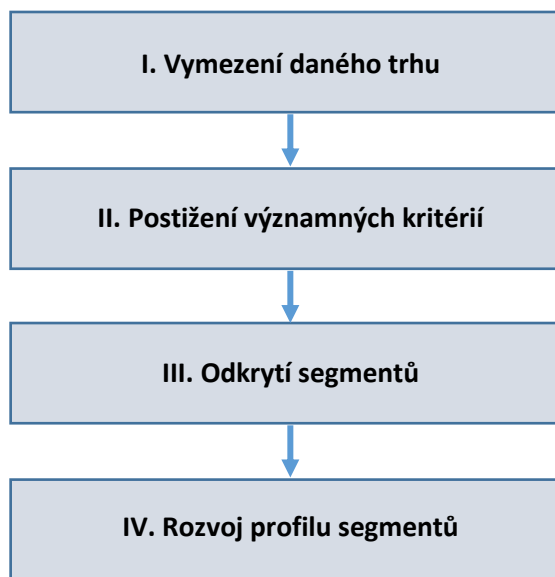
- Podmínku homogenity – zákazníci v jednom segmentu jsou si podobní svým tržním chováním
- Podmínkou heterogenity – jednotlivé segmenty mají naopak odlišné tržní chování.

Tyto základní podmínky je však nutné doplnit dalšími, které tak mohou zúžit pole segmentů pro výběr ve druhé fázi cíleného marketingu – tržního zacílení. Dalšími podmínkami jsou: (Boučková, 2003, s. 130)

- Velikost – musí být natolik velké, aby byl zaměření efektivní
- Dostupnost – musí být dosažitelné marketingovými nástroji
- Stabilita – neměly by z hlediska jejich velikosti, charakteristik a chování podléhat rychlým změnám
- Akceschopnost – segmenty by neměly být mimo možnosti firmy
- Objektivita – segmenty by měly být postiženy objektivně, bez subjektivně zabarvených vstupů, soudů.

„Nejprve je třeba rozhodnout, jaký trh budeme segmentovat. Všeobecně se uvádí rozměr kategorie produktu a geografický rozměr.“ (Boučková, 2003, s. 124) Na obrázku 3 níže jsou vidět jednotlivé kroky procesu segmentace trhu.

Obrázek 3 Proces segmentace trhu



Zdroj: BOUČKOVÁ, J., *Marketing*, s. 124

3.4.2 Targeting

Targeting neboli tržní zacílení je druhou fází cíleného marketingu. Po definování konkrétních segmentů se v této fázi rozhoduje o tom, na který, případně které segmenty se firma zaměří a rozvine svou marketingovou strategii. Targeting je modifikací obecnějšího rozhodovacího modelu a skládá se z těchto kroků: (Boučková, 2003, s. 131)

- 1) Postižení hledisek pro hodnocení vhodnosti segmentů – patří sem velikost, růst, kupní síla, rentabilita, náklady na oslovení, míra koncentrace, hrozba substitutů, tlaky distribučního a nákupního prostředí.
- 2) Vyjádření významnosti hledisek – nutno přidělit jednotlivým kritériím váhy důležitosti.
- 3) Rozhodnutí o hodnotících škálách – je možné použít buď stejnou hodnotící škálu pro všechna kritéria nebo různé hodnotící škály.
- 4) Ohodnocení segmentů podle jednotlivých hledisek – každému z hodnocených segmentů se přiřazují na základě daných škál odpovídající hodnoty.
- 5) Zajištění srovnatelnosti hodnot – v případě, že je využíváno více hodnotících škál, je nutné zajistit vzájemnou slučitelnost výsledků, a to využitím některého z normovacích postupů.

- 6) Rozhodnutí o algoritmu – většinou se používá aditivní algoritmus, je ale možné zapojit i multiplikační postup vyjádření celkové hodnoty segmentu.
- 7) Uplatnění algoritmu – propojení předchozích kroků ústí ve výsledné pořadí segmentů podle jejich atraktivity, vhodnosti.

3.4.3 Positioning

„Positioning je způsob, jímž je produkt definován zákazníky z hlediska důležitých atributů, místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků vůči konkurenčním produktům.“ (Kotler a kol., 2007, s. 502)

Tuto Kotlerovu definici je možné aplikovat i na značku neboli brand firmy. Ta není jen obyčejnou nálepkou, ale především nositelkou určitého významu. Díky značce se produkty dané firmy mohou jevit zákazníkům důvěryhodnější a přitažlivější než produkty konkurenční. (Králíček a kol., 2013, s. 125)

Obrázek 4 Význam značky



Zdroj: KRÁLÍČEK a kol., *Základy marketingu*, s. 125

3.5 Marketingové prostředí

„Pojem prostředí je zpravidla charakterizován jako souhrn okolností, ve kterých někdo žije nebo se něco děje.“ (Boučková, 2003, s. 81) „Marketingové prostředí se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšně vztahy s cílovými zákazníky.“ (Kotler a kol., 2007, s. 129) Zkoumáním vnitřního a vnějšího marketingového prostředí blíže podniku získáme představu o silných a slabých stránkách společnosti. V širším marketingovém prostředí firmy detekují jednak příležitosti, ale také hrozby. Úkolem marketing managementu je správně analyzovat právě příležitosti, které marketingové prostředí nabízí a využít je ve prospěch firmy. Problém u některých firem nastává v případě, že tyto změny ignorují a nesnaží se přizpůsobit tomu, co trh požaduje. Marketingové prostředí dělíme na mikroprostředí a makroprostředí.

Jak podotýká Jakubíková (2013), tak existuje nejednotnost ve členění prostředí firmy. Kotler (2007) a Boučková a kol. (2003) zařazují vnitřní prostředí firmy do mikroprostředí. „K zhodnocení vnitřního/interního prostředí lze využít metodu VRIO. Je zaměřena na zdroje firmy, které člení na fyzické, lidské, finanční a nehmotné.“ (Jakubíková, 2013, s. 109) Účinnost těchto zdrojů se pak posuzuje podle následujících kritérií (Jakubíková, 2013, s. 109):

- hodnotnost (value)
- vzácnost (rareness)
- napodobitelnost (imitability)
- schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization)

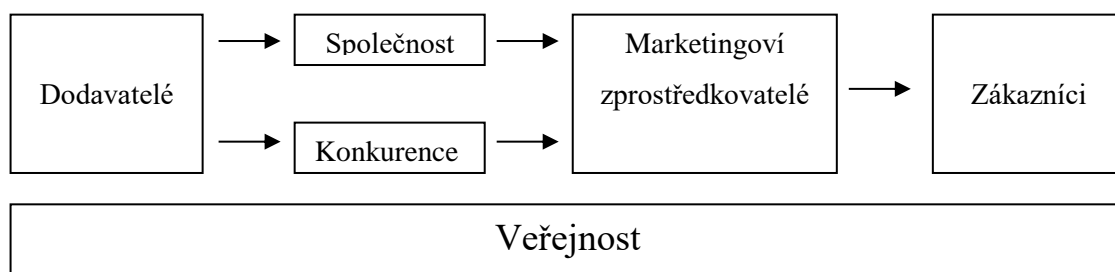
3.5.1 Mikroprostředí společnosti

Mikroprostředí se skládá ze sil „blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.“ (Kotler a kol., 2007, s. 130)

Pro zvolení vhodné strategie a nastavení plánů pro úspěšné fungování podniku je potřebné zanalyzovat situaci firmy v její bezprostřední blízkosti. To, jestli bude podnik úspěšný, nezávisí pouze na jeho vnitřním mikroprostředí (myslíme tím fungování samotné společnosti uvnitř, např. vztahy mezi jednotlivými odděleními), ale také na dalších činitelích mikroprostředí, a to dodavatelích, marketingových zprostředkovatelích, zákaznících,

konkurenci a veřejnosti. Všechny tyto části mikroprostředí musí být sladěny a společnost musí dbát na to, aby fungoval celý systém. Chybou je soustředit se pouze na svůj výkon.

Obrázek 5 Mikroprostředí společnosti

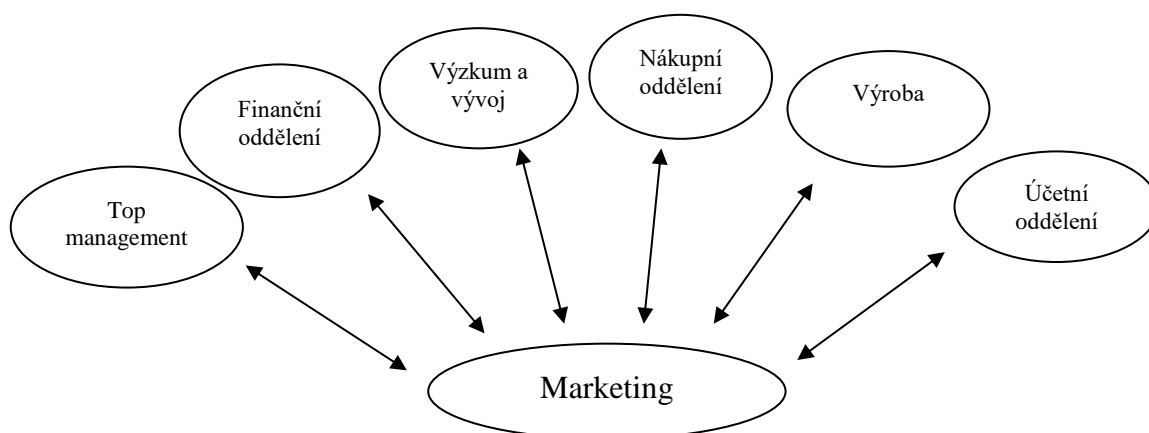


Zdroj: KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., *Moderní marketing*, s. 131

3.5.1.1 Společnost (podnik)

Ve firmě je důležité, aby byl mezi jednotlivými odděleními soulad. V první řadě je zde top management, který musí určit směřování, širší strategie a cíl společnosti. Z těchto základů poté vychází marketing management. Při řízení marketingových aktivit spolupracují marketingoví manažeři s ostatními odděleními ve firmě. Finanční oddělení se například stará o dostatek fondů pro realizaci marketingového plánu. Oddělení výzkumu a vývoje se snaží vytvořit bezpečné a přitažlivé produkty. Oddělení nákupu zase zabezpečuje dostatek surovin pro výrobu. Výrobní oddělení zodpovídá za vytvoření požadovaného výrobku a jeho kvalitu. Účetní oddělení poskytuje podklady pro vyhodnocení úspěšnosti stanovených cílů.

Obrázek 6 Základní oddělení firmy



Zdroj: KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., *Moderní marketing*, s. 131

3.5.1.2 Dodavatelé

Dodavateli se rozumí „firmy a jednotlivci, kteří poskytují zdroje, jež společnost a její konkurenti potřebují pro výrobu zboží a služeb.“ (Kotler a kol., 2007, s. 131) Dodavatelé jsou nedílnou součástí poskytování hodnoty zákazníkům společnosti. Je nutné, aby marketingové oddělení bylo v neustálém kontaktu s dodavateli. Musí sledovat dostupnost dodávaného zboží, případné zpoždění dodávek nebo jejich nedostatek. Tyto prvky totiž mohou ovlivnit tržby a spokojenost zákazníka. Je také potřeba kontrolovat pohyb cen dodavatelů a zvolit neoptimálnější variantu, aby nebylo nutné zvyšovat ceny za zboží, což by taktéž vedlo k nespokojenosti zákazníka a ke snížení tržeb společnosti.

3.5.1.3 Marketingoví zprostředkovatelé

Mezi marketingové zprostředkovatele řadíme „firmy, které společnosti pomáhají propagovat, prodávat a distribuovat její zboží konečným kupujícím.“ Marketingoví zprostředkovatelé „zahrnují fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele.“ (Kotler a kol., 2007, s. 132)

3.5.1.4 Distributoři

Distributoři jsou obchodní firmy, které hledají a prodávají vyrobené zboží konečným zákazníkům. Dnes jsou na trhu především velké distribuční firmy, které si diktují podmínky a mohou ovlivnit, zda firma se svým výrobkem vůbec vstoupí na trh.

3.5.1.5 Fyzická distribuce zboží

„Fyzická distribuce zboží zahrnuje firmy, které zajišťují skladování, přepravu a další služby.“ (Kotler a kol., 2007, s. 132) Společnost musí najít optimální způsob přepravy a skladování a vyvážit faktory, jakými jsou náklady, dodání, rychlost a bezpečnost.

3.5.1.6 Marketingové agentury

Do kategorie marketingové agentury patří „firmy provádějící marketingový výzkum, reklamní agentury, mediální společnosti a další poskytovatelé služeb, kteří společnosti pomáhají umístit její produkty a propagovat je na správných trzích.“ (Kotler a kol., 2007, s. 132) Při výběru agentury musí klást společnost důraz na kvalitu, kreativitu, služby a ceny. Důležitá je pravidelná kontrola a v případě špatného výkonu agentury její výměna.

3.5.1.7 Finanční zprostředkovatelé

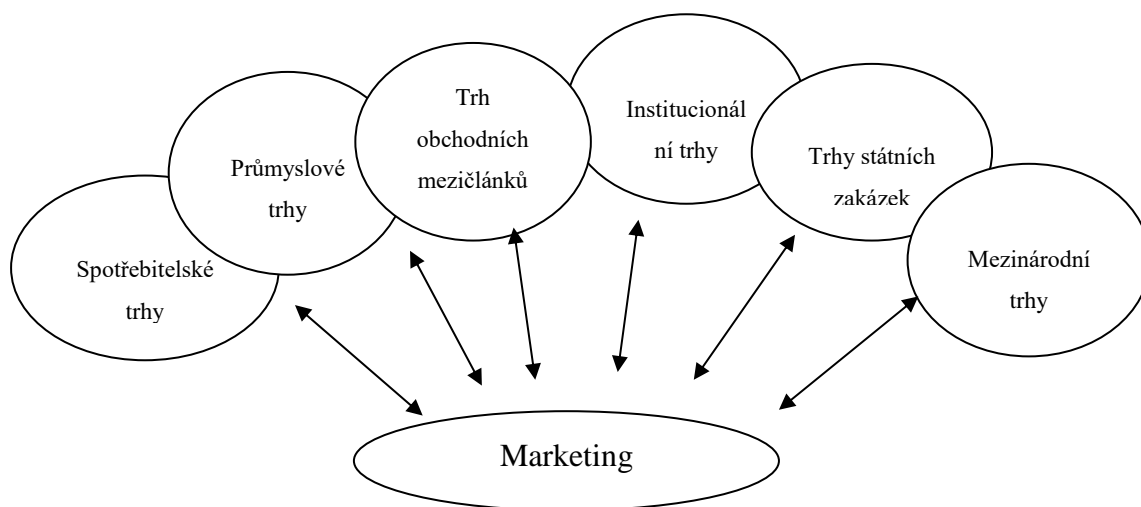
Finančními zprostředkovateli jsou „banky, úvěrové společnosti, pojišťovny a další firmy, které pomáhají s financováním transakcí nebo s pojištěním proti rizikům spojeným s nákupem a prodejem zboží.“ (Kotler a kol., 2007, s. 132) Je nutné analyzovat, co budeme financovat a jakým způsobem. Výkon společnosti totiž může být značně ovlivněn rostoucími náklady za úvěr.

3.5.1.8 Zákazníci

Existuje šest typů cílových trhů. Záleží na tom, co firma produkuje za výrobky, na kterých trzích a pro jaké zákazníky je bude nabízet. Nejlépe si vše vysvětlíme za pomoci následujícího obrázku.

Spotřebitelské trhy zahrnují jednotlivce a domácnosti, kteří zboží a služby nakupují pro vlastní spotřebu. *Průmyslové trhy* naopak využívají nakoupené zboží (suroviny) k dalšímu zpracování ve výrobním procesu. Naproti tomu *trhy obchodních mezičlánků* zboží nakupují a prodávají v nezměněné podobě se ziskem. *Institucionální trh* zahrnuje školy, nemocnice, pečovatelské domy, věznice apod. *Trh státních zakázek* se snaží pomocí nakoupeného zboží vyprodukovat veřejnou službu nebo zboží přesunout k potřebným lidem. *Mezinárodní trh* zahrnuje výše jmenované trhy, ale v mezinárodním měřítku. Důležité je, že firma může působit na jednom nebo více trzích zároveň.

Obrázek 7 Zákazníci – druhy cílových trhů



Zdroj: KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., *Moderní marketing*, s. 133

3.5.1.9 Konkurenti

Pokud chce společnost dosáhnout úspěchu na trhu, musí dobře znát své konkurenty a být schopná uspokojit zákazníky lépe než oni. Faktor konkurence je někde na pomezí mezi faktory ovlivnitelnými (mikroprostředím) a neovlivnitelnými (makroprostředím). Do mikroprostředí je zařazován tento faktor právě proto, že ho je firma schopna ovlivnit vhodnou strategií a nástroji. Na druhou stranu je ale ovlivněna silou konkurentů. Je důležité, aby firma použila správnou strategii a získala tak konkurenční výhodu.

3.5.1.10 Veřejnost

„Veřejnost je jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně má na ně vliv.“ (Kotler a kol., 2007, s. 132) Rozeznáváme 7 typů veřejnosti (Kotler a kol., 2007, s. 134):

- **Finanční instituce:** Ovlivňují získávání finančních prostředků (banky, investiční společnosti a akcionáři).
- **Média:** Patří sem noviny, časopisy, rozhlas, televize.
- **Vládní instituce:** Správné fungování firmy je podmíněno dodržováním vládních rozhodnutí. Důležité je dbát na bezpečnost produktů nebo pravdivost reklam.
- **Občanské iniciativy:** Ekologické skupiny, spotřebitelské organizace nebo zájmové skupiny mohou narušit prodej některých produktů, proto je nutné být s nimi v kontaktu a přihlížet k jejich podnětům.
- **Místní komunita a občané:** Zde platí podobná pravidla jako u občanských iniciativ. Je nutná komunikace a dobré vztahy s veřejností nebo například příspěvky firmy na dobročinnost.
- **Širší veřejnost:** Firma by měla vynaložit prostředky na získání dobré image u veřejnosti, která ovlivňuje zákazníka při nákupu.
- **Zaměstnanci:** Je důležité všechny zaměstnance společnosti motivovat a informovat o dění. Spokojený zaměstnanec bude práci vykonávat co nejlépe a bude dále šířit dobré jméno společnosti mezi širší veřejnost.

3.5.2 Makroprostředí společnosti

„Společenské faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, tvoří makroprostředí.“ (Boučková, 2003, s. 83)

Pokud bude společnost respektovat faktory makroprostředí, může jí to přinést dobré příležitosti pro podnikání a může zároveň omezit počet rizikových situací, které mohou nepříjemně ovlivnit prosperitu společnosti. Do makroprostředí zahrnujeme tyto faktory: sociální (demografické a kulturní), technické a technologické, ekonomické, politicko-legislativní a přírodní.

3.5.2.1 Sociální faktory demografické

Jedná se o faktor, který zkoumá a charakterizuje obyvatelstvo jako celek. Zabývá se počtem obyvatel, jejich věkem, zaměstnáním, pohlavím, ale třeba i hustotou osídlení. Vzhledem k tomu, že trh je tvořen právě obyvateli, jsou demografické údaje pro marketing velice důležité. Marketing pomocí demografie sleduje vývoj trhu, např. změnu věkové struktury, vzdělání nebo také migraci obyvatel, a pružně na tyto změny reaguje.

3.5.2.2 Sociální faktory kulturní

„Kultura je charakterizována jako soubor hodnot, idejí a postojů určité skupiny lidí, které jsou předávány z jedné generace na druhou.“ (Boučková, 2003, s. 84) Kulturní rozdíly mohou mít veliký vliv na spotřební chování. Marketing musí rozlišovat *primární* názory a hodnoty lidí (ty, které jedinec dědí po rodičích) a *sekundární* (ty, které podléhají změnám a jedinec si je vytváří sám ze společenských styků). Firma se může úspěšně snažit o změnu sekundárních názorů jedince, ale má jen malý vliv na názory primární.

3.5.2.3 Technické a technologické faktory

V posledních desetiletích se staly technické a technologické faktory jednou z nejdůležitějších částí marketingového prostředí. Firmy vynakládají velké finanční prostředky na výzkum a vývoj, aby nezaostávaly za konkurencí. Většinou ale platí, že efektivní výzkum mohou realizovat pouze velké, finančně dobře zajištěné firmy. Tento fakt často brání vstupu nových menších firem na trh. Právě proto se tyto malé firmy zaměřují na napodobování úspěšných produktů konkurence, a to tak, že například změní design nebo přidají do produktu něco navíc, ale nezmění podstatu produktu.

Při samotném výzkumu a vývoji je nutný vliv marketingových pracovníků, kteří prosazují směr výzkumu. Výzkumní pracovníci často mohou opomíjet to, co je pro firmu důležité (komercializace výsledků výzkumu), a soustředit se na řešení vědeckých problémů, které by měly zkoumat jiné instituce.

3.5.2.4 Ekonomické faktory

„Skupina ekonomických faktorů obsahuje především ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů.“ (Boučková, 2003, s. 85)

Pro firmy je především důležitý faktor celkové kupní síly spotřebitelů. Ta závisí na skutečných příjmech obyvatel, výši úspor a úvěrů, které byly spotřebitelům poskytnuty, a úrovni cen. Firmy také sledují vývoj a změnu v úrovni příjmů a ve struktuře vydání. V dnešní době, kdy existují velké rozdíly mezi příjmy spotřebitelů, je nutné, aby firmy provedly strukturalizaci spotřebitelů podle příjmů a vytvářely produkty pro každou kategorii. Rozdíly jsou například ve vykládání finančních prostředků na základní a luxusní zboží. Skupina s nižšími příjmy často omezuje výdej peněz na kulturu a volnočasové aktivity a vynakládá převážnou část příjmů na nezbytné statky. Oproti tomu skupina s vyššími příjmy nemusí řešit existenční problémy a ochotně vydá část svých příjmů za luxusní statky.

3.5.2.5 Politicko-legislativní faktory

„Politické prostředí zahrnuje zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti.“ (Kotler, 2007, s. 154)

Tyto faktory mohou velice ovlivnit situaci na trhu. Můžeme se na to dívat dvěma pohledy. Zaprvé stát vytváří antimonopolní zákonodárství na ochranu podnikatelů, např. před nekalou konkurencí nebo monopolem na trhu. Zadruhé se stát stará o ochranu spotřebitelů nařízeními, které ukládá výrobcům povinnost pravdivě informovat o vlastnostech a složení jednotlivých výrobků. Na stát působí z druhé strany „nátlakové“ skupiny podnikatelů, kteří usilují o ovlivnění politiky státu v jejich prospěch. Podobné skupiny existují i mezi spotřebiteli. Ti se pomocí zkoumání a porovnávání výrobků ve spotřebitelských testech snaží vytvořit tlak na výrobce. Výsledky spotřebitelských testů jsou kvůli jejich objektivnosti velice silným argumentem.

3.5.2.6 Přírodní faktory

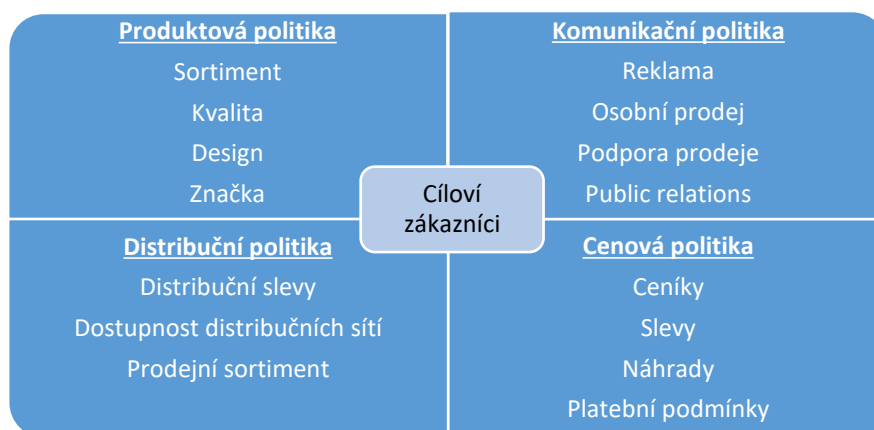
Přírodní faktory jsou velice důležitou součástí makroprostředí, neboť přírodní zdroje vstupují do výrobního procesu. Tyto zdroje jsou ovšem limitovány jejich nedostatkem a rostoucími nároky společnosti na energie. Dalším vážným problémem je znečišťování planety. V poslední době je díky těmto hrozbám kladen větší důraz na ekologii, a to jak z pohledu firem, tak z pohledu veřejnosti. To na jednu stranu zvyšuje náklady firem na ekologičtější výrobu, na druhou stranu je pak firma lépe vnímána veřejností, která podporuje ekologii. Do této skupiny faktorů patří také geografické a klimatické podmínky. Ne všude je možné zahájit těžbu. Ne všude jsou dobré podmínky pro zemědělství.

3.6 Marketingový mix

Marketingový mix je nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení. Firma ho podle svých možností využívá k dosažení marketingových cílů a může ho také poměrně lehce upravovat. Marketingový mix zahrnuje vše, co je firma schopna udělat pro zvýšení poptávky po svém produktu. Ve své základní podobě, kterou budeme podrobněji zkoumat, se skládá ze 4 prvků: produkt, cena, distribuce, komunikace.

Při sestavování marketingového mixu je důležitá provázanost jednotlivých prvků. Vše musí být nastaveno ve stejném poměru, jinak může i skvělý produkt u zákazníků propadnout. „Jestliže máme vynikající, špičkový produkt, měla by jeho úroveň odpovídat také cena (vyšší). Podobně distribuce by měla být luxusní a propagace v prestižních médiích.“ (Foret, 2008, s. 83)

Obrázek 8 Schéma marketingového mixu (4P)



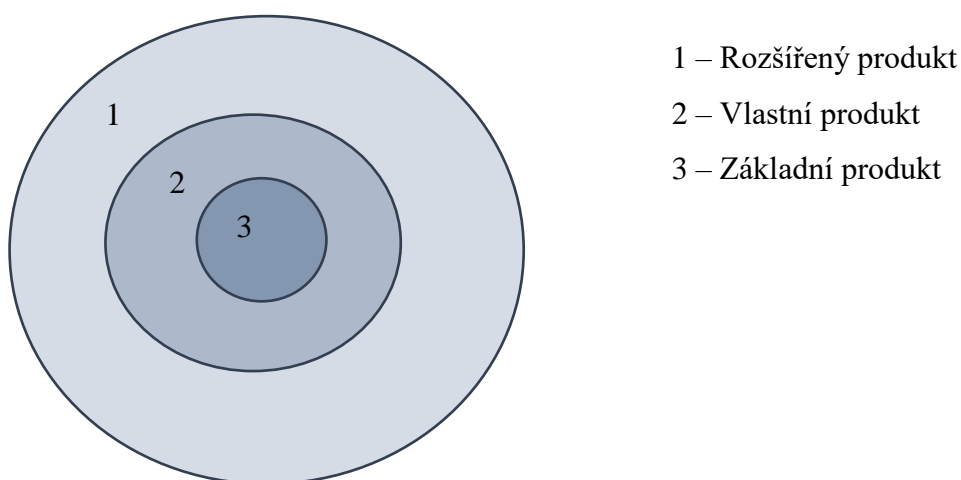
Zdroj: Vlastní zpracování

V základní podobě se tedy jedná o tzv. model 4P (Product, Price, Place, Promotion). Nicméně například v oblasti služeb je velice důležitý kontakt se zákazníky, který se uskutečňuje prostřednictvím konkrétních pracovníků (řidič autobusu, prodavač), proto je vhodné doplnit základní marketingový mix pátým prvkem P – People (tedy lidé).

3.6.1 Produkt

„Cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. Patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“ (Kotler a kol., 2007, s. 615)

Obrázek 9 Tři úrovně produktu



Zdroj: KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., *Moderní marketing*, s. 616

3.6.1.1 Tři úrovně produktu

Ve fázi plánování je nutné o produktu přemýšlet ve třech úrovních, neboť každá z nich zvyšuje hodnotu produktu pro zákazníka.

Základní produkt je jádrem komplexního produktu. Definuje, jaké jsou jeho přínosy a jaké problémy dokáže pomoci vyřešit zákazníkovi. Např. pokud potřebuji něco na krájení potravin, koupím si kuchyňský nůž.

Vlastní produkt se skládá z úrovně kvality, funkce výrobku nebo služby, designu, názvu značky a balení. Zákazník si většinou uvědomuje až právě tuto úroveň produktu. Nejdůležitější pro něj je kvalita produktu. Ta zahrnuje životnost, spolehlivost, přesnost, funkčnost a ovladatelnost. Z marketingového hlediska platí, že kvalitu určují zákazníci. Zda

se jedná o kvalitní zboží, napovídá zákazníkům především značka, cena, obal, distribuce a propagace. Dalším prvkem je design, který může přilákat pozornost veřejnosti, zlepšit výkonnost produktu, snížit výrobní náklady nebo dosáhnout konkurenčních výhod na trhu. Obal plní 4 základní funkce: ochrannou, informační, rozlišovací a propagační. V současnosti je také kladen veliký důraz na ekologické vlastnosti obalu (rozložitelnost, možnost recyklace). Pro výrobce je, co se týče obalu, důležitá ekonomická stránka (nákladnost) a také dobrá manipulovatelnost, která usnadňuje distribuci.

Rozšířený produkt není přímo součástí produktu samotného, ale jedná se o služby zákazníkovi dodávané k produktu. Patří sem doprava k zákazníkovi, instalace a uvedení do provozu, aktualizace, poradenství, servis, záruky nebo také platební podmínky. V dnešní době, kdy se většina typově stejných produktů příliš neliší svojí kvalitou a designem, hraje rozšířený produkt velkou roli při výběru zákazníka.

3.6.1.2 Životní cyklus produktu

Stejně jako živý organismus má i výrobek jednotlivé etapy vývoje. Každá z těchto etap má svá marketingová specifika. Ve vývoji produktu rozeznáváme následující fáze:

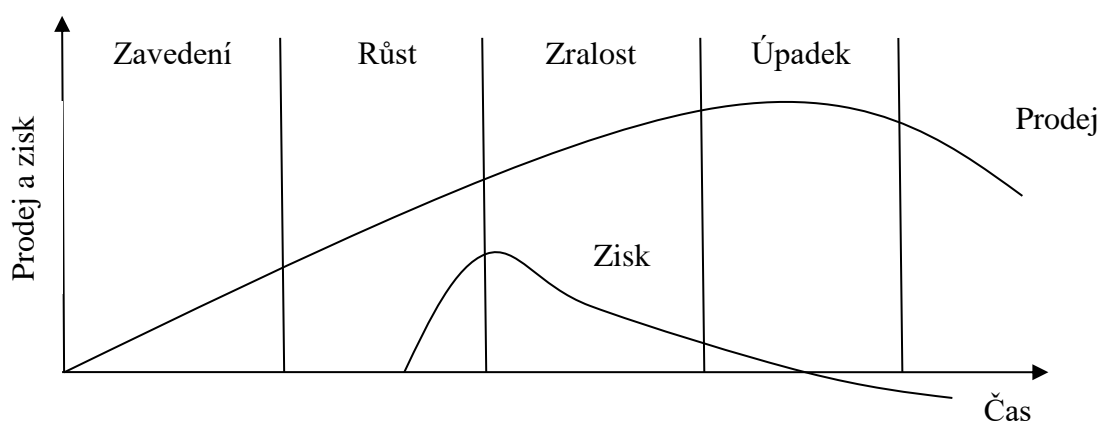
Fáze zavádění nastává v okamžiku, kdy je nový výrobek uveden na trh. V této fázi je výrobek pro spotřebitele víceméně neznámou a prodej není příliš velký, tím pádem je zisk téměř nulový. Firma musí investovat hodně financí do propagace výrobku. V této fázi je potřeba výrobek zdokonalovat a minimalizovat všechny chyby nebo závady.

Ve fázi růstu se výrobek dostává do povědomí spotřebitelů, díky čemuž roste prodej a zvyšují se tržby. Problémem této fáze z pohledu firmy je konkurence, která zavedený výrobek okopíruje, s mírnými změnami uvede na trh a nasadí nižší cenu.

Fáze zralosti je etapou, kdy výrobek dosahuje maximálního objemu prodeje. „Díky minimálním výdajům na propagaci a snižujícím se nákladům na výrobu, ale také pod tlakem stále početnější konkurence dodávající na trh plagiáty za nižší ceny dochází ke zlevňování.“ (Foret, 2008, s. 91) Výrobek se tak stává dostupným pro více segmentů.

Fáze úpadku znamená pokles objemu prodeje. Na trhu se vyskytují lepší výrobky, takže ani propagace nemá význam a je nutné začít stávající produkt vyprodávat nebo přemístit na méně rozvinuté trhy. Správně bychom na produkt v takovéto fázi měli navázat produktem novým, který je vylepšením stávajícího. U této novinky se pak celý životní cyklus opakuje.

Obrázek 10 Životní cyklus produktu



Zdroj: Foret, 2008, s. 90

3.6.2 Cena

„Cena jako součást marketingového mixu vyjadřuje hodnotu výrobku, je nejdůležitějším činitelem ovlivňující poptávku, vytváří příjmy podniku, zatímco ostatní prvky marketingového mixu vytvářejí náklady a z hlediska času představuje nejpružnější proměnnou.“ (Nahodil, 2003, s. 10)

Při tvorbě ceny musí brát podnik v potaz několik vnitřních a vnějších faktorů, které mají na stanovení ceny vliv. Mezi vnitřní faktory patří marketingové strategie, cíle nebo náklady. Vnější faktory ovlivňující stanovení cen jsou trh, konkurence a poptávka. Spodní hranici cen určují náklady, horní hranici zase poptávka a trh. Jestliže je vysoká poptávka a produktu je nedostatek, zákazník bude ochoten zaplatit za produkt vyšší cenu. Pokud je poptávka naopak nízká a zboží dostatek, kupující se bude snažit zaplatit co nejnižší cenu. Důležitou roli hraje nejen otázka nabídky a poptávky po výrobku, ale také to, jak vnímají užitek výrobku samotní spotřebitelé. Proto je důležité, aby podnik dobře odhadl tento užitek pro zákazníka a na základě toho stanovil odpovídající cenu. Při vytváření ceny musíme také

myslet na konkurenci. Pokud chce firma uspět v konkurenčním boji, musí pozorně konkurenci sledovat a pružně reagovat na změny.

Existuje několik metod tvorby cen v praxi. Nyní si je představíme. Základem ceny orientované na náklady je „východisko, že náklady určují dolní mez pro stanovení ceny. Podnik má zájem, aby cena pokryla náklady na výrobu, distribuci a prodej a přinesla odměnu za vynaložené úsilí a riziko z podnikání.“ (Tomek, Vávrová, 2011, s. 234)

Cenotvorba orientovaná na poptávku vychází ze zákonitosti, že „množství zboží, které je v daném období kupováno, závisí na jeho ceně. Čím vyšší bude cena, tím menší bude zpravidla zakoupené množství a naopak.“ (Tomek, Vávrová, 2011, s. 234)

Metoda tvorby cen orientovaná na konkurenci vychází vždy z ceny, kterou má nastavenou vedoucí partner na trhu. Ta se pak dále upravuje podle vlastních cílů, poptávky, nákladů a kapacit.

Ceny orientované na užitek se odvozují z užitku spotřebitelů pomocí těchto bodů (Tomek, Vávrová, 2011, s. 235):

- Stanoví se výkonové znaky produktu (např. výkon motoru)
- Určí se způsob vyjádření tohoto znaku (měrné jednotky)
- Určí se bodovací stupnice pro porovnání mezi podobnými výrobky
- Stanoví se váhy pro jednotlivé výkonové znaky
- Určí se výkonnostní index srovnatelných produktů

A konečně stanovení ceny za využití pravděpodobnostního rozhodovacího stromu (rozhodování za rizika) vychází z toho, že existuje nejistota reakcí spotřebitelů. Proto podnik často vychází ze svých zkušeností na trhu a pravděpodobné reakce spotřebitelů. Metoda spočívá v návrhu několika cenových alternativ, ke kterým se přiřadí očekávané počty prodaných výrobků s určitou pravděpodobností. Podnik musí znát své variabilní náklady na jeden kus a náklady fixní. Poté spočítá zisky jednotlivých variant a vybere tu, která přinese největší zisk s největší pravděpodobností.

3.6.3 Distribuce

„Smyslem a cílem distribuce produktu je, aby konečný příjemce obdržel produkt v požadované kvalitě, v určeném čase a na přesně lokalizovaném místě.“ (Čichovský, 1997, s. 282)

Marketingové pojetí distribuce je tvořeno třemi kroky (Foret, 2008, s. 103):

- Fyzická distribuce zboží (skladování, přeprava a řízení zásob)
- Změna vlastnických vztahů (koupí vzniká právo k užívání)
- Doprovodné a podpůrné činnosti (poradenská činnost, pojištění produktů, poskytování úvěrů)

Součástí distribuce jsou tyto tři skupiny:

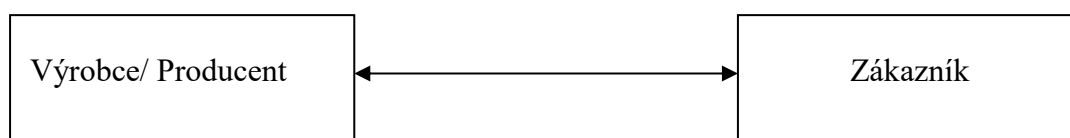
- Výrobci (průmysl, prvovýroba)
- Distributoři (velkoobchod, maloobchod)
- Podpůrné organizace (reklamní agentury, pojišťovny, banky)

Existují dva typy distribuce, přímá a nepřímá. Přímá distribuce zahrnuje pouze výrobce a zákazníka, v případě nepřímé distribuce se objevuje jako mezičlánek zprostředkovatel (velkoobchod, maloobchod). Výhodou přímé distribuce je kontakt se zákazníkem. V takovémto případě dokážeme zákazníkovi poskytnout veškerý servis, a navíc můžeme reagovat na jeho připomínky a podněty. Velice dobře zde funguje zpětná vazba. Dále máme jistotu, že zákazník dostane zboží v pořádku (nehrozí například poškození jako při nepřímé distribuci) a v neposlední řadě u přímé distribuce ušetříme náklady. Nevýhodou je ovšem nižší pokrytí trhu v porovnání s nepřímou distribucí.

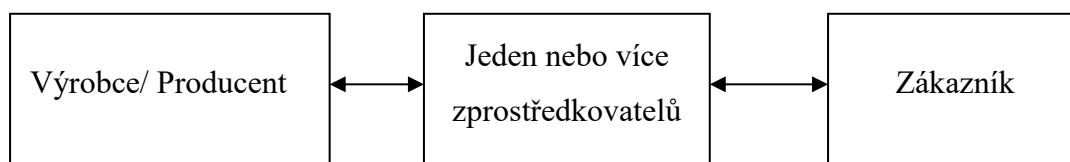
Mezi výhody nepřímé distribuce patří schopnost uspokojovat požadavky na větších trzích a zajištění nabídky zboží ve správný čas na správném místě. Naopak nevýhody nepřímé distribuce spočívají ve ztrátě kontaktu výrobce a zákazníka a riziku poškození zboží při distribuci nebo skladování. Distributor může výrazně ovlivnit prodej výrobku, a to buď kladně (výborná prezentace výrobku na prodejně) nebo záporně (špatné skladování). Mezi výhody nepřímé distribuce patří schopnost uspokojovat požadavky na větších trzích a zajištění nabídky zboží ve správný čas na správném místě.

Obrázek 11 Distribuční cesty

Přímá distribuce



Nepřímá distribuce



Zdroj: Foret, 2008, s. 104-105

3.6.4 Komunikace

„Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti.“ (Boučková, 2003, s. 222) Pomocí marketingové komunikace se staráme nejen o informovanost spotřebitelů z hlediska naší nabídky, ale také ji můžeme použít k výraznější prezentaci např. nových produktů. O marketingu už jsme si řekli jako o nástroji, který nezahrnuje pouze prodej a snahu vnutit svoje výrobky spotřebitelům, ale jako o nástroji, který se snaží nejprve zjistit, co spotřebitel vyžaduje nebo o co by mohl mít zájem. A to by nefungovalo bez komunikace a pozitivního vztahu s veřejností. Podnik může využít dva základní způsoby komunikace: neosobní (masovou) a osobní. Výhody *masové komunikace* spočívají především v její schopnosti zasáhnout široké spektrum potencionálních zákazníků, dále ve flexibilitě při reakcích na změnu trhu a v nízkých nákladech přepočtených na jednu zasaženou osobu. Nevýhody spatřujeme především v neosobním přístupu a nemožnosti upravit nabídku podle představ konkrétního zákazníka, ve slabé zpětné vazbě a vysokých celkových nákladech. Naproti tomu *osobní komunikace* nám umožňuje přímý kontakt jednajících osob s okamžitou zpětnou vazbou. Dále při ní můžeme pružně reagovat na připomínky příjemce a zvýšit tím její efekt. V porovnání s masovou komunikací jsou zde vyšší náklady na jednu zasaženou osobu.

Marketingová komunikace v sobě zahrnuje tyto složky (Boučková, 2003, s. 223): reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý marketing.

3.6.4.1 Reklama

„Reklama je definována jako určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Je to záměrná činnost, která potencionálnímu zákazníkovi přináší relevantní informace o výrobku, jeho vlastnostech a přednostech, jeho kvalitě apod. Racionálními nebo emocionálními argumenty se snaží vzbudit zájem o výrobek a posléze spotřebitele přimět, aby učinil kupní rozhodnutí.“ (Boučková, 2003, s. 224)

Reklama, která je zaměřena na konkrétní výrobek a vyzdvihuje všechny jeho výhody oproti konkurenci, se nazývá výrobková reklama. Dalším typem je institucionální reklama, která se nezaměřuje na konkrétní výrobek, ale na firmu či nadaci jako celek a představuje úspěchy firmy, kvalitu jejich výrobků nebo spolehlivý servis.

3.6.4.2 Podpora prodeje

Podporu prodeje můžeme definovat jako „jakýkoli časově omezený program prodejce, snažícího se učinit svou nabídku atraktivnější pro spotřebitele, přičemž vyžaduje jejich spoluúčast formou okamžité koupě či jiné činnosti“. (Tellis, 2000) Společnosti ji využívají k získání nových zákazníků nebo ke zvětšení objemu prodeje, a to například formou slev, možností soutěžit o ceny nebo zbožím zdarma. Firma může tento nástroj použít při zavádění nového výrobku, aby dosáhla vysoké prodejnosti i do budoucna. Často se však stává, že po ukončení podpory prodeje výrobku poptávka po něm opět klesne. Pokud je ovšem tento způsob používán nadměru, může to v zákazníkovi vyvolat negativní pocit, že se jedná o nekvalitní zboží. Mezi nástroje podpory prodeje patří:

- slevové kupóny
- vzorky výrobků
- cenové rabaty
- prémie
- cenově výhodná balení
- spotřebitelské soutěže
- ochutnávky
- předváděcí akce
- dárek

3.6.4.3 Osobní prodej

Jde o typ komunikace, která je založena na osobním kontaktu mezi kupujícím a prodávajícím. Je zde kladen důraz na dlouhodobou spolupráci, kdy se i po uskutečnění prodeje prodejce zajímá o zákaznickou spokojenost a poskytuje mu servis. Tento způsob se využívá převážně u produktů, které vyžadují důkladnější předvedení jejich funkcí a údržby.

Součástí osobního prodeje je tzv. přímý prodej. Prodej se neuskutečňuje ve stálých provozovnách společnosti, ale většinou přímo v domácnostech nebo na pracovištích spotřebitelů. Je zde využívána přímá distribuční cesta; to znamená, že zde neexistuje mezičlánek v podobě maloobchodu nebo velkoobchodu mezi výrobcem a spotřebitelem. To zákazníkovi zaručuje, že se mu dostane kompletního a profesionálního servisu v průběhu celého prodeje. Výrobce má produkt pod dohledem až do předání či instalace zákazníkovi, a tím předchází jeho případnému poškození, které by mohlo vzniknout při nepřímé distribuční cestě.

3.6.4.4 Public Relations

Jedná se o složku komunikace, kterou společnosti nevyužívají k prodeji svých výrobků, ale k tomu, aby je jednotlivé skupiny, jako jsou veřejnost, zaměstnanci, konkurence nebo média, vnímaly pozitivně. Na rozdíl od reklamy, která je vytvářena oddělením marketingu, působí v krátkém časovém horizontu a vyzývá spotřebitele ke koupi určitého produktu, je public relations dlouhodobějšího charakteru, iniciuje jej top management a tvoří celkový obraz společnosti. V public relations se používají tyto nástroje (Boučková, 2003, s. 236):

- zprávy předávané přímo médiím
- tiskové konference a vztahy s tiskem
- organizování zvláštních akcí
- vydávání podnikových publikací a firemní literatury
- sponzoring
- lobování

3.6.4.5 Přímý marketing

Cílem přímého marketingu je přímý kontakt mezi společností a zákazníkem. Firma, jež oslovuje potenciálního zákazníka, se snaží získat okamžitou odezvu. Oproti reklamě má přímý marketing výhodu v přesnějším zaměření na určitou skupinu lidí, které je nabídka firmy určena. Naopak nevýhodou jsou vyšší náklady na jednu zasaženou osobu. Může být uskutečňován ve formách (Boučková, 2003, s. 240): katalogového prodeje, zásilkového prodeje, telemarketingu, teleshoppingu, televizní a tiskové reklamy s přímou odezvou, případně prostřednictvím internetu.

3.7 Situační analýza

3.7.1 STEP analýza

„STEP analýza je jednoduchým, a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:“ (Hron, Tichá, 2003, s. 72)

- 1) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- 2) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- 3) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Ve STEP analýze se zabýváme těmito segmenty: Sociálně-kulturní, technologický, ekonomický a politicko-právní.

3.7.1.1 Sociálně kulturní

„Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je:“ (Hron, Tichá, 2003, s. 72)

- Demografie
- Distribuce příjmů
- Mobilita obyvatelstva
- Životní styl
- Úroveň vzdělání
- Přístupy k práci a volnému času

3.7.1.2 Technologický

„Zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou:“ (Hron, Tichá, 2003, s. 72)

- Vládní výdaje na vědu a výzkum
- Nové objevy, vynálezy a patenty
- Transfer technologií
- Míra zastarávání výrobních prostředků

3.7.1.3 Ekonomický

„Zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je:“ (Hron, Tichá, 2003, s. 72)

- trend vývoje domácího hrubého produktu
- životní cyklus podniku
- nabídka peněz, úroková míra
- inflace
- nezaměstnanost
- dostupnost energie, náklady na ni

3.7.1.4 Politicko – právní

„Zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je:“ (Hron, Tichá, 2003, s. 72)

- stabilita vlády
- regulace zahraničního obchodu
- daňová politika
- monopolní legislativa
- ochrana životního prostředí

3.7.2 Analýza konkurence – Porterův model

„Každé odvětví lze charakterizovat pomocí sady ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. M. Porter je autorem modelu, který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil.“ (Hron, Tichá, 2003, s. 79)

Obrázek 12 Porterův model



Zdroj: Hron, Tichá, 2003, s. 80

Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu najít takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by: (Hron, Tichá, 2003, s. 80)

- izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil
- umožnil využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch
- umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může „rozehrát hru“ hned, jak se v odvětví konkurence objeví

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vázanost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na:

- bariérách vstupu do odvětví
- reakci etablovaných podniků na vstup nového konkurenta

Bariéry vstupu do odvětví jsou nejčastěji spjaty s těmito faktory:

- 1) Úspory z rozsahu
- 2) Kapitálová náročnost
- 3) Diferenciace výrobků
- 4) Nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí
- 5) Přístup k distribučním kanálům
- 6) Vládní politika

Další okolností, která ovlivní vstup do odvětví, je reakce podniků, kterou jsou v odvětví již zavedené. Negativní reakce se dá očekávat když:

- Zavedené podniky mají dostatečné zdroje, aby mohli zbránit vstupu nových konkurentů do odvětví.
- Zavedené podniky mohou dočasně snížit ceny svých produktů, aby udržely svůj tržní podíl.
- Míra růstu odvětví je nízká a dodatečný konkurent by zhoršil finanční situaci všech zúčastněných

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou ukázat svou sílu prostřednictvím:

- Zvýšení cen
- Snížením kvality produktů

„Síla dodavatelů je závislá na řadě faktorů, které vymezují pozici dodavatelů na trhu jejich relativní významnost.“ (Hron, Tichá, 2003, s. 82) Dodavatelé jsou silní, když:

- Jsou koncentrovaní.
- Dodávaný produkt je jedinečný nebo jednoznačně odlišitelný nebo s sebou nese vysoké náklady na změnu dodavatele.
- Dodávky jejich produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví.
- Mají možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli.
- Odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

Vyjednávací síla odběratelů

„Podobně jako dodavatelé mohou odběratelé výrazným způsobem ovlivňovat profitabilitu odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.“ (Hron, Tichá, 2003, s. 82) Odběratelé jsou silní, pokud:

- Jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém.
- Nakupovaný produkt je standardizovaný nebo nediferencovaný – to umožňuje odběratelům snadnou změnu dodavatele a zvyšuje konkurenci v odvětví.
- Produkt je významnou položkou pro odběratele – zvyšuje se tak cenová sensitivita a odběratelé budou hledat výhodnější podmínky.
- Zisk odběratelů je nízký, budou se tak snažit snížit náklady na vstupy.
- Odběratelé mají reálnou možnost vertikální integrace do dodavatelského prostředí.

Ohrožení substituty

„Čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.“ (Hron, Tichá, 2003, s. 82) Substituty, které jsou ze strategického hlediska nejdůležitější, jsou ty, které:

- Inovacemi stávajících produktů nabízejí lepší uspokojení potřeb.
- Jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.

Rivalita mezi existujícími podniky

„Je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici.“ (Hron, Tichá, 2003, s. 82) Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- Konkuruje si podniky jsou přibližně stejně velké a silné.
- Míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta.
- Fixní nebo skladovací náklady jsou vysoké.
- Poskytované produkty nebo služby jsou diferencované.
- Vstupní bariéry jsou vysoké.
- Rivalové sledují různé cíle, neshodnou se na způsobech konkurence, a proto se trvale střetávají.

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů (současných nebo potenciálních), dodavatelů a odběratelů i substitučních produktů. (Hron, Tichá, 2003, s. 83)

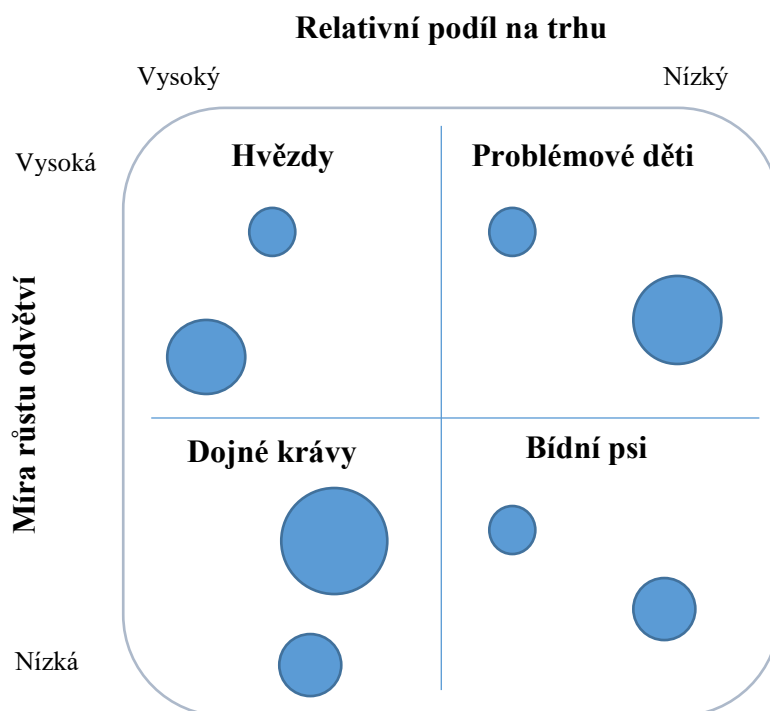
3.7.3 Analýza portfolia – BCG matice

„První matice portfolia, která se dočkala širokého uplatnění, byla čtyřdílná mřížka, jejímž průkopníkem byla Boston Consulting Group.“ (Hron, Tichá, 2003, s. 107) Osami matice jsou:

- Míra růstu odvětví
- Relativní tržní podíl

Každá aktivita tvoří „bublinu“ ve čtyř kvadrantové matici, jejíž rozměr koresponduje s procentem výnosu v rámci celého portfolia. Na ose *míra růstu odvětví* se jako střední hodnota bere růst HDP odvětví. Pokud je růst rychlejší než celá ekonomika, jde o odvětví rychle rostoucí a naopak. *Relativní tržní podíl* ukazuje vztah k nejbližšímu konkurentovi. Středem této osy je hodnota 1, která znamená, že tržní podíl je roven tržnímu podílu konkurenta. Vysoký tržní podíl značí silnou konkurenční pozici firmy na trhu.

Obrázek 13 BCG matice



Zdroj: Hron, Tichá, 2003, s. 108

Problémové děti / otazníky

„Rychlý nárůst trhu dodává na atraktivitě, ale relativně slabá pozice z hlediska nízkých tržních podílů vyvolávají otázku: Může být ziskový potenciál vyskytující se v souvislosti s nárůstem trhu reálně podchycen?“ (Hron, Tichá, 2003, 108) Tyto aktivity/produkty zpravidla vyžadují vysoké náklady a přinášejí nízký zisk. Hlavními atributy jsou: nízký tržní podíl, nižší úspory z rozsahu a nižší podíl ze zisku. U takovýchto aktivit se doporučuje soustředit se na ty, které se stanou „hvězdami“ a ostatních se zbavit.

Hvězdy

„Podnikatelské aktivity s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu se v matici BCG označují jako hvězdy, protože nabízejí jak vysoký zisk, tak vynikající příležitosti k růstu. Hvězdy obvykle vyžadují velkou kapitálovou investici na rozšíření výrobních kapacit, ale inklinují rovněž k vytváření svých vlastních interních příjmů, a to díky nízkonákladové výrobě, která vyplývá z úspor z rozsahu kumulativní výrobní zkušenosti. Podle BCG jsou některé hvězdy (obvyčejně ty, které jsou dobře zavedené a rozvinuté) skutečně soběstačné, pokud jde o příjem, a mají malé požadavky na podnikové finanční zdroje. Mladé hvězdy ale často vyžadují podstatný investiční kapitál, který už samy nemohou vytvořit a mohou se proto stát požíračem hotovosti.“ (Hron, Tichá, 2003, s. 108)

Dojné krávy

„Podnikatelské aktivity s vysokými podíly na pomalu rostoucím trhu byly charakterizovány jako dojné krávy, protože jejich zakotvené pozice mají tendenci vydělávat značné přebytky převyšující potřeby na reinvestici a růst podnikání. Mnohé dnešní dojné krávy jsou včerejší hvězdy. Dojné krávy, ačkoli méně atraktivní z hlediska nárůstu, jsou nicméně hodnotnou složkou podnikového portfolia. Poskytují rovněž hotovost pro financování nových akvizic, prostředky pro investice do mladých hvězd a do těch problémových dětí, které jsou potencionálními hvězdami.“ (Hron, Tichá, 2003, s. 109)

Bídní psi

„Podnikatelské aktivity s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu se v matici BCG vžilo označení „bídní psi“ vzhledem k jejich slabé konkurenční pozici (zřejmě z důvodů vysokých nákladů, málo kvalitních výrobků, neúčinného marketingu) a nízkého ziskového potenciálu, který často doprovází pomalý růst nebo hrozící úpadek trhu. V souvislosti s tím,

jsou nejčastější strategická doporučení vázána na likvidaci způsobem, který je z hlediska výnosu v hotovosti nejatraktivnější.“ (Hron, Tichá, 2003, s. 109)

3.7.4 SWOT analýza

SWOT analýzu definujeme jako „výťah zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.“ (Kotler, 2007, s. 97) Jinými slovy SWOT analýza se skládá z analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, přičemž analýza vnitřního prostředí zkoumá silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) podniku a analýza vnějšího prostředí zkoumá příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).

Analýza vnitřního prostředí (S-W)

„Silné a slabé stránky v analýze SWOT nezahrnují všechny charakteristické rysy obchodní společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu.“ (Kotler, 2007, s. 98) Silné a slabé stránky nejsou absolutní, ale relativní. Jsou měřitelné ve srovnání s konkurencí. Pokud je firma v něčem dobrá, ale konkurence je lepší, je to pořád její slabá stránka. Silné stránky by měly být založeny na faktech. Pokud bude firma například propagovat svoji kvalitu, ale skutečnost bude opačná, je to pro ni velice nebezpečné.

Analýza vnějšího prostředí (O-T)

Vedení společnosti musí rozpoznat příležitosti a hrozby, kterým firma čelí. Je nutné předvídat důležité trendy, které mohou mít na firmu vliv. Co se týče hrozeb, musí vedení vybrat ty, které nastanou s největší pravděpodobností, a ty, které mohou mít nejničivější dopad na společnost. Ke každé musí předem vypracovat strategii, jak se s nimi vypořádá.

Tam, kde je společnost schopna využít svých silných stránek ve svůj prospěch, se pro ni vyskytují příležitosti. Důležité je vyhodnocení potenciální přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu společnosti v daném případě. Při snaze využít příležitost mohou nastat určitá rizika, a tak je důležité, zda potencionální výnosy jsou vyšší než případná rizika. „V závislosti na silných stránkách společnosti může trend či vývoj představovat hrozbu, stejně jako příležitost.“ (Kotler, 2007, s. 98)

3.8 Marketingový plán

Mít vypracovaný marketingový plán je v současnosti jedním ze zásadních klíčů k úspěchu. Je potřebný pro sladění všech propagačních a marketingových činností. Cílem marketingového plánu je popsat současnou situaci produktů na trhu a nastavit marketingovou strategii na určitou dobu. Zpravidla období 1 roku až 5 let.

Marketingový plán usnadňuje přesnou realizaci marketingových cílů, a to na základě identifikace silných a slabých stránek. Pomocí marketingového plánu lze také odhalit nedostatky, ke kterým při plnění marketingových aktivit může docházet. Zároveň díky němu získává firma určitou kontrolu na všech aktivitami. Marketingový plán by se měl skládat z těchto kroků: (Bednář, 2013, [Online])

- Dlouhodobé cíle a strategie
- Analýza současného stavu
- Marketingové cíle
- Cílové zákaznické skupiny
- Marketingový mix
- Finance a rozpočet
- Systém měření a kontroly

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

4.1.1 Základní informace o společnosti

Tabulka 1 Základní údaje společnosti Bohemian Ventures, spol. s r.o.

Název společnosti:	Bohemian Ventures, spol. s r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Nádražní 896/30, Smíchov, 150 00 Praha 5
IČO:	006 76 241
Datum vzniku:	17. října 1990
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	115 000,- Kč
Kontakt:	info@venturesbooks.com

Zdroj: www.justice.cz

4.1.2 Předmět podnikání společnosti

Společnost Bohemian Ventures, spol s r.o. vznikla roku 1990. Je vedena u Městského soudu v Praze. V současné době sídlí firma na adrese Nádražní 896/30, 150 00 Praha 5. V obchodním rejstříku je zapsána pod identifikačním číslem 00676241. Jedná se o společnost s ručením omezeným.

Bohemian Ventures se zabývá distribucí materiálů sloužících k výuce anglického jazyka. V této věci spolupracuje především se zahraničním vydavatelství Pearson, které v segmentu English Language Teaching (dále jen ELT) na území České republiky výhradně zastupuje. Kromě toho má v nabídce tituly a materiály jiných vydavatelů, např. Oxford University Press, Macmillan a Cambridge University Press. Tyto vydavatelství spolu s Pearson tvoří hlavní hráče na trhu s anglickými výukovými materiály. Společnost se orientuje výhradně na český trh. V produktovém portfoliu Bohemian Ventures se nachází:

- učebnice pro výuku angličtiny (ELT)
- zjednodušená anglická četba

- výukové anglické hry
- on-line výukové aplikace
- anglické slovníky

Bohemian Ventures je také výhradním distributorem anglických výukových her firmy Regipio a stará se o marketingové aktivity na českém trhu.

4.1.3 Organizační struktura

Organizační struktura je obsahem přílohy 1 této práce.

4.2 Popis trhu

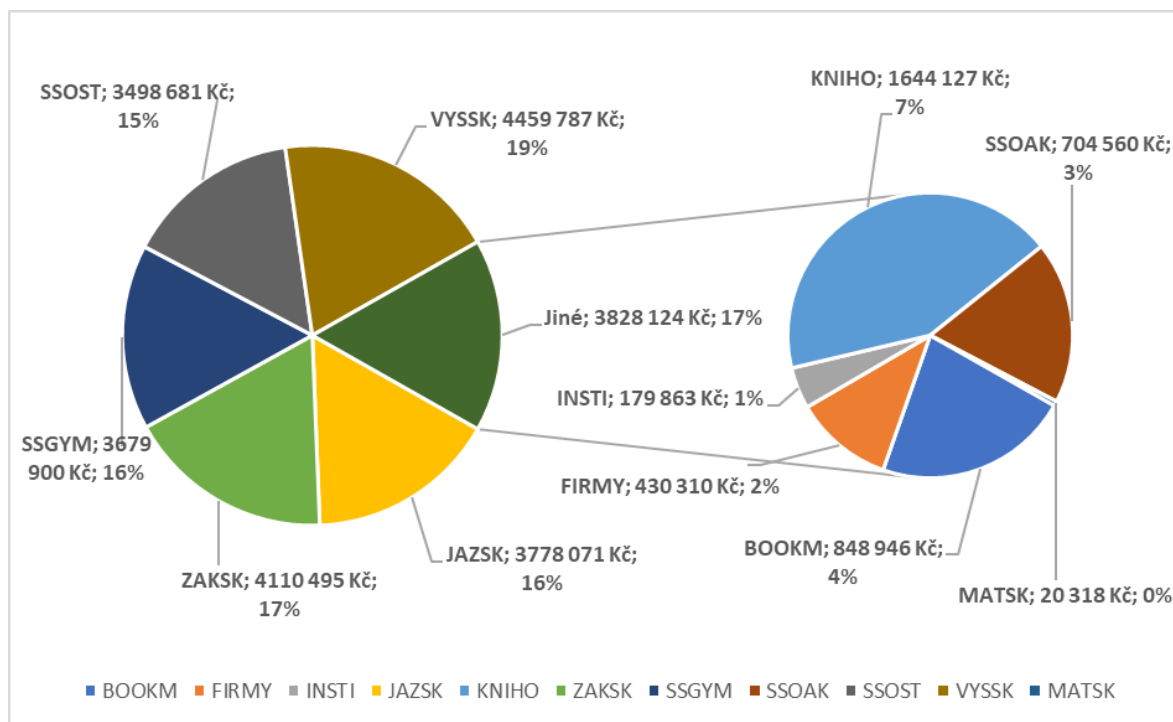
V této kapitole bude popsán trh s produkty pro výuku anglického jazyka, na kterém společnost Bohemian Ventures působí. Společnost každoročně tvoří marketingové plány, při kterých však vychází pouze z historických dat a výsledků. Tyto odhady, tedy nejsou podloženy současnými daty z tohoto sektoru. Jedním z dílčích cílů této práce je i proto přesně definovat a popsat trh na kterém společnost Bohemian Ventures působí.

Jak je uvedeno v kapitole 4.1.1. společnost působí na trhu s anglickými učebnicemi a dalšími výukovými materiály. Jakožto výhradní distributor produktů vydavatelství Pearson, působí na trzích B2C i B2B. Obsahem této práce jsou analýzy a východiska pouze pro trh B2C. Na B2C trhu firma dělí své zákazníky do těchto skupin:

- Školy
 - Mateřské školy (MATSK)
 - Základní školy (ZAKSK)
 - Střední školy a gymnázia (SSGYM, SSOAK, SSOST)
 - Vysoké školy (VYSSK)
 - Jazykové školy (JAZSK)
- Knihovny (KNIHO)
- Koncoví uživatelé (studenti) (BOOKM)
- Firmy a instituce (FIRMY, INSTI)

V grafu níže je přehled obrátů jednotlivých skupin, které se podílejí na obchodní činnosti Bohemian Ventures. Tento graf neobsahuje výsledky z B2B trhu.

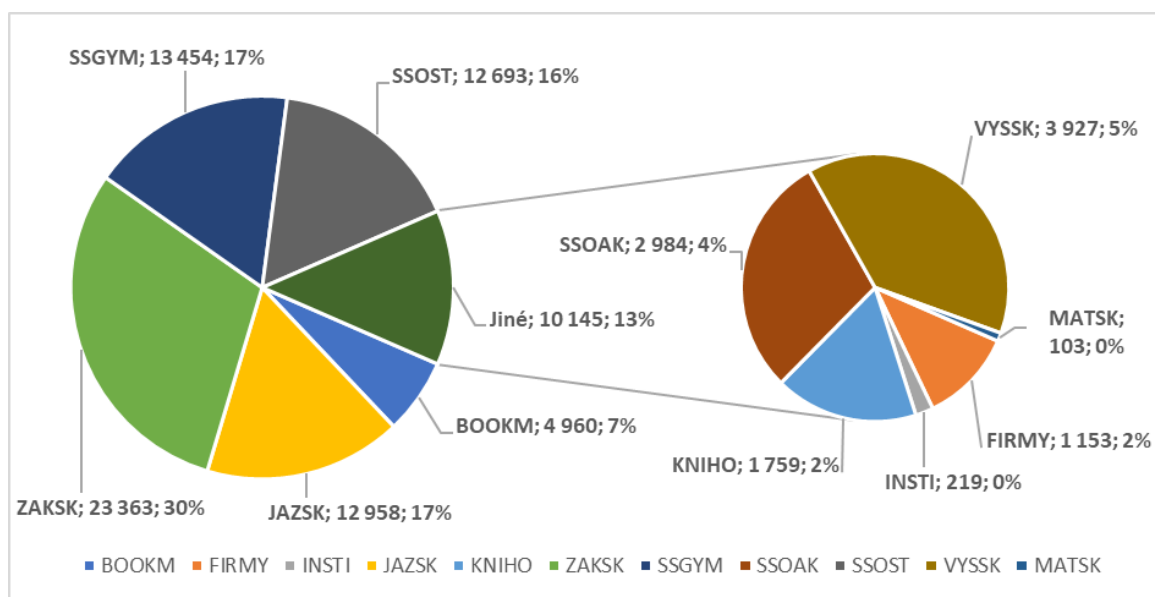
Graf 1 Podíly zákaznických segmentů na obratu Bohemian Ventures v roce 2016 v Kč



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 1 je vidět struktura segmentů B2C, které Bohemian Ventures obsluhuje a výsledky jsou tvořeny prodejem všech produktů v nabídce. Z grafu vyplývá, že největší podíl na obratu společnosti mají obecně školy a pouze malá část obratu je tvořena koncovými zákazníky. Zde je nutné také zmínit, že výsledky segmentu VYSSK jsou tvořeny hlavně tzv. Academic Books, které nespádají do sektoru ELT. Jedná se o odborné knihy, které nejsou určeny k výuce cizích jazyků. Segment VYSSK je obsluhován speciálním oddělením společnosti Bohemian Ventures, tzv. individuálním dovozem. Rozdíl je patrný v grafu 2, kde vidíme obraty v kusech. Zde se již segment VYSSK podílí na obratu pouze z 5 % oproti 19 % v případě obratu v peněžní hodnotě. To mimo jiné také ukazuje, že právě „academic books“ mají vyšší jednotkovou cenu. Hlavní obchodní činností společnosti je segment ELT.

Graf 2 Podíly zákaznických segmentů na obratu Bohemian Ventures v roce 2016 v ks



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1 Trh ELT produktů

ELT neboli English Language Teaching, je odvětví, které se zabývá výukou anglického jazyka pro nerodilé mluvčí. Toto odvětví nabízí v současné době několik metod výuky anglického jazyka. Klasickou, která je známa ze školního prostředí, jejíž hlavním nástrojem je učebnice, pomocí které se studenti pod vedením učitele (lektora) jazyk učí, anebo modernější metoda, která je založena na digitálních technologiích jako např. on-line kurzy anglického jazyka. Z těchto dvou metod pak vychází poměrně nová a oblíbená metoda využívaná v současné době hlavně jazykovými školami, a to kombinace klasické a digitální výuky. Tato metoda se nazývá „blended learning“.

Na trhu ELT produktů působí v České republice několik převážně zahraničních (britských) vydavatelství. V tabulce 2 je uveden jejich přehled včetně informace o jejich obchodním zastoupení v ČR.

Tabulka 2 Přehled hlavních ELT vydavatelství a jejich zastoupení v ČR

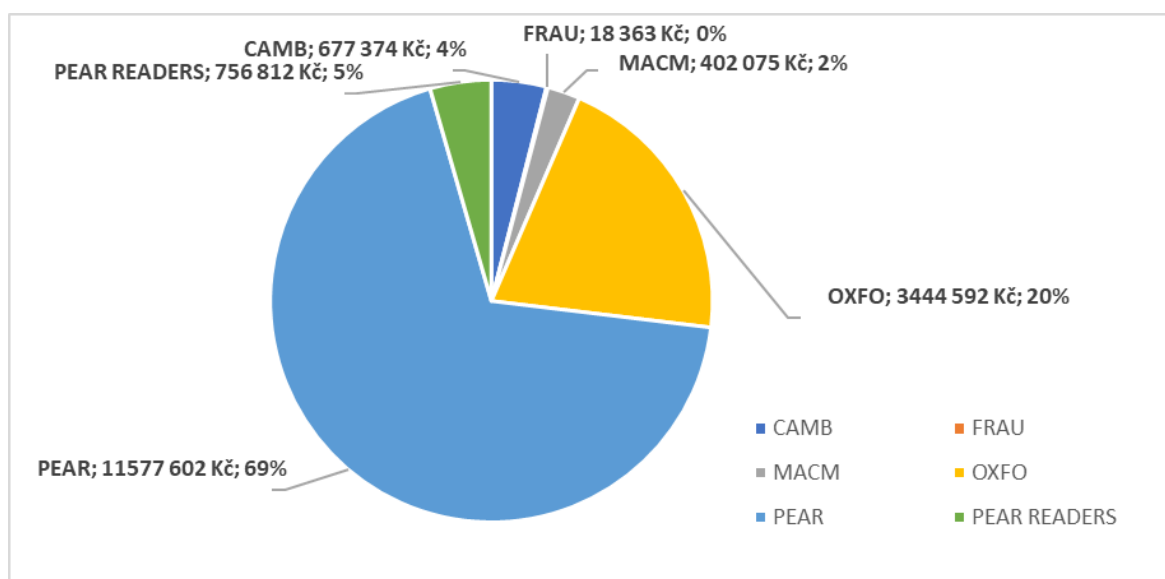
Vydavatelství	Výhradní distributor v ČR	Marketingové zastoupení
Oxford University Press	Megabooks CZ, spol. s r.o.	OUP Česká republika
Cambridge University Press	Nakladatelství Fraus, s.r.o.	CUP Česká republika
Pearson (dříve Longman)	Bohemian Ventures, spol. s r.o.	Bohemian Ventures, spol. s r.o.
Macmillan	ILC Czechoslovakia	Macmillan obchodní zástupci
Express Publishing	INFOA International s.r.o.	bez marketingového zastoupení
Fraus	Nakladatelství Fraus, s.r.o.	Nakladatelství Fraus, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě subjektivního vnímání ELT trhu je hlavním hráčem vydavatelství Oxford University Press. Jedná se však o subjektivní názor autora, který nemá potřebná data, k přesnému určení tržního podílu. Veškerá použitá data v této práci získal autor od společnosti Bohemian Ventures a z veřejně dostupných zdrojů.

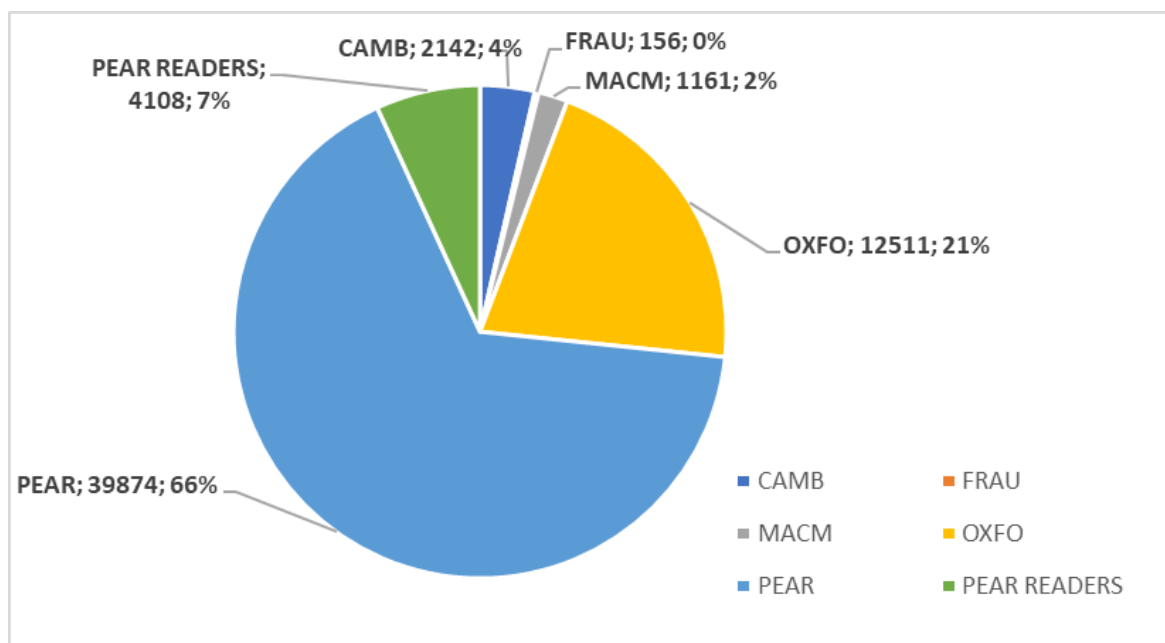
Jak již bylo zmíněno v úvodu této části práce, společnost Bohemian Ventures nabízí produkty všech uvedených vydavatelství v tabulce 2. Na grafech 3 a 4 můžeme vidět podíl jednotlivých vydavatelství na obratu Bohemian Ventures za rok 2016. Grafy vychází pouze z dat B2C zákazníků.

Graf 3 Podíl jednotlivých vydavatelství na obratu Bohemian Ventures v Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Podíl jednotlivých vydavatelství na obratu Bohemian Ventures v ks



Zdroj: vlastní zpracování

Z obou grafů vyplývá, že podíl produktů Pearson na celkovém obratu v sektoru B2C je téměř $\frac{3}{4}$. V grafech je od produktů Pearson (PEAR) vyčleněna skupina PEAR READERS nicméně se jedná o produkty stejného vydavatele. PEAR READERS je skupina produktů označujících se jako zjednodušená četba v angličtině se svou značkou Pearson English Readers (dříve jako Penguin Readers).

4.3 Marketingový mix společnosti – současný stav

V této kapitole bude popsán současný stav marketingového mixu Bohemian Ventures s důrazem na produkty vydavatelství Pearson a Regipio a marketingové aktivity s nimi spojené. Představeno bude portfolio produktů, cenová politika, distribuční kanály a také komunikační mix.

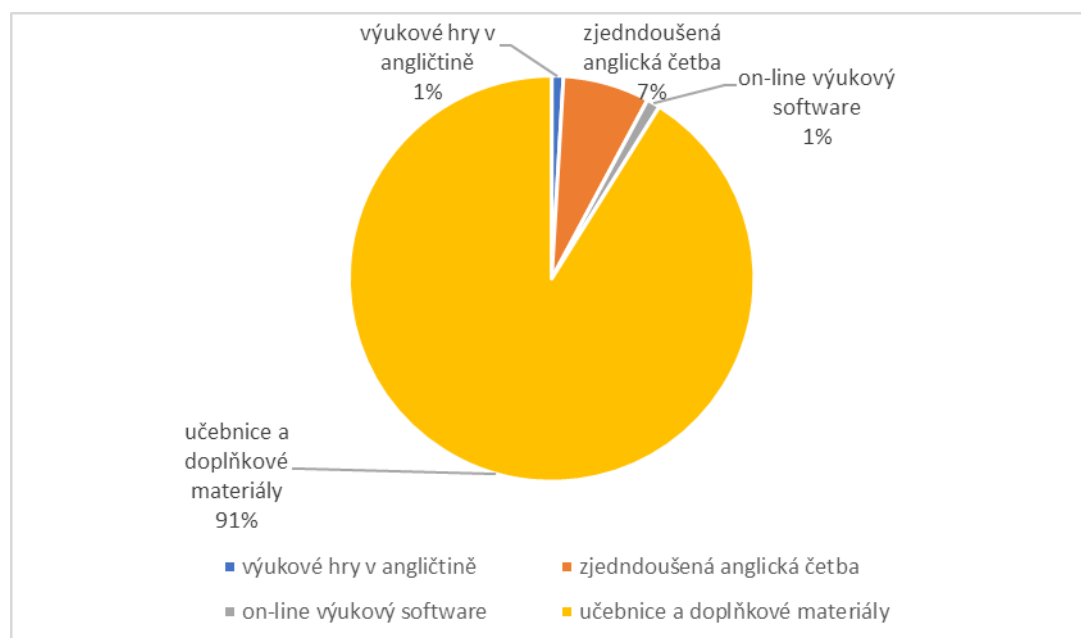
4.3.1 Produkt

Produktové portfolio společnosti je možné dělit různými způsoby. První způsobem je typ produktu a tím druhým vydavatelská značka těchto produktů. Pro účel této práce bude využit způsob první, tedy dělení podle typu produktu. Portfolio se tedy skládá z těchto produktů:

- a) učebnice angličtiny a doplňkové materiály
- b) zjednodušená anglická četba
- c) výukové hry v angličtině
- d) on-line výukový software

Graf 5 ukazuje podíl těchto produktových skupin na celkovém obratu společnosti za rok 2017. Vyplývá z něj, že skupina a) učebnice angličtiny zaujímá v portfolio dominantní postavení. Zjednodušená anglická četba se podílí na obratu ze 7 % a výukové hry a on-line produkty po 1 %.

Graf 5 Podíl jednotlivých skupin produktů na celkovém obratu



Zdroj: vlastní zpracování

A) Učebnice angličtiny a doplňkové materiály

Tato kategorie je jednoznačně nejobsáhlejší v portfolio firmy. Jedná se o kompletní nabídku učebnic anglického jazyka. Tabulka níže poskytuje podrobný přehled kategorií včetně aktuálních titulů spolu s podílem na celkovém obratu. Vzhledem k dominantnímu postavení produktů Pearson a jejich silné marketingové propagaci se práce dále zabývá převážně právě jimi.

Tabulka 3 Přehled hlavních ELT titulů Pearson

MŠ a ZŠ 1. stupeň (PRIMARY)	15 %		
My Little Island	< 1 %	Big English (0%)	< 1 %
My First English Adventure	2 %	Tracks (6%)	6 %
New English Adventure	7 %	Excellent	15 %
Our Discovery Island	37 %		
English Adventure	38 %		
ZŠ 2.stupeň (UPPER PRIMARY)	21 %	Střední školy a gymnázia (SECONDARY)	46 %
Wider World	0 %	Maturita Focus	19 %
New Challenges	36 %	Choices	9 %
Big Science	< 1 %	New Success	19 %
Next Move	5 %	Real Life	17 %
Discover English	25 %	Maturita Activator	15 %
Challenges	23 %	Technical English	1 %
		New Opportunities	20 %
Výuka dospělých (ADULT)	12 %	Příprava na zkoušky (EXAM)	5 %
Speakout 2nd Ed	4 %	Gold	56 %
Speakout 1st Ed	39 %	Activate	2 %
Cutting Edge	23 %	Expert	17 %
New Total English	29 %	Další	25 %
Lifestyle	5 %		
Doplňky (SUPPLEMENTARY)	< 1 %	Obchodní angličtina (BUSINESS)	1 %
MyGrammarLab	59 %	Market Leader	48 %
Longman Dictionary	17 %	Intelligent Business	51 %

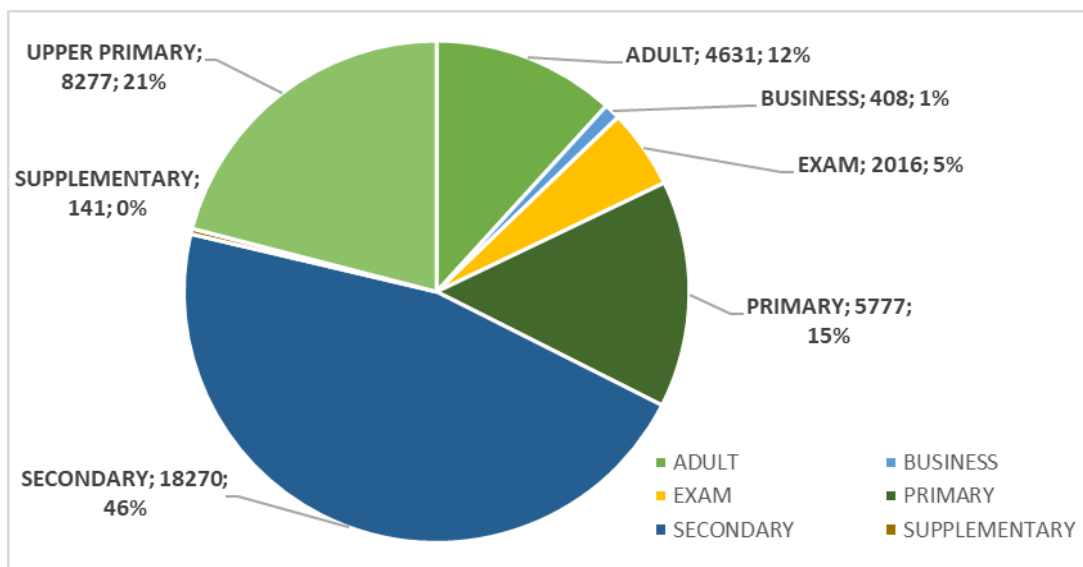
Zdroj: vlastní zpracování

Učebnice jsou zpravidla kurzové, a tedy určené pro výuku vedenou lektorem (učitelem). V portfoliu se vyskytuje několik učebnic určených i pro samostudium, ale ty tvoří pouze nepatrnou část. Učebnice mají zpravidla několik komponentů, které je doplňují. Typická kurzová sada se tedy skládá z učebnice, pracovního sešitu, poslechového CD, interaktivního softwaru pro učitele a učitelské knihy. K moderním kurzovým učebnicím je také dostupný software nahrazující tištěný pracovní sešit za on-line variantu. Vždy však existuje i tištěná verze pracovního sešitu. Všechny kurzové komponenty jsou prodávány samostatně.

Kurzové učebnice se dále dělí podle věku studentů a to pro:

- mateřské školy a 1. stupeň základních škol (PRIMARY)
- 2. stupeň základních škol a víceletá gymnázia (UPPER PRIMARY)
- střední školy a gymnázia (SECONDARY)
- dospělé (ADULT)

Graf 6 Podíl jednotlivých ELT kategorií na obratu Bohemian Ventures v ks



Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé kategorie (od středních škol) navíc obsahují také kurzy zaměřené na určitý typ angličtiny. V celé věkové škále se vyskytují kurzy obecné angličtiny, a právě od středních škol se objevují i kurzy zaměřené na angličtinu obchodní (BUSINESS), technickou, právnickou, lékařskou apod. Nutno ovšem podotknout, že jak naznačuje graf 6 hlavní pozici mají kurzy obecné angličtiny, které mají podíl na obratu přes 90 %. Další neméně důležitým typem učebnic jsou učebnice pro přípravu k mezinárodním jazykovým zkouškám (EXAM) nebo učebnice zaměřené výhradně na gramatické jevy. Právě tyto dva typy jsou určeny také pro samostudium.

Kurzové učebnice nejsou zaměřeny pro jednotlivé věkové úrovně pouze tematicky, ale také v návaznosti na tzv. Rámcový vzdělávací program pro základní či střední vzdělávání. Takový dokument stanovuje, jaké úrovně cizího jazyka musí studenti dosáhnout na konci základního či středního vzdělávání. Tato úroveň se stanovuje podle tzv. Společného evropského referenčního rámce pro cizí jazyky (anglicky CEFR). Jednotlivé kurzové učebnice jsou tedy navíc přizpůsobeny právě tomuto rámci. Pro základní vzdělávání je to úroveň A2, pro střední odborné školy úroveň B1, pro gymnázia B2 a pro dvojjazyčná gymnázia úroveň C2. (MŠMT, 2010, [online]).

Základní úrovní učebnice angličtiny jako produktu je tedy potřeba učení se cizímu jazyku. Vlastním produktem pak chápeme samotnou učebnici, jaké typy cvičení obsahuje,

její grafické zpracování, přehlednost a podobě. Rozšířený produkt, který firma poskytuje bude rozebírán samostatně dále v této práci v kapitole 4.3.4.2 Podpora prodeje.

B) Zjednodušená anglická četba

Vlastním produktem je samotná kniha napsaná anglicky, avšak za použití zjednodušené angličtiny. Většinou se jedná o přepracovanou původní literaturu do takové podoby, aby ji mohli číst i méně jazykově vybavení čtenáři. Zde se tedy nabízí dvojí pohled na produkt základní. Zjednodušenou četbu můžeme chápat, jako doplněk k výuce cizího jazyka nebo jako relaxační činnost, kterou četba knih obecně je. Ideálně jde o kombinaci obou těchto aspektů.

Zjednodušená četba v portfoliu Bohemian Ventures se dělí na tři typy podle obsahu a dále na úrovně podle znalostí. Podle znalostí vychází její dělení opět z CEFR a četba je tak v rozsahu A1 – C2.

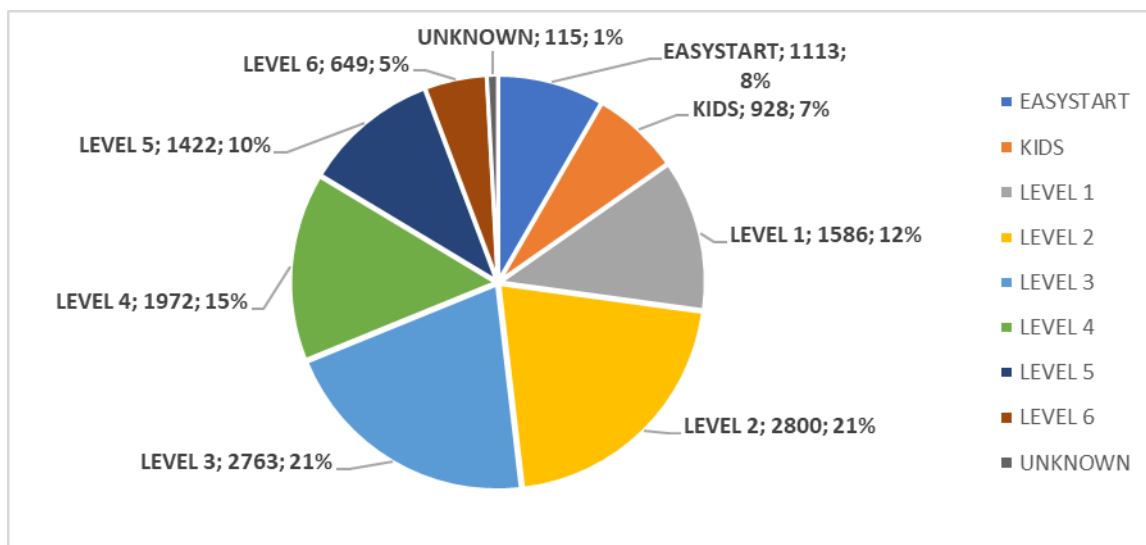
Podle typu se dělí na:

- Klasická kniha (Pearson English Readers; ve verzi s nebo bez audioknihy na CD)
- Kniha doplněná o procvičování (Pearson English Active Readers)
- Knihy pro děti (Pearson English Kids Readers)

Readers se dále dělí podle úrovní od Easystart (A1) přes Level 1 (A2) až po Level 6 (C1). V grafu 7 je znázorněn podíl jednotlivých úrovní podle prodaných ks v roce 2016. Podíl zjednodušené četby na celkovém obratu firmy tvoří přibližně 7 %.

Značka Pearson English Readers je nástupcem původní značky Penguin Readers. Značka Penguin Readers byla a stále je velice rozšířená v povědomí učitelů a studentů angličtiny.

Graf 7 Podíl jednotlivých úrovní na celkovém obratu Readers v roce 2016



Zdroj: vlastní zpracování

C) Výukové hry v angličtině

Poměrně novým produktem, přidaným do portfolia společnosti na konci roku 2016 jsou výukové anglické hry značky Regipio. Jedná se o společenské hry jejichž cílem je zábavnou formou učit studenty angličtinu. Tento typ produktu stejně jako zjednodušená četba může uspokojit dva typy potřeb: výuku angličtiny a volnočasovou činnost. Výukové hry se v rámci metodologické výuky angličtiny rozdělují na hry pro rozvoj paměti, pro procvičování gramatiky nebo pro pilování mluveného projevu. Jejich podíl na obratu společnosti byl v roce 2017 přibližně 1 %.

D) On-line výukový software

Do této kategorie produktového portfolia spadají produkty testování jazykových znalostí studentů. Tyto produkty uspokojují potřeby pro rozřazování studentů podle jazykových znalostí před začátkem v průběhu a na konci kurzu, prověření jazykové úrovně zaměstnanců či uchazečů o zaměstnání či jednotlivců, kteří se chtějí učit cizí jazyk samostudiem nebo musí doložit svou úroveň znalosti cizího jazyka. Jedná se o produkty:

- Pearson English Placement Test – měří aktuální úroveň znalostí
- Progress Test – testuje úroveň pokroku v rámci jednoho kurzu
- Versant Test – komplexní test jazykové úrovně včetně závěrečného reportu

Hlavní výhodou těchto produktů je okamžité vyhodnocení výsledků pomocí počítače. Přináší tedy časovou a finanční úsporu. Jejich podíl na obratu společnosti v roce 2017 byl přibližně 1 %.

4.3.2 Cena

Cenová politika firmy je v tuto chvíli nastavena v souladu s dlouhodobým cílem podniku, a tím je dosahovat určité úrovně zisku. Hlavní činností společnosti je pře prodej již hotových produktů, a proto cenotvorba vychází převážně z jejích nákladů:

- Fixní náklady společnosti
 - Pronájem kancelářských prostor
 - Mzdové náklady
 - Pravidelné poplatky za IT, telefony apod.
 - a další
- Variabilní náklady
 - Náklady na pořízení zboží
 - Náklady na poštovné
 - Náklady na reklamu
 - Náklady na věrnostní program

Firma rozlišuje cenotvorbu produktů Pearson, Regipio a ostatních ELT vydavatelství. Produkty Pearson a Regipio má Bohemian Ventures ve výhradní distribuci pro český trh, a tudíž určuje pravidla pro celý trh. Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly 4, Společnost se zaměřuje také na prodej ELT produktů dalších vydavatelství. Zde však přebírá ceníkové ceny od výhradních distributorů těchto vydavatelství

Cenové podmínky pro zákazníky segmentu B2C jsou zcela totožné, výjimku tvoří jednotlivé jazykové školy, kterým Bohemian Ventures poskytuje zvýhodněné rabatové podmínky v závislosti na výši obratu, kterého u společnosti dosahují.

Bohemian Ventures si nepřeje zveřejňovat jakékoliv konkrétní informace o cenotvorbě, a proto budeme pro potřeby této práce vycházet pouze z veřejně dostupných informací.

Tabulka 4 ukazuje cenová porovnání nejprodávanějších titulů z nabídky Bohemian Ventures s konkurencí na trhu B2C.

Tabulka 4 Porovnání cen hlavních titulů s konkurencí

Titul	Cena BV	Nejnižší	Nejvyšší	Průměr	Relativní rozdíl oproti průměru	Relativní rozdíl oproti nejnižší ceně
New English Adventure	291	263	267	265	9,8%	10,6%
Our Discovery Island	289	253	256	254	13,6%	14,2%
English Adventure	299	274	282	278	7,6%	9,1%
Excellent	297	273	332	302	-1,8%	8,8%
Wider World	323	291	308	299	7,8%	11,0%
New Challenges	315	271	352	311	1,1%	16,2%
Discover English	283	243	316	279	1,3%	16,5%
Challenges	363	298	415	356	1,8%	21,8%
Maturita Focus	404	345	375	360	12,2%	17,1%
New Success	437	367	488	427	2,2%	19,1%
Real Life	399	366	446	406	-1,7%	9,0%
Maturita Activator	473	430	557	493	-4,2%	10,0%
New Opportunities	446	409	525	467	-4,5%	9,0%
Speakout 1st Ed	496	467	528	497	-0,3%	6,2%
Cutting Edge	522	461	595	528	-1,1%	13,2%
Gold	760	670	849	759	0,1%	13,4%
Market Leader	657	603	734	668	-1,7%	9,0%
MyGrammarLab	595	504	595	549	8,3%	18,1%
Průměrný relativní rozdíl					2,8 %	12,9 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zpracování tabulky byly použity údaje ze zbožíového srovnávače Heureka.cz. Obecně tedy můžeme říci, že ceny Bohemian Ventures jsou v porovnání z konkurencí vyšší o 2,8 %, než je tržní průměr. Oproti nejnižším cenám na trhu je to pak 12,9 %. Všechny porovnávané tituly patří do vydavatelství Pearson a na český trh se tedy dostávají pouze skrze Bohemian Ventures. Zároveň to jsou nejprodávanější a nejvíce promované tituly v portfoliu.

Odlišná situace je ve skupině produktů zjednodušené anglické četby. U těchto produktů jsou podle srovnávače Heureka.cz e-shopy penguin-readers.cz a bookmall.cz mezi nejlevnějšími.

4.3.3 Distribuce

Společnost Bohemian Ventures působí na velkoobchodním i maloobchodním trhu. Firma sama učebnice nevyrobí nicméně vzhledem k tomu, že produkty vydavatelství Pearson se k zákazníkům v České republice mohou dostat legální cestou pouze ze skladu Bohemian Ventures, můžeme říci, že je využívána přímá i nepřímá distribuční cesta. Vzhledem ke svému postavení na českém trhu jako výhradní distributor jednoho ze čtyř největších světových ELT vydavatelství se snaží udržovat dobré vztahy se sub-distributory, kteří jsou však nejenom obchodními partnery, ale zároveň i konkurenty. Tato kombinace tak často přináší určitá omezení, hlavně co se týče nastavení cenové politiky.

Prodejními kanály firmy jsou e-shop a e-mail. Společnost provozuje dva e-shopy: Bookmall.cz (nabízí kompletní sortiment v nabídce) a Penguin-readers.cz (specializovaný obchod se zjednodušenou četbou a výukovými hrami). Níže v tabulce 5 je vidět porovnání výkonosti jednotlivých kanálů.

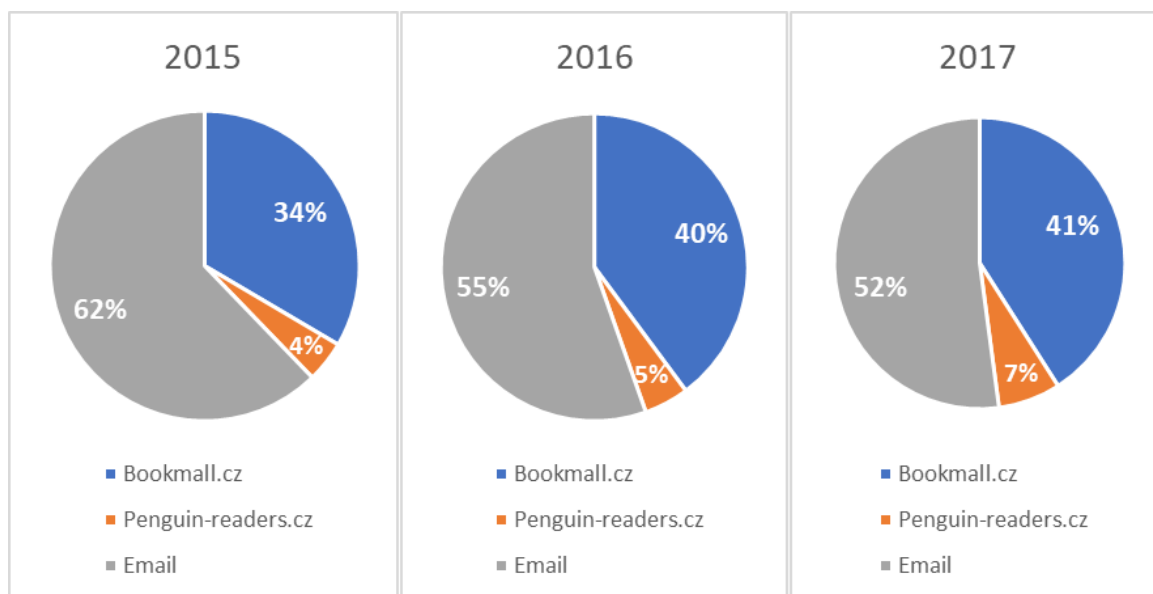
Tabulka 5 Porovnání jednotlivých prodejních kanálů v ks

2015	BM.cz		PR.cz		Email		Celkem
Učebnice angličtiny	21 427	34%	-	-	42 175	66%	63 602
Zjednodušená četba	1 484	30%	2 949	61%	441	9%	4 874
Hry v angličtině	-	-	-	-	-	-	-
On-line produkty	-	-	-	-	-	-	-
Celkem 2015	22 911	33%	2 949	4%	42 616	63%	68 483
2016	BM.cz		PR.cz		Email		Celkem
Učebnice angličtiny	22 227	41%	-	-	32 633	59%	54 860
Zjednodušená četba	1 350	31%	2 786	65%	151	4%	4 287
Hry v angličtině	-	-	11	30%	26	70%	37
On-line produkty	-	-	-	-	-	-	0
Celkem 2016	23 577	40%	2 797	5%	32 810	55%	59 184
2017	BM.cz		PR.cz		Email		Celkem
Učebnice angličtiny	22 859	44%	-	-	29 633	56%	52 492
Zjednodušená četba	907	17%	3 867	73%	492	9%	5 266
Hry v angličtině	233	39%	200	33%	169	28%	602
On-line produkty	5	2%	-	-	261	98%	266
Celkem 2017	24 004	41%	4 067	7%	30 555	52%	58 626

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5 je vidět, že učebnice jsou jasně dominantní skupinou produktů. Dále také pozorujeme úbytek celkově prodaných kusů učebnic, a to přibližně o 4 % mezi roky 2016 a 2017. Naopak další skupiny produktů však stoupají. Prodej zjednodušené četby vzrostl v roce 2017 o 23 % oproti roku předchozímu. U her je nárůst dokonce 1527 %. On-line produkty nebyly v roce 2016 distribuovány, tudíž nemůžeme relativní nárůst zachytit. Tabulka opět vychází pouze z obratu na trhu B2C. Z tabulky také vyplývá, že výkonnost e-shopů se drží přibližně na stejných hodnotách, případně je zde mírný nárůst. Rozdíl v prodaných kusech je tedy hlavně v emailových objednávkách, kde byl pokles mezi roky 2015 a 2016 přibližně 10 tisíc kusů. Graf 8 níže pak ukazuje zastoupení jednotlivých prodejních kanálů na obratu segmentu B2C, a jak se vyvíjelo v letech 2015 – 2017.

Graf 8 Porovnání podílů prodejních kanálů na celkovém obratu v letech 2015 – 2017



Zdroj: vlastní zpracování

Změna viditelná v grafu 8 je do značné míry ovlivněna právě úbytkem emailových objednávek a tím, že si e-shopy drží stejný výkon.

Objednávky jsou zpracovávány každý všední den od 8:00 do 16:30. Odeslány jsou do skladu ke zpracování v ten samý den. Hlavní skladové zásoby produktů Pearson se tvoří vždy v první polovině roku na základě prodejů roku předchozího. V průběhu roku pak dochází k nepravidelným objednávkám na základě poptávky. Produkty ostatních vydavatelství zpravidla Bohemian Ventures skladem nedrží a dodací lhůta je u těchto

učebnic a doplňků delší. V případě, že dojde k nečekaně velké poptávce a k vyčerpání skladových zásob, tak se dodací lhůta pohybuje od 2 do 3 týdnů.

4.3.4 Komunikace

Celý komunikační mix společnosti se dělí na „offline“ a „online“. V každém dílčím prvku komunikačního mixu tedy budou popsány tyto aktivity odděleně. Dalším specifikem trhu, na kterém firma působí, jsou jeho segmenty. Marketingová komunikace společnosti se proto také liší pro jednotlivé segmenty.

4.3.4.1 Reklama

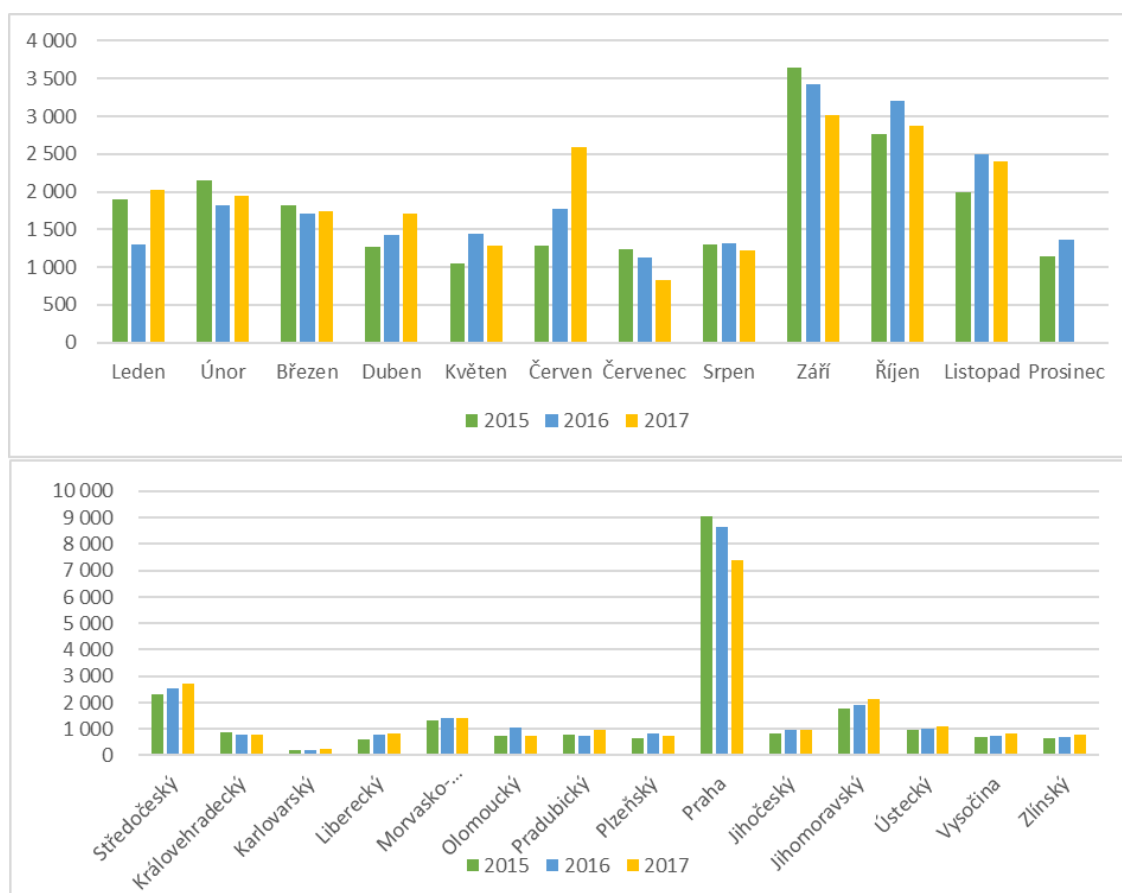
Reklama v současném nastavení komunikačního mixu má rozhodně nižší podíl oproti dalším prvkům. Reklamní aktivity jsou zaměřeny především na segment škol (učitelů nebo jiných zástupců škol) a studentů angličtiny. Studenti jsou oslovováni pouze prostřednictvím online nástrojů, a to webovou prezentací, e-shopy a online PPC kampaněmi. Pro školy k těmto způsobům přibývají i tištěné materiály jako produktové letáčky, katalogy nebo bannery typu roll-up.

Webová prezentace

Hlavní web společnosti je dostupný na adrese www.venturesbooks.cz. Tato stránka slouží především jako online katalog produktů Pearson ELT. Celkově je webová prezentace vzhledem ke svému dalšímu obsahu (bude rozebráno v kapitole 4.3.4.2) určena primárně pro učitele. Jsou zde umístěny reklamní bannery informující především o nových produktech, speciálních akcích nebo slevách.

Web společnosti v současné podobě byl spuštěn v roce 2012 a tomu odpovídá také jeho design a technická úroveň. Chybí responzivní verze webu pro snadné prohlížení na mobilních telefonech či tabletech. Graf 9 ukazuje detaily návštěvnosti.

Graf 9 Přehled návštěvnosti webu www.venturesbooks.cz



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 ukazuje průměrnou návštěvnost homepage webu a také tedy i zásah reklamních bannerů, které jsou zde umístěny.

Tabulka 6 Průměrná měsíční návštěvnost homepage webu www.venturesbooks.cz v letech 2015 - 2017

Období	2015	2016	2017
Ø za měsíc	1795	1866	1968

Zdroj: vlastní zpracování

E-shopy

Jak bylo zmíněno v kapitole 4.3.3, společnost provozuje dva e-shopy: Bookmall.cz a Penguin-readers.cz. Oba e-shopy jsou využívány jak školami, tak koncovými zákazníky. Na obou obchodech jsou opět využívány reklamní bannery podobně jako na webu Venturesbooks.cz. Oba e-shopy však pomocí bannerů cílí výhradně na produkty v nabídce toho konkrétního e-shopu. Na rozdíl od Venturesbooks.cz, které odkazují na produkty či

akce obou e-shopů. Tabulka opět ukazuje návštěvnost, a tak i velikost zásahu bannerové reklamy.

Tabulka 7 Průměrná měsíční návštěvnost homepage e-shopu bookmall.cz a penguin-readers.cz v letech 2015 - 2017

Období	2015	2016	2017
Ø za měsíc - bookmall.cz	1900	1501	1259
Ø za měsíc - penguin-readers.cz	1435	2177	2190

Zdroj: vlastní zpracování

Příčiny propadu návštěvnosti na bookmall.cz a naopak nárůst u penguin-readers.cz nejsou zcela zřejmé, nicméně vliv zcela jistě má poměrně stará technologie e-shopu bookmall.cz. Web není responzivní a chybí mu nejnovější zabezpečení https, a tak se propadá i ve výsledcích vyhledávání přes Google nebo Seznam. Naproti tomu specializovaný e-shop penguin-readers.cz prošel v polovině roku 2016 re-designem a je zabezpečen pomocí aktuálních certifikátů. Tím se jeho pozice ve vyhledávání naopak mohla posílit a přivést tak více návštěvníků.

PPC kampaně

Pomocí PPC kampaní – do obsahové i vyhledávací sítě se společnost snaží navázat větší kontakt i s koncovými zákazníky (studenty). Jedná se však v tuto chvíli spíše o nahodilou činnost, která nemá v komunikačním mixu zatím výrazné zastoupení.

Tištěné materiály

Jedním z hlavních reklamních prvků této kategorie jsou produktové letáčky, které se distribuují na konferencích pro učitele nebo v balíku spolu s dodávkou objednaných knih. Stejným způsobem jsou také distribuovány tištěné produktové katalogy. Bannery typu roll-up jsou využívány při účasti na konferencích pro učitele. Všechny tištěné materiály jsou zaměřeny na propagaci produktů vydavatelství Pearson ELT.

4.3.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje tvoří nejobsáhlejší část komunikačního mixu Bohemian Ventures. Samotný prodej učebnic je z velké části sezónní záležitostí, a proto je nutné se zákazníkem udržovat trvalý vztah, aby se poté v hlavním nákupním období rozhodl nakoupit právě zde.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.2 hlavními zákazníky jsou školy zastoupené převážně učiteli angličtiny. Těm je také určena většina aktivit podpory prodeje. Patří sem:

- Semináře (pro všechny stávající i potencionální zákazníky, většinou bezplatné)
- Webináře (několikrát za rok pro všechny stávající i potencionální zákazníky zdarma)
 - Podle zaměstnanců společnosti je mezi učiteli o webináře veliký zájem. Stávající platforma umožňuje účast 25 účastníků na jednom webinaru a místa jsou vždy během několika hodin rezervována.
- Modelové ukázkové hodiny (služba poskytována zdarma pro nové či stávající zákazníky produktů Pearson)
- Metodologickou podporu telefonem, emailem či osobně (pro všechny stávající i potencionální zákazníky)
- Pravidelně publikuje na své webové stránce tipy do hodin pro učitele (pro všechny stávající i potencionální zákazníky)
- Vytváří doplňkové materiály k učebnicím (k produktům Pearson)
- Pořádá produktová školení pro sub-distributory (k produktům Pearson)
- Speciální nákupní akce
- Věrnostní program
- Učebnice a doplňky pro učitele zdarma

Speciální nákupní akce

Od roku 2015 firma zavedla speciální bonusy pro učitele při nákupu v hlavní nákupní sezóně roku (období červen–září). V roce 2015 a 2016 obdrželi učitele za nákup od určité výše dárkový poukaz do dm drogerie. S hodnotou nákupu rostla i hodnota poukazu. Na konci roku 2016 společnost udělala průzkum nákupních preferencí svých zákazníků prostřednictvím on-line dotazníku. Z průzkumu vyšlo, že 58 % zákazníků preferuje nižší cenu učebnic před výhodou v podobně dárkových poukazů či věrnostního programu. Na základě tohoto výsledku tedy v roce 2017 přišla firma s novým modelem pro hlavní nákupní sezónu. Zákazníci z mateřských, základních, středních, vysokých škol a gymnázií si mohli při nákupu od určité hodnoty zvolit jednu ze 3 variant nákupu:

- 1) Nákup se standardní cenou + osobní odměna pro učitele
- 2) Nákup se standardní cenou + výukové doplňky

3) Vyšší slevu na celý nákup

Firma si od toho slibovala udržení stávajících zákazníků a znovuzískání těch, kteří v předchozím roce 2016 nakoupili u konkurence. Vyhodnocení nákupního modelu 2017 je součástí této práce v kapitole 4.5.

4.3.4.3 Osobní prodej

V podání Bohemian Ventures se jedná spíše o osobní kontakt než prodej. Firma má za tímto účelem učitele rozděleny na dvě skupiny. První, ta očekává osobní návštěvu na škole, případně telefonicky, zkrátka jakousi větší péčí. Takovéto schůzky však nejsou zaměřeny na prodej učebnic, ale spíše na přátelské popovídání a upevnění dlouhodobého vztahu. Na schůzky chodí ELT konzultantky, které mají samy zkušenosti na pozici učitelů a lektorů anglického jazyka. Druhá skupina naopak osobní kontakt nevyhledává a preferuje pouze elektronickou komunikaci.

4.3.4.4 Přímý marketing

Dalším poměrně hodně využívaným nástrojem je přímý marketing. Jednak ve formě samplingu, neboli rozesílání učebnic na školy zdarma, a také formou hromadných e-mailingů. Sampling se využívá vždy při uvádění nových učebnic na trh. Je potřeba říci, že firma využívá sampling jen u titulů vydavatelství Pearson, jelikož učebnice určené právě na tento typ přímého marketingu nakupuje od vydavatele za speciální cenu pro marketingové účely. Náklady tak nejsou příliš vysoké a cílení je velmi přesné.

Druhým prvkem přímého marketingu je hromadný e-mailing. Je to v současné době asi nejvyužívanější nástroj společnosti pro komunikaci se zákazníky. Emaily jsou plánovány na několik týdnů dopředu a rozvrženy tak, aby jednotlivé skupiny zákazníků nebyly zahlceny příliš mnoho zprávami. Obecně dodržovaným pravidlem je během měsíce poslat maximálně 6 emailových zpráv v poměru 4 informační (neprodejní) a 2 prodejní s konkrétní nabídkou (většinou sleva). Tabulka 8 ukazuje statistiku rozesílaných e-mailingů.

Tabulka 8 Statistika rozeslaných mailingů v období srpen 2016 – listopad 2017

2016	Počet mailingů	Ø příjemců/ mailing	Ø otevření/ mailing	Ø míra otevření	Ø kliknutí/ mailing	Ø míra prokliku
srpen	2	2637	587	15,97%	74	3,25%
září	5	2390	764	21,49%	162	7,07%
říjen	5	3885	1757	33,13%	427	12,27%
listopad	9	1560	680	26,77%	173	10,31%
prosinec	5	6715	2399	22,08%	273	4,02%
Celkem	26	3241	1227	25,24%	231	8,31%
2017						
leden	4	3588	1501	26,88%	304	7,77%
únor	4	4214	1795	25,54%	312	7,66%
březen	8	3243	1334	30,11%	153	7,51%
duben	3	4479	2069	24,57%	362	8,14%
květen	7	2992	995	19,16%	121	3,78%
červen	7	4437	1313	19,29%	212	4,99%
červenec	4	4506	1753	22,89%	177	4,88%
srpen	5	3440	966	20,38%	143	5,84%
září	7	2780	924	22,22%	121	4,16%
říjen	3	3135	1245	22,25%	204	5,56%
listopad	8	3202	1089	22,77%	208	8,77%
prosinec	4	5418	1927	23,03%	217	4,85%
Celkem	64	3655	1323	23,18%	196	6,12%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 Obraty a konverze na e-shopech v návaznosti na rozesílku mailingů v roce 2017

BM.cz			PR.cz			Celkem		
Počet mailingů	počet konverzí	obrat	Počet mailingů	počet konverzí	obrat	Počet mailingů	počet konverzí	obrat
17	32	394 195 Kč	9	69	90 737 Kč	26	101	484 931 Kč
Ø na jednu rozesílku 23 188 Kč			Ø na jednu rozesílku 10 082 Kč			Ø na jednu rozesílku 18 651 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.4.5 Public Relations

Firma se snaží udržovat vztahy i s veřejností. Nutno zdůraznit, že se jedná o malou firmu, která si nemůže dovolit investice do oslovování široké veřejnosti. Nicméně se snaží určitým způsobem podporovat i projekty, které nepřinášejí firmě zisk, anebo to není jejich hlavní účel. Jedná se o aktivity jako

- Sponzoring různých neziskových organizací, dětských domovů apod.
- Pravidelné pořádání vzdělávacích konferencí pro učitele

Pořádání vzdělávacích konferencí

Cílem těchto akcí je zajisté seznámit učitele s novými produkty, ale také je dále vzdělávat a informovat o nových trendech a metodách ve výuce. Součástí konferencí jsou také semináře pro rozvoj osobnosti samotných učitelů. Těchto konferencí se jako speakři účastní světově uznávaní „Teacher trainers“, autoři populárních anglických učebnic a lokální lektori.

4.4 Trh učebnic angličtiny

Trh s učebnicemi angličtiny je trhem poměrně specifickým a pokud se zaměříme pouze na trh mezi dodavatelem učebnic a školou, existují zde určitá specifika a odlišnosti oproti klasickému trhu B2C. Přístupovat ke komunikaci se školou stejně jako ke studentům nebo jejich rodičům zkrátka nelze. Tato specifika zasahují do všech nástrojů marketingového mixu a je tedy vhodné tento trh definovat jinak.

4.4.1 Specifika trhu B2S (Business-to-School)

Vzhledem k tomu, že učebnice anglického jazyka nejsou primárně určeny pro samostudium, ale pro výuku s lektorem, je zde zásadní rozdíl v tom, že o výběru rozhodují právě školy a jejich zástupci. V tomto případě se na trhu vyskytují typické dva případy.

- Učitel vybírá učebnici pouze pro svou třídu.
- Předmětová komise anglického jazyka vybere učebnice pro všechny třídy.

Podle dat z dotazníků, které dlouhodobě Bohemian Ventures sbírá od učitelů angličtiny převažuje právě druhá možnost. Z toho vyplývá, že student nebo jeho rodič nemá vliv na výběr konkrétní učebnice. Dalším faktorem je také stupeň vzdělávání. Základní

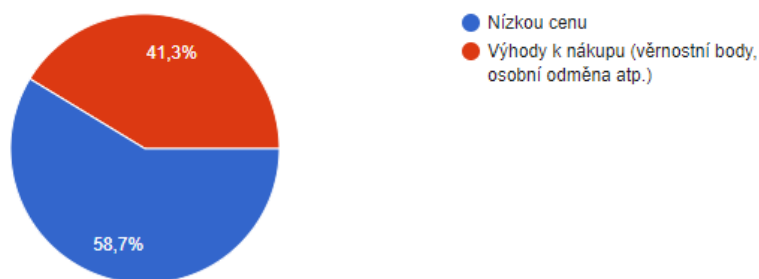
vzdělávání je v České republice povinné a bezplatné. (MŠMT, 2017, [online]) Z toho vyplývá, že učebnice pro žáky zajišťuje státní škola ze svých prostředků. Soukromé školství spadá do stejného zákona jako veřejné, ale jsou zde určitá specifika jako je výběr školního na základě smluv mezi rodiči a školou. (Zkola.cz, 2014, [online])

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření společnosti Bohemian Ventures, které proběhlo v prosinci roku 2016, jehož respondenty byli učitelé, není cena při rozhodování o výběru dodavatele učebnic tím nejdůležitějším kritériem. Na otázku, zda preferují cenu nebo výhody k nákupu, odpovědělo ze 150 respondentů 88 cenu a 62 výhody k nákupu (věrnostní body, osobní odměna atp.)

Graf 10 Otázka z dotazníkového šetření mezi učiteli z prosince roku 2016

Co preferujete při nákupu učebnic v roce 2017?

150 odpovědí

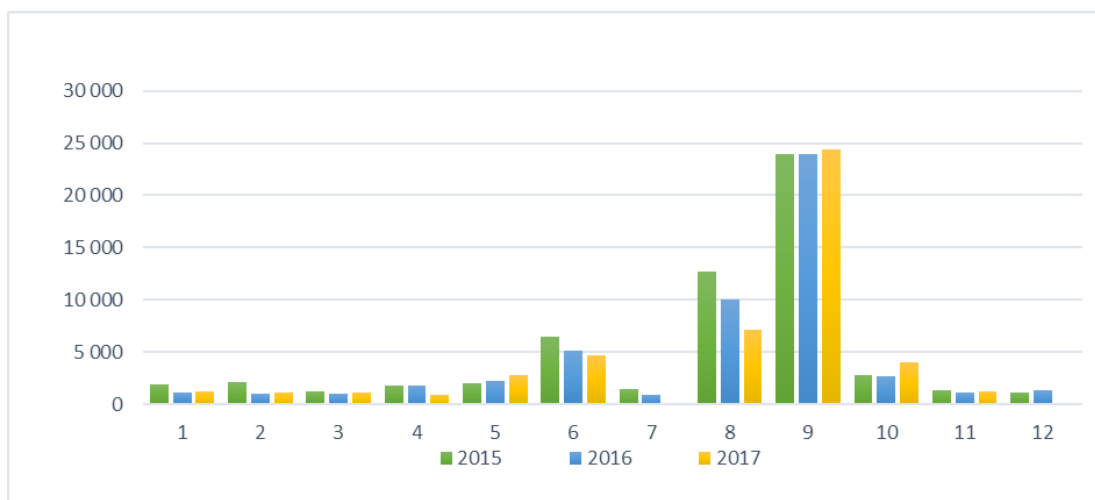


Zdroj: Dotazník spokojenosti Bohemian Ventures 2016

U středních škol bývá situace rozdílná v tom, že střední školy nejsou zodpovědné za zjištění učebnic pro studenty. Některé školy zajišťují dodávku učebnic a poté vybírají peníze přímo od studentů. Existují však i ty, které nechávají nákup učebnic výhradně na studentech. Výběr konkrétní učebnice je však stále v kompetenci školy. Zde již dochází k zapojení studentů a jejich rodičů do nákupního procesu a vzniká zde tak větší tlak na cenu. Nicméně i tato skupina je součástí trhu B2S, jelikož je na rozhodnutí škol o konkrétních učebnicích používaných k výuce přímo závislá.

Poptávka po učebnicích na trhu B2S je zpravidla sezónní. Školy, jak vyplývá z grafu 11 nakupují učebnice v období červen a srpen/září/říjen. V průběhu roku se jedná spíše o nákupy doplňkových pomůcek k výuce, jako je zjednodušená četba nebo výukové hry.

Graf 11 Přehled prodaných ks učebnic školám po měsících v letech 2015–2017



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším specifikem tohoto trhu je potřeba včasného dodání velkého množství učebnic v přesném množství. Školy ale zpravidla znají přesný počet studentů na nadcházející školní rok až v září, po jejich nástupu. Učebnice pak potřebují do hodin co nejdříve. Je proto nutné, aby byl dodavatel správně zásoben a mohl poptávku ihned pokrýt. Způsobem, jak z pohledu dodavatele efektivně zabezpečit dostatečné skladové zásoby a tím zajistit včasné dodání, je nabídnout školám možnost rezervovat knihy již před prázdninami. V září po nástupu studentů do škol pouze potvrdí objednávku se skutečným počtem objednávaných knih. Školám pak odpadají problémy s vrácením knih. Bohemian Ventures možnost nezávazně rezervovat knihy již nabízí a konkurenční dodavatelé také. Rezervaci knih využívá přibližně 40 % zákazníků Bohemian Ventures a v posledním průzkumu v prosinci 2016 bylo 100 % z nich přesvědčeno, že v roce 2017 tuto možnost opět využijí.

Dalším atributem segmentu základních škol je ten, že učebnice jsou majetkem školy a jsou žákům zapůjčovány. Vzhledem k omezenému rozpočtu škol je zde tak větší neochota k inovaci již zavedených učebnic než např. u středních škol. Učebnice jsou mnohdy zastaralé, což může vést ke zhoršení kvality výuky a také menšímu nadšení žáka s učebnicí pracovat. Školy tak každoročně dokupují pouze pracovní sešity jako doplněk učebnic.

4.4.2 Segmenty trhu

Trh učebnic angličtiny můžeme rozdělit do těchto segmentů:

- Školy – Rozhodují, ze kterých učebnic se studenti budou učit, případně je nakupují.

- Základní školy a nižší stupeň víceletých gymnázií
 - 1. stupeň
 - 2. stupeň (nižší stupeň víceletých gymnázií)
- Střední školy a gymnázia
- Vysoké školy
- Jazykové školy
- Studenti
 - Nakupují učebnice na doporučení školy nebo lektora.
 - Samouci.
- Knihovny – Udržují širokou nabídku učebnic za účelem výpůjčky.
- Firmy – Kurzy angličtiny jsou ve firmách většinou organizovány jazykovými školami. Mohou nakupovat učebnice pro zaměstnance opět na doporučení lektora, případně mohou o výběru rozhodovat sami.
- Sub-distributoři – nakupují to, po čem je poptávka.

Školy představují poměrně stabilní a dobře predikovatelný segment a zároveň tvoří základ obchodní činnosti Bohemian Ventures. Za účelem nastavení marketingových nástrojů a vytvoření marketingového plánu pro rok 2018 bude podrobněji popsán právě tento segment.

4.4.3 Tržní potenciál

Při výpočtu tržního podílu bude vycházeno ze statistik MŠMT. V tabulce 10 se nachází údaje ze všech typů školských zařízení kromě jazykových, ke kterým nejsou dostatečné statistické údaje. Při započítávání statistik studentů vysokých škol bylo vycházeno z poměru studentů AJ na všech studentech z roku 2011. Tento poměr byl pak aplikován na aktuální zapsané studenty akademického roku 2016/2017. Od roku 2012 se totiž statistika studentů anglického jazyka na VŠ nezpracovává.

Tabulka 10 Přehled škol a studentů ZŠ, SŠ, VOŠ a VŠ v České republice

	Počet škol	Podíl škol v krajích	Celkem studentů	Podíl krajů na celé ČR (studenti celkem)	Učí se AJ	Kolik % žáků se učí AJ	Podíl krajů na celé ČR (studenti AJ)
Česká republika	5 615	100,00%	1 637 931	100,00%	1 270 631	77,58%	100,00%
Praha	491	8,74%	278 612	17,01%	191 781	68,83%	15,09%
Středočeský	721	12,84%	161 905	9,88%	137 804	85,11%	10,85%
Jihočeský	364	6,48%	97 928	5,98%	73 575	75,13%	5,79%
Plzeňský	281	5,00%	84 789	5,18%	64 754	76,37%	5,10%
Karlovarský	148	2,64%	36 440	2,22%	28 068	77,03%	2,21%
Ústecký	382	6,80%	116 917	7,14%	95 909	82,03%	7,55%
Liberecký	258	4,59%	61 692	3,77%	49 803	80,73%	3,92%
Královéhradecký	362	6,45%	82 616	5,04%	65 446	79,22%	5,15%
Pardubický	333	5,93%	74 351	4,54%	60 855	81,85%	4,79%
Vysočina	339	6,04%	66 624	4,07%	56 990	85,54%	4,49%
Jihomoravský	615	10,95%	212 330	12,96%	153 078	72,09%	12,05%
Olomoucký	399	7,11%	102 720	6,27%	77 259	75,21%	6,08%
Zlínský	336	5,98%	82 504	5,04%	69 014	83,65%	5,43%
Moravskoslezský	586	10,44%	178 503	10,90%	146 296	81,96%	11,51%

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokladem pro výpočet tržního potenciálu je ten, že každý student anglického jazyka využívá ke studiu právě učebnici. Učebnice jsou zpravidla koncipovány pro výuku v jednom školním roce. Učebnice se využívá v kombinaci s pracovním sešitem a jak ukazují výsledky prodeje Bohemian Ventures v tabulce 11, mají tyto dva produkty shodné prodeje.

Tabulka 11 Počty prodaných ks učebnic a pracovních sešitů vydavatelství Pearson školám včetně obrátů v Kč bez DPH

Produkt	2015	2016	2017
Učebnice	14 115	12 822	13 037
Pracovní sešit	17 376	14 673	15 506
Celkem ks	31 491	27 495	28 543
Obrat – učebnice	4 726 991 Kč	4 369 806 Kč	4 326 325 Kč
Obrat – pracovní sešity	3 234 153 Kč	2 830 140 Kč	3 013 371 Kč
Celkem Kč	7 961 144 Kč	7 199 946 Kč	7 339 696 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě informací z tabulky 11 se stanoví průměrná spotřeba produktu jednotky (student anglického jazyka) na 2 ks za rok. Průměrná cena těchto 2 produktů se stanoví jako podíl ks na obratu a je tedy 258 Kč bez DPH.

Tabulka 12 Výpočet tržního potenciálu segmentu škol a jejich studentů

Počet studentů AJ	Průměrná spotřeba produktu jednotky za rok	Průměrná cena produktu (učebnice + prac. sešit)	Celkový potenciál trhu
1 270 631	1	258 Kč	327 822 798 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.4 Tržní kapacita

Z důvodu nedostatku potřebných informací rozsahu prodeje konkurence není možné určit tržní kapacitu přesně. Za předpokladu, že trh učebnic angličtiny je omezený počtem studentů, měla by být tržní kapacita shodná právě s počtem studentů. Učebnice hlavních světových vydavatelství jsou do ČR dováženy na základě poptávky. Kapacitu trhu tedy můžeme odhadnout přibližně na 1,5 milionu kusů ročně.

4.4.5 Tržní podíl

Na tržní podíl Bohemian Ventures je možné nahlížet dvěma způsoby. Z pohledu výhradního distributora produktů vydavatelství Pearson a distributora učebnic všech ostatních vydavatelství.

Tabulka 13 Výpočet tržního podílu Bohemian Ventures v roce 2017

	Pearson	Macmillan	Oxford	Cambridge	Celkem
Počet prodaných ks	81 059	1 291	12 466	2 068	96 884
Tržní potenciál					1 270 631
Tržní podíl	6,38%	0,10%	0,98%	0,16%	7,62%

Zdroj: vlastní zpracování

Do výpočtu tržního podílu tabulky 13 byl zahrnut celkový obrat v kusech včetně prodeje sub-distributorům (pouze vydavatelství Pearson). Z tabulky je patrné, že tržní podíl vydavatelství Pearson činí na českém trhu necelých 6,5 %.

4.5 Vyhodnocení a porovnání nákupní sezóny

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, jedním ze specifíků trhu B2S je sezónnost poptávky. V období, kdy je poptávka po učebnicích angličtiny ze stran škol vysoká, se tak vytváří velké konkurenční prostředí. Konkurence se snaží nalákat školy různými způsoby, nejčastěji snížením cen. Bohemian Ventures jako výhradní distributor učebnic Pearson se však k cenovému boji nechce uchýlovat, protože by tím utrpěl celý trh a tlak na cenu by se ještě zvýšil. Snahou je tedy držet stále stejné slevy pro školní instituce a o zákazníky bojovat jinými nástroji než cenou. Vzhledem k poklesu zákazníků v minulých letech se v roce 2015 společnost rozhodla pro odměňování jednotlivých objednávek dárkem k nákupu. V letech 2015 a 2016 se jednalo o odměnu ve formě dárkové poukázky do dm drogerie. Hodnota těchto poukázek byla odstupňována podle hodnoty nákupu tak, aby hodnota poukázky tvořila přibližně 2 % - 2,5 % z obrátu konkrétní objednávky. Tabulka 14 ukazuje, jaký obrát v Kč byl vytvořen právě při nákupu v tomto speciálním režimu a jaké náklady vznikly nákupem dárkových poukázek v roce 2016. Můžeme vidět, že ukazatel PNO (podíl nákladů na obrátu) dosáhl hodnoty 2,22 %. Pro vyhodnocení této akce v roce 2015 nebyla uchována potřebná data.

Tabulka 14 Speciální nákupní akce 2016

Varianta	Obrát	Náklady na variantu	PNO %	Obrát bez nákladů na variantu
A	5 031 540 Kč	111 810 Kč	2,22%	4 919 730 Kč
Celkem	5 031 540 Kč	111 810 Kč	2,22%	4 919 730 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2016 však i přes tuto akci nedošlo k nárůstu počtu zákazníků a podle následných telefonních průzkumů byla důvodem právě vyšší cena učebnic oproti konkurenci. Společnost tedy udělala dotazníkové šetření mezi svými zákazníky a na základě výsledku se rozhodla pro rok 2017 vytvořit nový model nákupu. Z výsledku dotazníkové šetření vyplynulo, že přibližně 60 % zákazníků preferuje cenu a 40 % odměnu k nákupu (viz graf 10). Vznikl tak model, kdy si zákazník sám při nákupu (přes e-shop nebo e-mail) zvolí preferovanou variantu.

- Varianta A: dárkový poukaz k nákupu
- Varianta B: dárek v podobě doplňků k výuce angličtiny

- Varianta C: vyšší sleva za nákup (zvýšení slevy z 15 % na 20 % z MOC)

Jak vyplývá z tabulky 15, model roku 2017 přinesl celkový obrat 6 194 798 Kč, což je nárůst přibližně 23 % oproti roku 2016. V tabulce také můžeme vidět, že ukazatel PNO je u varianty A nižší přibližně o 4 % oproti variantám B a C, a tak přináší společnosti vyšší zisk. V případě, že by se společnost rozhodla jít pouze cestou snížených cen, ukrojila by ze svého zisku asi 4 % z obratu.

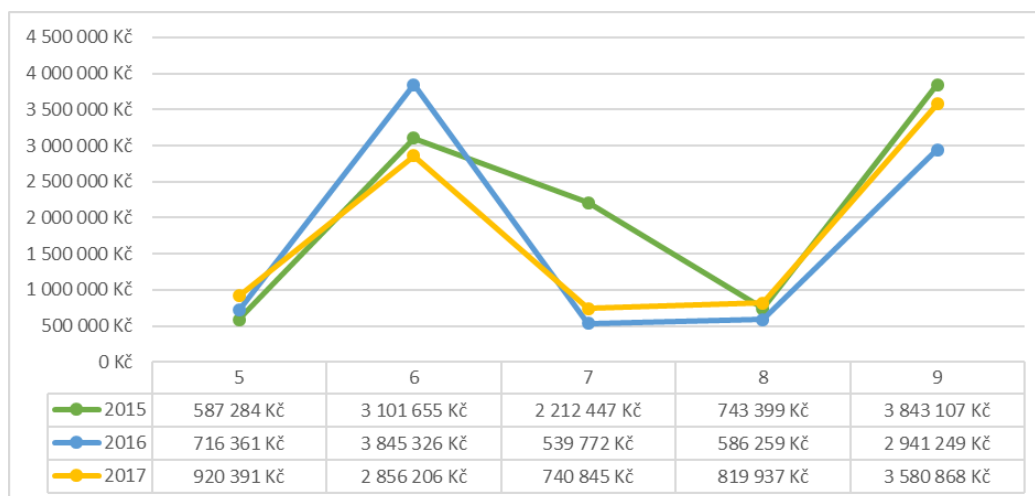
Tabulka 15 Speciální nákupní akce 2017

Varianta nákupu	Obrat v běžných cenách	Obrat po slevě	Náklady na variantu	PNO %	Obrat bez nákladů na variantu
A	3 150 474 Kč	3 150 474 Kč	64 542 Kč	2,05%	3 085 932 Kč
B	321 876 Kč	321 876 Kč	19 510 Kč	6,06%	302 366 Kč
C	2 892 550 Kč	2 722 448 Kč	170 102 Kč	6,25%	2 722 448 Kč
Celkem	6 364 900 Kč	6 194 798 Kč	254 154 Kč	4,10%	6 110 746 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Nákupní akce v jednotlivých letech neprobíhala ve stejném období, a tak příliš nelze porovnat jejich účinnost v jednotlivých měsících. Z informací od marketingového oddělení je známo, že v roce 2015 byla odměna přidávána k objednávkám v období červen–červenec. V roce 2016 to bylo období květen–červen a v roce 2017 celá akce probíhala od května do konce září. Graf 12 tak potvrzuje, že v jednotlivých letech docházelo k přelévání obratu mezi jednotlivými měsíci právě podle doby trvání těchto nákupních akcí.

Graf 12 Obraty škol v měsících květen–září v letech 2015–2017



Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Situační analýza

4.6.1 Analýza STEP

Sociálně-kulturní faktory

Trh učebnic angličtiny je velice ovlivněn právě věkovým složením obyvatelstva, jelikož největšími odběrateli jsou právě školy. Ze statistik MŠMT vyplývá, že v roce 2016 ze z celkového počtu 1 637 931 studentů se jich ve školních zařízeních (ZŠ, SŠ, VOŠ a VŠ) učí anglický jazyk 1 270 631, tedy přibližně 78 %. Na základních školách se v průměru učí anglicky 84 % všech žáků, na středních 95 %, na VOŠ 93 % a na vysokých školách asi 37 %. Výuka cizích jazyků se na jednotlivých základních školách liší, některé mají povinnou výuku od 3. třídy, jiné už od 1. třídy. Pokud tedy vezmeme v potaz pouze žáky, kteří se již cizí jazyk učí, je v tomto případě v posledních 5 letech zastoupení angličtiny 99 %. Vzhledem ke stálosti popularity anglického jazyka se tak nepředpokládá, že by mělo dojít k poklesu zájmu o výuku anglického jazyka na základních nebo středních školách.

Od roku 2011 rostou počty žáků zapsaných na základních školách a vzhledem k tomu, že porodnost v ČR mezi lety 2011 a 2016 má rostoucí trend, dá se předpokládat růst počtu žáků i v dalších letech. Situace ve středním vzdělávání je poněkud odlišná. Zde je trend od roku 2011 naopak klesající. Vzhledem k tomu, že v posledních 3 letech rostl počet žáků v posledním ročníku základní školy, můžeme předpokládat, že se trend otočí a v následujících letech bude také rostoucí.

Dalším důležitým faktorem je nástup generace mladých učitelů do školství, u kterých se předpokládá snaha o větší inovaci ve výuce a také vyšší počítačová gramotnost.

Technologické faktory

Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy vydalo v roce 2014 dokument s názvem: „Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020“. Tato strategie má za cíl zvýšit digitalizaci v českém školství, a to jak na úrovni zpracovávání dat, tak právě přímo ve výuce. Podle průzkumů, které má MŠMT k dispozici, je zřejmé, že většina škol je připojena k internetu a vybavenost počítači, interaktivními tabulemi či tablety stále roste. Roste také počítačová gramotnost samotných učitelů, nikoli však stejným tempem jako například právě vybavenost tříd technologiemi. Investice do digitálního vzdělání samotných učitelů, se mnohdy podle

MŠMT míjí účinkem, protože většina učitelů stále nevyužívá tyto technologie při právě při výuce studentů.

Žáci jsou naopak stále více v kontaktu s digitálními technologiemi a on-line prostředím a není pro ně obecně žádný problém tyto technologie v praxi využívat. Na druhou stranu podle ministerstva jen velmi malé procento žáků využívá tyto technologie právě k výuce. Zde podle něj selhává škola, která by měla tento způsob výuky podporovat.

Ekonomické faktory

„Průměrná kupní síla obyvatel České republiky v roce 2017 dosahuje 8 394 EUR (218 000 Kč) na osobu za rok. Oproti předcházejícímu roku jde o 8% nárůst.“ (Gfk Czech Republic, 2017, [Online])

Podle Gfk také v roce 2017 poprvé klesl podíl zboží prodaného v akcích. Stejný vývoj také očekává i v roce 2018. Obyvatelé ČR podle agentury také dávají stále více přednost kvalitnějšímu zboží před cenově výhodnějším. (Gfk Czech Republic, 2017, [Online])

MŠMT má v roce 2018 historicky nejvyšší rozpočet v objemu 168,6 miliardy korun (bez podílu EU), což je o 20 miliard více, než byl rozpočet pro rok 2017. S financemi z Evropské unie činí rozpočet MŠMT pro rok 2018 dokonce 175,7 miliardy korun. Vysoké školy získají navýšení o 3 miliardy korun. Pro pedagogické pracovníky přinese nový rozpočet zvýšení tarifní části platu o 15 %, pro nepedagogické o 10 %. (MŠMT ČR, 2017, [Online])

Politicko-právní faktory

Volby do poslanecké sněmovny parlamentu ČR konané v říjnu 2017 vyhrálo politické hnutí ANO. Předseda hnutí Andrej Babiš byl pověřen sestavením vlády, která však vládne v době psaní této práce v demisi. Nehledě na výsledek dalších jednání je však pravděpodobné, že příští vláda ČR bude podporovat investice do vzdělání, které je jednou z priorit všech politických uskupení, které jsou nyní v poslanecké sněmovně zastoupeny.

Věcí, která může ovlivnit fungování trhu s učebnicemi angličtiny v následujících letech je evropské nařízení o ochraně osobních údajů, tzv. GDPR (General Data Protection Regulation), které vstoupí v platnost v květnu 2018. Toto nařízení může výrazně ovlivnit hlavně marketingové aktivity spojené s prodejem učebnic angličtiny.

4.6.2 Porterův model 5 sil

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Na trhu s produkty pro výuku anglického jazyka v České republice existuje reálné riziko vstupu nových konkurentů. Toto riziko spočívá v jednoduchosti prodeje přes internet. Existují zde však i určité bariéry. První bariérou pro zájemce o vstup na tento trh je, že všechny učebnice angličtiny zavedených vydavatelství, se oficiálně do České republiky dostávají pouze prostřednictvím výhradních distributorů. Případní zájemci o vstup na tento trh tak musí navázat obchodní vztah právě s výhradním dovozcem, aby mohl tyto produkty prodávat. Další bariérou je pro nového hráče na trhu fakt, že nedosáhne na cenové podmínky, které má výhradní distributor přímo od vydavatele učebnic. Tento výhradní distributor tak určuje cenovou politiku na trhu. Ohrožení ze strany nových konkurentů tak pro Bohemian Ventures hrozí, avšak z pozice výhradního distributora jednoho z velkých vydavatelů může poměrně jednoduše tuto konkurenci kontrolovat.

Pokud však budeme uvažovat vstup nového vydavatelství na trh s produkty pro výuku anglického jazyka, je tento vstup velice obtížný. Vyžaduje obrovský finanční kapitál pro zajištění odborného a technologického zázemí, a vzhledem k velikosti a zavedenosti současných hráčů je takřka nemožný. Další bariérou je konzervativní přístup škol ke změnám již zavedených učebních pomůcek.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem ke konzervativnímu přístupu škol ke změnám učebnic, kdy přechod na jiný titul může být i otázkou několika let, mají prodejci učebnic poměrně jasně definovanou poptávku, a jsou tak výrazně závislí na podmínkách dodavatelů (výhradních distributorů). Prodejci tak mají na tomto trhu slabší vyjednávací sílu jak proti odběratelům (školám), tak proti výhradním dodavatelům.

Vyjednávací síla odběratelů

Školy, jakožto hlavní odběratelé učebnic angličtiny uskutečňují velké nákupní objemy. Vzhledem k tomu, že je na trhu poměrně velké množství substitučních produktů (učebnic), ze kterých mohou školy vybírat, je síla odběratelů (škol) v tomto odvětví velká. Jednotlivci (studenti), kteří nakupují pouze malé objemy a jsou závislí na konkrétním titulu,

ze kterého se na jejich škole učí. Tím se jejich vyjednávací síla velmi snižuje. Dostupnost a jednoduchost nakupování na internetu jejich pozici naopak o něco posiluje.

Ohrožení substituty

Trh s učebnicemi angličtiny je sám o sobě konkurenční, jelikož všechny přední vydavatelství poskytují komplexní portfolio učebnic. Mezi samotnými učebnicemi se tedy nachází vždy hned několik přímých substitutů. Míra ohrožení je v tomto případě velká.

Pokud jsou však učebnice vnímány jako celek, substitutů výrazně ubývá. Sem patří například elektronické knihy nebo výukový software. Tyto produkty však zatím nejsou příliš rozšířené, a stále tak jednoznačně převládá výuka angličtiny a pomocí tištěných učebnic. Přejít od klasických učebnic na elektronické by vyžadovalo zcela zásadní změnu přístupu škol (Ministerstva školství) ve výuce. Toto řešení by navíc vyžadovalo značné investice do technického řešení, a proto se nedá v nejbližších letech očekávat.

Rivalita mezi existujícími podniky

Konkurenční boj mezi společnostmi, které působí na trhu s učebnicemi angličtiny se dá označit za běžnou zdravou rivalitu, která udržuje všechny hráče na trhu v pozoru. Trh je rozdělen na společnosti, které v konkurenčním boji vsází na cenový boj, a na ty, které se orientují na individuální přístup a poskytované služby.

4.6.3 BCG matice

K analýze portfolia je využita BCG matice, ve které budou znázorněny jednotlivé segmenty učebnic angličtiny, které společnost Bohemian Ventures nabízí.

Tabulka 16 Vývoj HDP sektoru vzdělávání

Rok	HDP sektoru vzdělávání (v mil. Kč)	Relativní změna HDP vz.
2012	175 628 Kč	1,75%
2013	180 495 Kč	2,77%
2014	185 542 Kč	2,80%
2015	192 826 Kč	3,93%
2016	200 600 Kč	4,03%

Zdroj: data ČSÚ, vlastní zpracování

Z tabulky 16 vyplývá, že meziroční míra růstu sektoru vzdělávání je 4 %. Tato hodnota ukazuje, že tento sektor roste pomalejším tempem. Tržní podíl určíme na základě prodaných ks učebnic jednotlivým segmentům trhu B2S podle jejich objemu. Podle dat OECD HDP na vzdělání bylo v primárním sektoru 0,8 % v sekundárním 1,9 % a v terciárním 1,3 %. Pro současnou hodnotu HDP jednotlivých sektorů byl použit propočít na základě poslední známé hodnoty HDP z roku 2016.

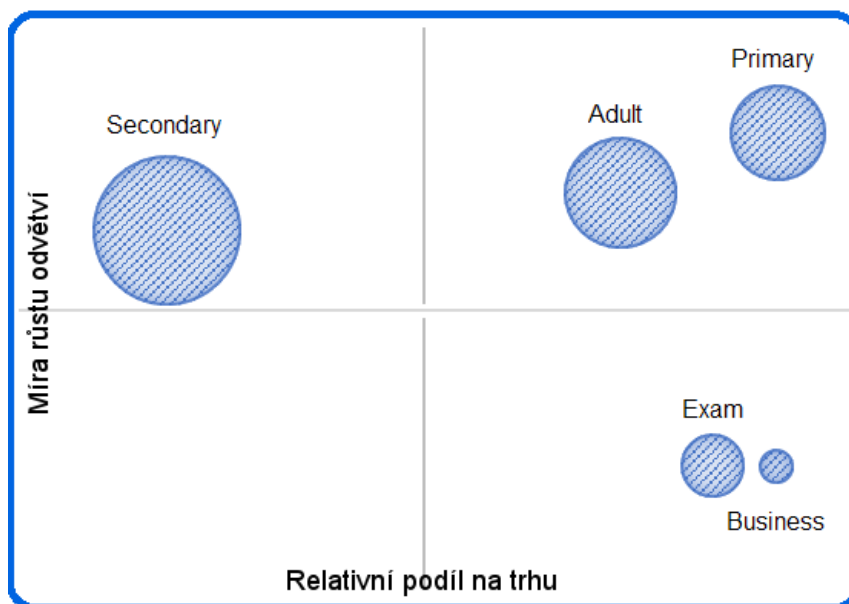
Tabulka 17 data pro sestavení BCG matice

	podíl na trhu	míra růstu trhu	podíl na obratu
Primary	6%	13%	13%
Secondary	18%	10%	32%
Adult	10%	12%	18%
Exam	3%	4%	6%
Business	2%	4%	2%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 mimo jiné ukazuje podíly jednotlivých produktových segmentů učebnic angličtiny na celkovém obratu společnosti Bohemian Ventures. Z dat vyplývá, že největší zastoupení mají tituly určené studentům středních škol, následují učebnice angličtiny pro dospělé (také využívány pro výuku na VŠ, poté tituly pro základní školy. Zkouškové a obchodní tituly mají nejmenší podíl na celkovém obratu společnosti.

Obrázek 14 BCG matice



Zdroj: vlastní zpracování

Problémové děti / otazníky

V prvním kvadrantu BCG matice se nacházejí segmenty učebnic angličtiny pro dospělé a žáky základních škol. Učebnice ze segmentu „Adult“ se také využívají pro výuku angličtiny na vysokých školách. Produkty těchto segmentů se nacházejí na poměrně rychle rostoucích trzích (primární a terciární školství), ale zároveň jejich podíl na jejich trzích nedosahuje vysokých hodnot. Co se týče portfolia Bohemian Ventures, tak zde co do podílu na celkovém obratu jsou na druhém a třetím místě. Právě z tohoto důvodu je vhodné tyto segmenty dále podporovat a více komunikovat.

Hvězdy

Mezi hvězdy v portfoliu Bohemian Ventures se řadí produkty segmentu středních škol. Tyto produkty se nachází na rychle rostoucím trhu, společnost s nimi dosahuje vysokého podílu na trhu a jsou nejsilnějším segmentem portfolia co se podílu na obratu týče. Mezi produkty tohoto segmentu se nachází jak malé, tak velké hvězdy. Mezi malé hvězdy řadíme například nové tituly, které jsou již poměrně populární, ale jejich potenciál je mnohem vyšší. Mezi velké hvězdy řadíme zavedené tituly, které nevyžadují příliš velké investice do reklamy a blíží se statutu „dojných krav“.

Dojné krávy

Ve třetím kvadrantu se nyní nevyskytují žádné segmenty produktů.

Bídni psi

V sektoru „bídnych psů“ se nachází segmenty učebnic k přípravě na mezinárodní jazykové zkoušky a tituly zaměřující se na obchodní angličtinu.

4.6.4 SWOT analýza

Silné a slabé stránky byly sestaveny na základě brainstormingu zaměstnanců společnosti a ze získaných poznatků autorem. Příležitosti a hrozby vychází z výstupů provedených analýz vnějšího prostředí a autorových zjištění v průběhu psaní této práce. Tyto výstupy shrnuje tabulka 18.

Tabulka 18 Vybrané nejvýznamnější silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby

Silné stránky (S) 1) Výhradní zastoupení vydavatelství Pearson a Regipio 2) Stálá zákaznická báze 3) Osobní kontakt 4) Komplexní portfolio pro výuku angličtiny	Slabé stránky (W) 1) Nízké investice do reklamy 2) Sezónnost poptávky 3) Malá zákaznická báze 4) Úzký sortiment zboží
Příležitosti (O) 1) Očekávaný růst počtu studentů 2) Rostoucí počítačová gramotnost učitelů 3) Uspokojení poptávky po inovacích ve vzdělávání	Hrozby (T) 1) Ztráta výhradního zastoupení vydavatelství Pearson 2) Konkurenční vydavatelství vydají dokonalou učebnici angličtiny 3) Růst digitalizace výuky a odklon od tištěných učebnic 4) Ztráta zákaznické databáze z důvodu evropského nařízení GDPR

Zdroj: vlastní zpracování

Sumarizované výsledky tabulky 18 jsou dále zpracovány v matici SWOT, jejíž výstupy jednotlivých kombinací WO, SO, WT a ST jsou popsány v příloze 2 této práce.

Tabulka 19 SWOT matice

SWOT matice		Slabé stránky (W)				Silné stránky (S)			
		1) Nízké investice do reklamy	2) Sezónnost poptávky	3) Malá zákaznická báze	4) Úzký sortiment zboží	1) Výhradní zastoupení vydavatelství Pearson a Regipio	2) Stálá zákaznická báze	3) Osobní kontakt	4) Komplexní portfolio pro výuku angličtiny
Příležitosti (O)	1) Očekávaný růst počtu studentů	W1O1	-	W3O1	W4O1	S1O1	S2O1	S3O1	-
	2) Rostoucí počítačová gramotnost učitelů	W1O2	-	W3O2	W4O2	S1O2	S2O2	S3O2	-
	3) Uspokojení poptávky po inovacích ve vzdělávání	W1O3	W2O3	-	W4O3	S1O3	S2O3	S3O3	S4O3
Ohrožení (T)	1) Ztráta výhradního zastoupení vydavatelství Pearson	W1T1	-	-	W4T1	S1T1	S2T1	S3T1	-
	2) Konkurenční vydavatelství vydají dokonalou učebnici angličtiny	W1T2	W2T2	-	-	S1T2	-	S3T2	-
	3) Růst digitalizace výuky a odklon od tištěných učebnic	W1T3	-	-	-	-	-	S3T3	S4T3
	4) Ztráta zákaznické databáze z důvodu evropského nařízení GDPR	-	W2T4	W3T4	-	-	S2T4	S3T4	-

Zdroj: vlastní zpracování

Kombinace vycházející ze SWOT matice budou využity při návrzích na zlepšení marketingového mixu společnosti a při sestavení marketingového plánu pro rok 2018.

4.7 Marketingové cíle

Marketingové cíle vychází z analýzy současného stavu marketingového mixu a provedené situační analýzy. Marketingové cíle pro rok 2018 korespondují s dlouhodobými cíli společnosti a to:

- 1) Produkty vydavatelství Pearson ELT budou mít druhý největší podíl na českém trhu za vydavatelstvím OUP.
- 2) Každoroční zvyšování obrátu společnosti

V souladu s těmito dlouhodobými cíli jsou pak dílčí marketingové cíle pro rok 2018:

- 1) Růst podílu produktů Pearson ELT na trhu B2S na 8 % (nyní 6,4 %)
 - a. Růst tržního podílu v segmentu PRIMARY o 3 % na 9 %
- 2) Růst podílu společnosti na trhu B2S na 10 % (nyní 7,6 %)
- 3) Zvýšení podílu e-shopových objednávek na 60 % (nyní 48 %)
- 4) Navýšit prodej knih zjednodušené četby o 1000 ks
- 5) Získání marketingového souhlasu v souladu s GDPR od 90 % zákazníků v databázi do 25. 5. 2018

4.8 Segmentace, targeting, positioning

Segmentace – viz kapitola 4.4.2

Targeting

Vzhledem k pozici společnosti Bohemian Ventures jako výhradního distributora produktů vydavatelství Pearson a Regipio budou prodejní a komunikační aktivity směřovat na všechny tržní segmenty v České republice. Prioritu v komunikačním mixu budou mít jednoznačně školy (učitelé a ekonomičtí pracovníci; B2S) a studenti (koncoví zákazníci; B2C), kterým by se měli komunikovat převážně produkty určené koncovým zákazníkům, např. zjednodušená anglická četba.

Positioning

Společnost Bohemian Ventures by měla být vnímána jako společnost poskytující individuální přístup a komplexní služby školám a učitelům. Těžištěm marketingového mixu by měla být především kvalita nabízených produktů a služeb. Pro segment škol by cena

neměla být nejdůležitějším nástrojem mixu. Pro segment studentů (koncových zákazníků) je však cenová pružnost nutná právě u skupiny produktů zjednodušené četby.

4.9 Zhodnocení a návrh doporučení marketingového mixu

4.9.1 Produkt

Produktové portfolio společnosti se skládá výhradně z produktů určených k výuce angličtiny v jazykových kurzech, které jsou vedeny lektorem. Portfolio bylo v posledních letech doplněno o on-line produkty určené k výuce angličtiny a také anglických výukových her. To je vzhledem k současným trendům ve vzdělávání určitě krok správným směrem. Digitální produkty mají vzhledem k přístupu ministerstva školství ČR slibnou pozici do budoucna a mají tedy potenciál vytvořit v budoucnu určitý obchodní výsledek. Výukové hry určené do kurzových hodin angličtiny jsou podle průzkumů na konferencích pro učitele, kterých se společnost Bohemian Ventures pravidelně účastní také velmi kladně hodnoceny a jsou určitě dobrým doplňkem v portfoliu. Jejich popularitu ukazuje i prodejnost mezi lety 2016 a 2017, kdy společnost zaznamenala nárůst tržeb této skupiny o 1527 %. Nárůst 23 % u zjednodušené četby také ukazuje její růstový potenciál do budoucna.

Vzhledem tomu, že udržování obchodních vztahů se vzdělávacími institucemi dlouhodobým cílem společnosti, je kompletní nabídka vzdělávacích produktů i s přihlédnutím k tržnímu potenciálu segmentu vzdělávání, resp. segmentu výuky anglického jazyka zcela jistě správným krokem. Nové skupiny produktů zároveň umožní mírně vyrovnávat sezónnost, která na trhu s učebnicemi angličtiny nepochybně je.

4.9.2 Cena

Cenová politika společnosti je velmi konzervativní. V současné době jsou ceny pro školy stejné jako ceny pro koncové zákazníky. To podle autora příliš nekorresponduje s cílem vybudovat pevné a dlouhodobé vztahy se školními institucemi, kteří nepochybně očekávají výhodnější cenové podmínky než ty, které společnost nabízí běžným zákazníkům. Současná cenová politika vůbec nezohledňuje velikost objednávek školních institucí oproti objednávkám koncových zákazníků, jejichž objem je výrazně nižší. Vhodnou variantou je např. rozdělení škol do rabatových skupin podle jejich obratu v předchozím roce. Školy tak budou motivovány k nákupům učebnic s cílem získat lepší podmínky v následujícím roce a zároveň dojde k jasnému signálu školám, že jsou zvýhodněny oproti koncovým zákazníkům.

Vzhledem k požadavku Bohemian Ventures o nezveřejňování interních pravidel cenové politiky není možné do této práce zahrnout konkrétní návrhy cenotvorby.

4.9.3 Distribuce

Příjem objednávek probíhá přes dva prodejní kanály – e-shop a e-mail. I přes to, že podíl e-shopových objednávek na celkových objednávkách meziročně roste a mezi lety 2015 a 2017 dosáhl dokonce 15 % růstu, stále je velké množství objednávek přijímáno e-mailem. Díky tomu, že e-mailové objednávky tvoří více než 50 %, je nadměrně zatěžován zákaznický servis právě ručním zadáváním objednávek do systému. To tedy může znamenat zbytečné náklady na pracovníka, který e-mailové objednávky zpracovává. A to jak finanční, tak časové. Podle informací od pracovníků obchodního oddělení společnosti jsou to většinou školy (ekonomičtí pracovníci, učitelé), kteří využívají právě e-mailu k objednávání. Marketingové aktivity by tedy v zájmu větší efektivity zpracovávání objednávek měli směřovat ke vzdělávání pracovníků škol ohledně nákupu přes e-shop. Zefektivnění objednávkového procesu standardních objednávek by přineslo více času pracovníkům zákaznického servisu (součást obchodního oddělení společnosti) např. na péči o VIP zákazníky nebo rychlejší řešení zákaznických dotazů.

4.9.4 Komunikace

Reklama

Offline reklamní aktivity jsou v porovnání s dalšími nástroji komunikačního mixu poměrně omezené. Společnost nevyužívá k propagaci sebe ani nabízených produktů mass média. Určité reklamní prvky společnost využívá v rámci konferencí pro učitele, kde vystavuje své produkty na stánku. Na konferenčním stánku se zákazníci (učitelé angličtiny) mohou setkat s roll-up bannery a reklamními letáčky, které propagují určitý produkt či společnost samotnou. Další formou reklamy, kterou společnost využívá je přidávání reklamních letáčků na nové produkty do zásilek zákazníků. Tyto formy offline reklamy jsou určitě doporučeny zachovat. Jedná se o přesně cílenou reklamu na segment škol s nízkými náklady.

Naopak v online prostředí se firmě jednoznačně doporučuje investovat do přechodu na nejnovější webové technologie, včetně re-designu webu venturesbooks.cz a e-shopu bookmall.cz. Díky těmto investicím by se měla zvýšit návštěvnost webů, která může podpořit celkové prodeje. Trend nakupování na internetu je zřejmý a zastaralé technologie

jsou brzdou k využití jeho potencialů. Re-design e-shopu by měl zcela jistě zlepšit jeho uživatelskou přívětivost, která je nezbytná při snaze o vzdělávání pracovníků škol pro využívání e-shopu jako nákupního média.

Vzhledem k cenové politice pro produktovou skupinu učebnic se využití PPC reklamy nedoporučuje. Firma neusiluje o to být s těmito produkty nejlevnější, a tak by se investice do PPC reklamy této skupiny nemusely vyplatit, a to z důvodu poměrně zřejmé orientace koncových zákazníků na cenu. Naopak vzhledem k povaze produktů zjednodušené anglické četby jako vhodného produktu pro koncové zákazníky se doporučuje PPC reklamu zaměřit právě na tyto produkty. Investice by se měla pozitivně odrazit právě v růstu tržeb, tržního podílu a vůbec povědomí o produktech zjednodušené anglické četby vydavatelství Pearson.

Podpora prodeje

Jedním z klíčových prvků komunikačního mixu pro segment škol je právě podpora prodeje. Jak vyplývá ze specifik trhu B2S, nejsou zákazníci na tomto trhu zcela orientováni na cenu a spíše vyhledávají kvalitnější služby a osobní odměny. Současný stav podpory prodeje ve společnosti Bohemian Ventures je nastaven správně. Doporučuje se však její zintenzivnění, aby docházelo k zásahu většího počtu potencialních zákazníků. Nástrojem, kde lze s poměrně nízkými náklady zasáhnou větší počet dobře zacílených osob jsou jednoznačně webináře. Současná platforma pro pořádání webinářů je vzhledem k poptávce učitelů kapacitně nedostačující a je vhodné ji nahradit výkonnějším řešením. Zároveň se také doporučuje zvýšení frekvence jejich pořádání za účelem většího zásahu.

Aktivita podpory prodeje jsou nyní zaměřeny výhradně na segment škol a žádná z nich necílí na koncového zákazníka. Pro získání nových B2C zákazníků se doporučuje vzhledem k odborným znalostem metodických konzultantů, aby vytvářeli kromě stávajících tipů do výuky pro učitele, také tipy pro studenty, kteří se anglický jazyk učí sami. Tyto materiály mohou být dostupné na webových stránkách jako tzv. magnet pro získání např. e-mailu potencialního zákazníka, kterého následně společnost osloví s nabídkou produktů pro samostudium. Existující věrnostní program pro školy se doporučuje zachovat, jelikož poskytuje zajímavou konkurenční výhodu oproti dalším e-shopům nabízejícím anglické učebnice. Jelikož se náklady na věrnostní program započítávají do prodejní ceny zboží všech zákazníků, doporučuje se také zavést v určité formě věrnostní program i pro koncové zákazníky. E-shop tak nabídne potencialním zákazníkům něco navíc, což by je mohlo

přesvědčit i k nákupu za vyšší ceny, než nabízí konkurence. Navíc by členství ve věrnostním programu mohlo zákazníky motivovat k větší ochotě poskytnout osobní údaje k dalším marketingovým aktivitám a tím vyřešit ohrožení v podobě nařízení GDPR.

Speciální nákupní akce pro školy v hlavní nákupní sezóně se ukázala jako dobré řešení, které dává školám možnost volby mezi nižší cenou a odměnou. V období 5/2017-9/2017 vzrostly tržby škol u Bohemian Ventures meziročně o 3,35 %. Vzhledem k tomuto nárůstu se tedy doporučuje akci opakovat ve stejné podobě i v roce 2018.

Segment PRIMARY neboli segment základních škol, kde jsou učebnice majetkem školy a jsou žákům zapůjčovány je obvykle vzhledem k omezenému rozpočtu škol větší neochota k inovaci již zavedených učebnic. Jako vhodné řešení se tedy nabízí poskytnout školám jednorázově nové učebnice vydavatelství Pearson zdarma s tím, že si každoročně budou dokupovat pouze nové pracovní sešity. Tímto krokem se může zvýšit tržní podíl Pearson v tomto segmentu a zajistit určitý obrat v nadcházejících letech.

Osobní prodej

Tento prvek v komunikačním mixu je vyhrazen výhradně pro trh B2S. Osobní návštěvy či telefonní hovory jsou podle zkušeností Bohemian Ventures velice účinným a nezbytným nástrojem při prodeji učebnic. Tento prvek je zejména důležitý pro propagaci produktů vydavatelství Pearson o jehož marketingovou komunikaci se společnost na území ČR stará. Na trhu je velké množství učebnic angličtiny, a tak je osobní kontakt, při kterém je odborný metodik schopný učitelé nabídnout vhodnou knihu na základě vyhodnocení nároků a očekávání učitele, velice účinný. Při osobním kontaktu je také možné snáze překonat jednu z bariér trhu B2S, a to je rezistence při změně a inovaci výukových pomůcek. Osobní kontakt se školami se tedy doporučuje zachovat i v roce 2018.

Přímý marketing

E-mailing je levný a efektivní nástroj pro komunikaci s potencionálními zákazníky a doporučuje se ho tedy využívat i nadále. Dosavadní praxe ve společnosti Bohemian Ventures je taková, že pro hromadný mailing neexistuje automatizace, která dokáže ještě efektivněji oslovovat potencionální zákazníky bez nutnosti vytvářet vždy unikátní text. Doporučuje se tedy zavést automatizace např. jako součást tzv. magnetu, tedy obsahu, díky kterému nám potencionální zákazník poskytne např. e-mailovou adresu pro marketingové účely. V souvislosti se začátkem platnosti nařízení GDPR je také nutné zajistit, aby používání osobních údajů, mezi které patří i e-mailová adresa, bylo s tímto nařízením v souladu.

Public relations

Vzhledem ke své velikosti se společnost Bohemian Ventures věnuje odpovídajícím aktivitám v oblasti vztahů s veřejností. Sponzoring neziskových organizací vzdělávacími produkty je jednoznačně krok správným směrem. Dalším vhodným nástrojem, který již společnost využívá je pořádání konferencí pro učitele angličtiny. Ty nemají za cíl prodat zboží, ale spíše navázat nebo prohloubit vztahy s učiteli. Mezi společností a učiteli tak vzniká vztah, který může ovlivnit nákupní rozhodování škol ve prospěch Bohemian Ventures.

Mezi nástroji public relations chybí v současné době komunikace směrem k trhu B2C. Vhodným nástrojem může být např. pořádání pravidelných soutěží právě pro širokou veřejnost prostřednictvím facebookového profilu.

4.10 Akční plán 2018

Tabulka 20 Marketingový plán akcí 2018

Cíl/aktivita	Zodpovědná osoba	datum začátku	datum konce
Růst podílu produktů Pearson ELT na trhu B2S na 8 %			
Konference Pearson EduTour 2018	Junior Marketing Manager	duben	duben
Webináře	ELT metodik	leden	prosinec
Tipy do výuky	ELT metodik	leden	prosinec
Osobní návštěvy na školách	ELT metodik	únor	květen
Účast na konferencích	Junior Marketing Manager	březen	říjen
Představení nových produktů e-mailingem	Online marketing specialist	únor	červen
Růst tržního podílu v segmentu PRIMARY o 3 %			
Pobídky základním školám	Marketing manager	duben	červen
Osobní návštěvy na školách	ELT metodik	únor	květen
Navýšení obrátu společností na trhu B2S o 5 %			
Speciální nákupní akce	Marketing manager	květen	září
Výprodejová akce učebnic, her a zjednodušené četby	Marketing manager	listopad	prosinec
Uspořádat praktické školení včetně prezentace online produktů	Online marketing specialist	květen	červen
Balíčky zjednodušené četby pro školy – mailing	Online marketing specialist	říjen	říjen
Zvýšení podílu e-shopových objednávek na 60 %			
E-mailingová kampaň ohledně výhod nákupu na e-shopu	Online marketing specialist	květen	září
PPC kampaně	Online marketing specialist	leden	prosinec
Odkazovat objednávající e-mailem při dalším nákupu na e-shop a komunikovat výhody	Zákaznický servis	leden	prosinec
Sestavit manuál: Jak nakupovat na bookmall.cz	Online marketing specialist	duben	duben
Navýšit prodej knih zjednodušené četby o 1000 ks			
Slevové akce "čtení na léto" pro trh B2C	Online marketing specialist	červen	srpen
Sestavit zvýhodněné balíčky zjednodušené četby	Junior Marketing Manager	květen	květen
Oslovit firmy s nabídkou balíčků jako vánočního dárku pro zaměstnance	Marketing manager	srpen	říjen
PPC kampaně	Online marketing specialist	leden	prosinec
Získání marketingového souhlasu v souladu s GDPR od 90 % zákazníků v databázi do 25. 5. 2018			
Rozesílka mailingů na stávající databázi	Online marketing specialist	březen	květen
Implementace modulu pro správu osobních údajů na zákaznickém profilu v e-shopu	Online marketing specialist	duben	duben

Zdroj: vlastní zpracování

4.11 Marketingový rozpočet 2018

Základem rozpočtu pro marketingové aktivity roku 2018 je obrat společnosti za rok 2016. Marketingový rozpočet pro pak tvoří 3 % z obratu dosaženého v roce 2016, tedy 1 600 000 Kč. Struktura a rozložení marketingového rozpočtu pro rok 2018 jsou obsahem tabulky 21 a 22.

Tabulka 21 Marketingový rozpočet 2018 (leden-červen)

Marketingový rozpočet	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Komunikace/ PR / Brand awareness						
Tištěné materiály			50 000			
Firemní identita		10 000				
Sponzoring	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Soutěže			5 000			5 000
Vzdělávání zaměstnanců	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Vánoční dárky a přání pro zákazníky						
Online komunikace						
Webové stránky + e-shopy						
- domény	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
- webhosting	3 000			3 000		
- údržba	6 000			6 000		
- vývoj	5 000	5 000	5 000	50 000	5 000	5 000
Grafické práce	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
PPC kampaně	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Webináře	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Přímý / Email Marketing	260	260	260	260	260	260
Sociální sítě – outsourcing	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Vzdělávání, účast na konferencích						
Náklady na reprezentaci	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Účast na konferencích		10 000	10 000	10 000		
Pořádání konferencí			150 000			
Grafické práce		10 000				
Vzorky učebnic zdarma		3 000	10 000	3 000	600	
Náklady na externí přednášející		5 000	20 000	5 000		
Pořádání seminářů a školení					3 000	3 000
Podpora prodeje						
Dárky/odměny za nákup						40 000
Sampling				30 000		
Pobídky					30 000	30 000
Učitelské sady k nákupu	600	600	600	5 000	20 000	40 000
Tisk doplňkových výukových materiálů				70 000	70 000	70 000
Průzkum trhu						
Sledování konkurence	500	500	500	500	500	500
	38 360 Kč	67 360 Kč	274 360 Kč	205 760 Kč	122 360 Kč	186 760 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22 Marketingový rozpočet 2018 (červenec-prosinec)

Marketingový rozpočet	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Celkem
Komunikace/ PR / Brand awareness							217 000 Kč
Tištěné materiály				25 000			75 000 Kč
Firemní identita					10 000		20 000 Kč
Sponzoring	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000 Kč
Soutěže			5 000			5 000	20 000 Kč
Vzdělávání zaměstnanců	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000 Kč
Vánoční dárky a přání pro zákazníky					30 000		30 000 Kč
Online komunikace							393 120 Kč
Webové stránky + e-shopy							0 Kč
- domény	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000 Kč
- webhosting	3 000			3 000			12 000 Kč
- údržba	6 000			6 000			24 000 Kč
- vývoj	100 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	200 000 Kč
Grafické práce	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000 Kč
PPC kampaně	5 000	5 000	5 000	5 000	10 000	10 000	70 000 Kč
Webináře	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000 Kč
Přímý / Email Marketing	260	260	260	260	260	260	3 120 Kč
Sociální sítě – outsourcing	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000 Kč
Vzdělávání, účast na konferencích							354 600 Kč
Náklady na reprezentaci	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000 Kč
Účast na konferencích			10 000	10 000			50 000 Kč
Pořádání konferencí							150 000 Kč
Grafické práce		10 000					20 000 Kč
Vzorky učebnic zdarma			3 000	3 000			22 600 Kč
Náklady na externí přednášející			5 000	5 000			40 000 Kč
Pořádání seminářů a školení				3 000	3 000		12 000 Kč
Podpora prodeje							464 200 Kč
Dárky/odměny za nákup			60 000				100 000 Kč
Sampling							30 000 Kč
Učitel'ské sady k nákupu	600	600	50 000	5 000	600	600	124 200 Kč
Pobídky							60 000 Kč
Tisk doplňkových výukových materiálů							210 000 Kč
Průzkum trhu							6 000 Kč
Sledování konkurence	500	500	500	500	500	500	6 000 Kč
	133 360 Kč	39 360 Kč	161 760 Kč	88 760 Kč	77 360 Kč	39 360 Kč	1 494 920 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5 ZÁVĚR

Hlavní cílem marketingové studie Bohemian Ventures, spol. s r.o. bylo sestavení marketingového plánu této společnosti na rok 2018. K dosažení hlavního cíle této práce bylo nutné definovat také cíle dílčí, které výrazně pomohly k přesnějšímu a efektivnějšímu návrhu marketingového plánu na rok 2018. Tyto vedlejší cíle byly: analyzovat současný stav marketingového mixu společnosti, popsat trh výuky angličtiny v České republice, vypracovat situační analýzu společnosti a stanovit marketingové cíle pro rok 2018. Tuto práci je možné rozdělit do tří částí, které přispívají k dosažení stanoveného hlavního cíle. Je to část teoretická, část analytická a část syntetická.

Teoretická část této práce má za úkol popsat disciplínu marketingu, pojem trh a tržní segmentace a zacílení, dále představit marketingové strategie a popsat vnější a vnitřní prostředí společnosti. Součástí teoretické části je také podrobný rozbor jednotlivých nástrojů marketingového mixu a vybrané analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. V závěru teoretické části je pak definován pojem marketingový plán.

Analytická část této práce popisuje současný stav kolem společnosti Bohemian Ventures. Nejprve je popsán předmět jejího podnikání včetně popisu trhu, na kterém působí, a to na základě informací od zaměstnanců společnosti. Dále je součástí analytické části rozbor aktuálního nastavení nástrojů marketingového mixu a situační analýza, která se skládá ze STEP analýzy, analýzy konkurence pomocí Porterova modelu 5 sil a analýzy portfolia v podobě BCG matice. Dílčí výsledky situační analýzy nakonec shrnuje analýza SWOT. Vzhledem k určité odlišnosti trhu, na kterém společnost Bohemian Ventures působí bylo nutné specifika tohoto trhu také popsat a definovat tak pojem Business-to-School (B2S). Tento popis je součástí analytické části této práce. Při získávání informací k jednotlivým nástrojům marketingového mixu také vyplynula jedna z potřeb společnosti, a to vyhodnotit speciální sezónní akci, kterou společnost poslední dva roky aplikovala. Její vyhodnocení je rovněž součástí analytické části práce.

Na analytickou část plynule navazuje část syntetická, která pracuje s výstupy analytické části. Tyto výstupy jsou zde autorem kriticky zhodnoceny a jsou základem ke stanovení marketingových cílů pro rok 2018, které jsou nedílnou součástí marketingového plánu jakožto hlavního cíle této práce. Mezi další prvky marketingového plánu, které se nachází v poslední části práce patří také tržní zacílení společnosti a doporučené změny nástrojů marketingového mixu. V závěru syntetické části je navržen plán marketingových

akcí podporujících dosažení stanovených cílů a také sestaven marketingový rozpočet pro rok 2018.

Tato studie prokázala, že marketingové nástroje jsou ve společnost Bohemian Ventures nastaveny poměrně dobře. Mezi slabé stránky společnosti patří především nedostačující investice do reklamy a propagace, které brzdí společnost v získání vyššího podílu na trhu. Doporučuje se tedy více investovat do online reklamy, kterou společnost nyní využívá jen sporadicky. Silnou konkurenční výhodou společnosti je partnerství se společností Pearson, velkým světovým vydavatelstvím anglických výukových produktů. Pozitivním jevem je také fakt, že v následujících letech porostou počty studentů anglického jazyka v České republice. Doporučuje se tedy aby došlo k rozšíření zákaznické databáze škol a tím nárůstu počtu stálých zákazníků, kteří v kombinaci s rostoucím počtem studentů pomohou k dosahování dlouhodobých cílů společnosti. Společnost se může při této snaze zcela jistě spolehnout na své zkušenosti s vysoce individuálním přístupem v rámci trhu B2S.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

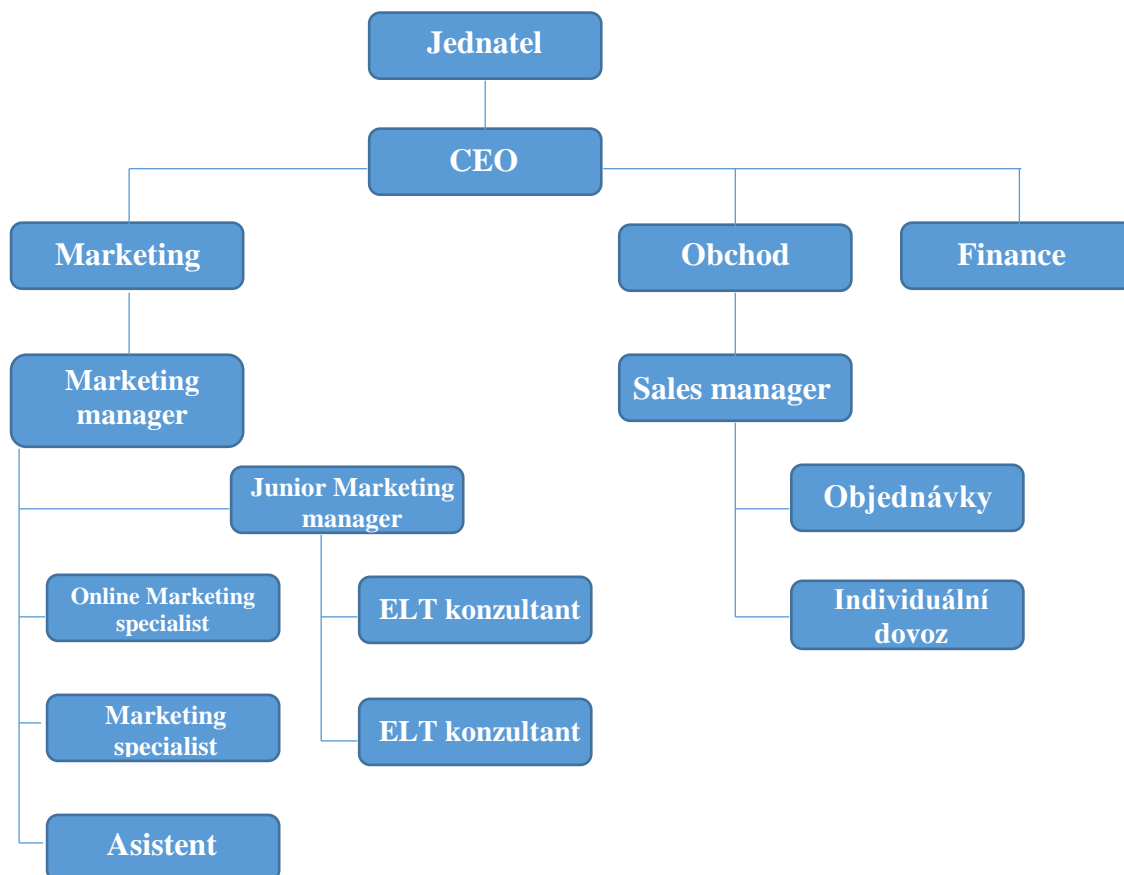
- 1) BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- 2) BOUČKOVÁ, J. a kol. Základy marketingu. 4. vydání. Praha: VŠE, 2011. ISBN 978-80-245-1760-5.
- 3) ČICHOVSKÝ, L. Marketing zahraničního obchodu. Praha: Radix, 1997. ISBN 80-86031-07-1.
- 4) FORET, M. Marketing pro začátečníky. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.
- 5) KOTLER, P. Moderní marketing. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 6) KOTLER, P. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. 7. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- 7) NAHODIL, F. Úvod do marketingu. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2003. ISBN 80-86754-02-2.
- 8) TELLIS, J. Reklama a podpora prodeje. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-997-7.
- 9) TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Marketing od myšlenky k realizaci. 3. vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-880-7431-042-3.
- 10) JAKUBÍKOVÁ, D. Praha: Grada Publishing. 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
- 11) KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-3527-6
- 12) KRÁLÍČEK, M. a kol. Základy marketingu. Praha: Grada Publishing. 2013. ISBN 978-80-247-4208-3
- 13) TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. Praha: ČZU. 2003. ISBN 80-213-0922-9)

6.1 Seznam internetových zdrojů

- 1) BEDNÁŘ, J., Marketingový plán pro malé firmy. Ebook. [online]. 2013 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z WWW: <http://www.promarketing.cz/zaslani-ebooku-marketingovy-plan-male-firmy/>
- 2) MŠMT ČR, Společný evropský referenční rámec pro jazyky ve vztahu k jazykovému vzdělávání v ČR [online]. (PDF). 2010 [cit. 2017-11-23]. Dostupné z WWW: http://www.msmt.cz/file/2524_1_1/
- 3) MŠMT ČR, Školský zákon ve znění účinném od 1.9.2017 do 31.8. [online]. (PDF). 2017 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-od-1-9-2017-do-31-8-2018>
- 4) Zkola.cz, Legislativa a financování soukromých škol. [online]. 2014 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z WWW: <https://www.zkola.cz/rodice/vybirameskolu/soukrome-cirkevni-skoly/Stranky/Legislativa-a-financov%C3%A1n%C3%AD-soukrom%C3%BDch-%C5%A1kol.aspx>
- 5) Gfk Czech Republic, Kupní síla roste nejvíce na Olomoucku. [online]. 2017 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/kupni-sila-roste-nejvice-na-olomoucku/>
- 6) Gfk Czech Republic, Maloobchod v Česku se veze na vlně růstu. [online]. 2017 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.gfk.com/cz/insights/press-release/maloobchod-v-cesku-se-veze-na-vlne-rustu/>
- 7) MŠMT ČR, Vláda schválila pro MŠMT historicky nejvyšší rozpočet. [online]. 2017 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/vlada-schvalila-pro-msmt-historicky-nejvyssi-rozpocet>

7 PŘÍLOHY

Příloha 1 Organizační struktura společnosti Bohemian Ventures, spol. s r.o.



Příloha 2 Kombinace WO, SO, WT a ST

WO kombinace “HLEDÁNÍ”:

W1O1 – Využití nástrojů online marketingu k vytvoření e-mailové databáze žáků a studentů (rodičů), kteří nakupují učebnice sami. Například umístěním „magnetu“ na webové stránky. Tuto databázi pak využít k upozorňování na slevové akce učebnic, které používají.

W1O2 – Vytvořit na webových stránkách zajímavý obsah pro učitele tak, aby se sami na stránky pravidelně vraceli. Zde pak levně komunikovat svou nabídku.

W1O3 – Prostřednictvím e-mailingových kampaní upozorňovat na nové produkty pro výuku angličtiny.

W2O3 – Nabízet nové či inovované produkty mimo hlavní nákupní sezónu. Zintenzivnění komunikace výukových doplňků mimo sezónu.

W3O1 – viz W1O1 spolu se zvýšením investic do reklamy.

W3O2 – viz W1O2 spolu se zvýšením investic do reklamy.

W4O1 – Díky výborné znalosti produktů, schopnost nabídnout ten nejvhodnější většímu počtu studentů.

W4O2 – Učitelům poskytovat nadstandardní informace k produktům k portfoliu prostřednictvím webových stránek.

W4O3 – Díky úzkému sortimentu a jeho dokonalé znalosti možnost lépe inovovat stávající produkty.

SO kombinace “VYUŽITÍ”:

S1O1 – Zvýšit tržní podíl pomocí propagace a cenové strategie.

S1O2 – Nabízet digitální produkty k výuce učitelům přímo, nikoliv přes sub-distributora.

S1O3 – Spolupráce s vydavatelstvími na inovacích produktů na základě zpětné vazby od zákazníků.

S2O1 – Rozšíření stálé zákaznické báze o více škol a tím i obslužených studentů prostřednictvím osobního kontaktu a také intenzivnější komunikací výhod nákupu přímo u výhradního distributora.

S2O2 – Snížení nákladů na off-line marketing a využívání online marketingu ke komunikaci s učiteli, např. rozšířením nabídky webinářů.

S2O3 – Získávat důležité informace od věrných zákazníků (kteří jsou ochotnější poskytovat zpětnou vazbu) za účelem inovace stávajících produktů.

S3O1 – viz S2O1

S3O2 – Při osobních návštěvách komunikovat výhody digitálních produktů (často součástí učebnic) přímo v praxi.

S3O3 – Získávání detailní zpětné vazby formou rozhovoru.

S4O3 – Díky komplexní nabídce produktů pro výuku angličtiny schopnost uspokojit téměř jakoukoliv poptávku.

WT kombinace “VYHÝBÁNÍ”:

W1T1 – Zvýšení investic do reklamy produktů Pearson a Regipio → zvýšení obratu → dobrá vyjednávací pozice pro další spolupráci.

W1T2 – Prostřednictvím vyšších investic do reklamy získat více stálých zákazníků, kteří případnou novinku nakoupí u nás, nikoliv u konkurence.

W1T3 – Za pomoci vyšších investic do reklamy komunikovat výhody tištěných učebnic oproti elektronickým.

W2T2 – Zvýšit prodeje mimo sezónu.

W2T4 – Mimo nákupní sezónu se soustředit na získávání souhlasů pro marketingové účely od zákazníků ze současné databáze.

W3T4 – Snazší udržení současné databáze díky jednoduššímu získání marketingových souhlasů.

W4T1 – Rozšíření sortimentu a zaměření se na komunikaci produktů jiných vydavatelství.

ST kombinace “KONFRONTACE”:

S1T1 – Zvýšení tržního podílu vydavatelství Pearson a Regipio intenzivnější komunikací.

S1T2 – Úzce spolupracovat s Pearson a Regipio na vývoji učebních pomůcek na základě potřeb uživatelů.

řetězců.

S2T1 – Zvýšení obratu stálých zákazníků prostřednictvím bonusů k nákupu nebo snížením cen.

S2T4 – Díky loajalitě zákazníků snazší získání marketingových souhlasů.

S3T1 – Zvýšení obratu a podílu na trhu častějšími osobními návštěvami škol.

S3T2 – Díky častým návštěvám škol, získávání důležitých poznatků pro inovaci stávajících produktů.

S3T3 – Komunikovat výhody tištěných učebnic při osobním kontaktu.

S3T4 – Při osobních návštěvách získávat marketingové souhlasy a komunikovat výhody při poskytnutí osobních údajů.

S4T3 – Možnost nabídnout digitální vzdělávací produkty díky komplexnímu portfoliu.