

# **Projekt vytvoření nového produktu pro vybranou firmu a jeho zavedení na trh**

Mgr. Klára Vlášková

---

Diplomová práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Klára Vlášková**  
Osobní číslo: **M16674**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt vytvoření nového produktu pro vybranou firmu a jeho zavedení na trh**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše charakterizujte teoretická východiska pro zavádění nového produktu na trh.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současnou situaci na trhu, na který bude produkt uváděn.
- Navrhněte projekt uvedení nového produktu na český trh.
- Navržený projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80.7179-453-8.**  
**KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Management marketing. 14th Ed. New Jersey: Pearson Education, 2016, 816 s. ISBN 978-0-13-210292-6.**  
**STARK, John. Product Lifecycle Management (Volume 1): 21st Century Paradigm for Product Realisation. 3rd Ed. Switzerland: Springer International Publishing, 2015, 356 s. ISBN 978-3-319-17439-6.**  
**ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 528 s. ISBN 978-80-7400-115-4.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



  
doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Klára Vlášková

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na projekt vytvoření nového produktu pro vybranou firmu a jeho zavedení na trh. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s tématem práce. V praktické části je představena vybraná firma, provedena situační analýza zahrnující PEST analýzu a Porterův model pěti sil, dále je proveden kvantitativní průzkum. V projektu jsou nejprve navrženy dva nové produkty, a sice obecný interkulturní kurz a kurz zaměřený na rozdíly mezi českou a čínskou kulturou. Následně jsou určeny cílové skupiny, vytyčeny marketingové a komunikační strategie a cíle, dále jsou představeny komunikační nástroje. Na závěr je celý projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: česko-čínské vztahy, interkulturní rozdíly, interkulturní vzdělávání, nový produkt

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the project of creating a new Product for the selected company and its introduction to the market. The theoretical part explains the basic terms related to the topic of this theses. The practical part includes situation analysis using the PEST analysis and the Porter's five forces model and the results of marketing research are presented. The project part introduces two new products, one of them is a general intercultural course, the other is a course introducing Czech-Chinese cultural differences. Subsequently, target groups are identified, marketing and communication strategies and goals are set and the communication tools are presented. Cost, time and risk analyses are done in the end.

Keywords: Czech-Chinese relations, intercultural differences, intercultural education, new product

Chtěla bych poděkovat vedoucí své diplomové práce Ing. Petře Benyahya, Ph.D. za odborné a laskavé vedení a cenné rady. Děkuji také všem, kteří mě během psaní podporovali a nedovolili mi klesat na mysli.

*„Vyndali jste nám vatu z úst, abychom mohli mluvit,  
ale dali jste si ji do uší, abyste neslyšeli, co říkáme.“*

Neznámý autor

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB</b> .....	<b>12</b>
<b>2 SITUAČNÍ ANALÝZA TRHU</b> .....	<b>15</b>
2.1 PEST ANALÝZA.....	15
2.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	17
<b>3 ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO PRODUKTU NA TRH</b> .....	<b>19</b>
3.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS VÝROBKU.....	19
3.2 PROCES VÝVOJE NOVÝCH PRODUKTŮ.....	21
<b>4 IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>25</b>
<b>5 KOMUNIKAČNÍ MIX</b> .....	<b>27</b>
5.1 NÁSTROJE KOMUNIKAČNÍHO MIXU.....	27
<b>6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM TRHU</b> .....	<b>31</b>
6.1 POSTUP MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	31
6.2 DRUHY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	32
<b>7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>33</b>
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY</b> .....	<b>35</b>
8.1 POTENCIÁL VYTVOŘENÍ NOVÉHO PRODUKTU.....	36
<b>9 ČESKO-ČÍNSKÉ VZTAHY</b> .....	<b>37</b>
9.1 STRUČNÝ PŘEHLED ČESKO-ČÍNSKÝCH VZTAHŮ.....	37
9.2 INICIATIVA ONE BELT, ONE ROAD.....	37
9.3 OBCHODNÍ SPOLUPRÁCE.....	39
9.4 ROZVOJ CESTOVNÍHO RUCHU.....	40
<b>10 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE NA TRHU</b> .....	<b>42</b>
10.1 PEST ANALÝZA.....	42
10.1.1 POLITICKO-LEGISLATIVNÍ FAKTORY.....	42
10.1.2 EKONOMICKÉ FAKTORY.....	43
10.1.3 SOCIOKULTURNÍ FAKTORY.....	46
10.1.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY.....	47
10.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	49
10.2.1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ.....	49
10.2.2 NOVĚ VSTUPUJÍCÍ SUBJEKTY (POTENCIÁLNÍ KONKURENTI).....	57
10.2.3 ZÁKAZNÍCI.....	57
10.2.4 SUBSTITUTY.....	58
10.2.5 DODAVATELÉ.....	58
<b>11 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>60</b>
11.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	61

11.2	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	74
11.3	SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....	76
<b>12</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU NA TRH.....</b>	<b>78</b>
12.1	PŘÍNOSY A CÍLE PROJEKTU.....	78
12.2	POPIS NOVÝCH PRODUKTŮ.....	78
12.2.1	Nový INTERKULTURNÍ KURZ.....	79
12.2.2	Nový KURZ ZAMĚŘENÝ NA ROZDÍLY MEZI ČESKOU A ČÍNSKOU KULTUROU.....	79
12.3	SEGMENTACE A TARGETING ZÁKAZNÍKŮ .....	80
12.4	AKREDITACE KURZU .....	81
12.5	MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	84
12.6	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	84
12.7	NAVRHOVANÝ KOMUNIKAČNÍ MIX .....	85
12.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	87
12.8.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA NOVÉHO INTERKULTURNÍHO KURZU.....	88
12.8.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA NOVÉHO KURZU ZAMĚŘENÉHO NA ROZDÍLY MEZI ČESKOU A ČÍNSKOU KULTUROU.....	92
12.9	ČASOVÁ ANALÝZA .....	94
12.9.1	ČASOVÁ ANALÝZA INTERKULTURNÍHO KURZU .....	94
12.9.2	ČASOVÁ ANALÝZA KURZU ZAMĚŘENÉHO NA ROZDÍLY MEZI ČESKOU A ČÍNSKOU KULTUROU .....	97
12.9.3	ČASOVÁ ANALÝZA CELÉHO PROJEKTU.....	99
12.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	102
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>116</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>118</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>119</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>120</b>



## ÚVOD

Vztahy mezi Českou republikou a Čínou jsou téměř denně propírány v médiích. Navzdory rozporuplným reakcím, které se ve vztahu k rozvíjející se spolupráci obou zemí objevují, patří Čína dlouhodobě mezi naše největší obchodní partnery, a to jak z hlediska importu, tak z hlediska exportu. Vzkvétá také cestovní ruch a počet Číňanů cestujících do České republiky každoročně stoupá. Prohlubování vzájemných vztahů s sebou však nese také určitá úskalí, ta často pramení z nepochopení kulturních rozdílů obou zemí. S podobnými problémy se lidé nepotýkají jen při setkání s čínskou kulturou, ale kdykoli přijdou do kontaktu s příslušníky jiné kultury, než je jejich vlastní. Vybraný podnikatel zvažuje vytvoření nového produktu, a sice vzdělávacího kurzu, který by rozvíjel interkulturní kompetence Čechů a umožnil jim těmto problémům předcházet. V ideálním případě by se mělo jednat o kurz zaměřený na rozdíly mezi českou a čínskou kulturou.

Cílem diplomové práce bylo tedy navrhnout pro vybranou firmu tento produkt a jeho zavedení na trh. Práce se nezabývá stanovením přesného obsahu kurzu ani vypracováním studijních materiálů, jejím úkolem je provést marketingový průzkum, identifikovat konkurenci a zjistit spotřebitelské preference, na základě kterých bude možné detailněji specifikovat, jak by měl ideální interkulturní kurz vypadat – jak by měl být dlouhý, pro kolik osob by měl být koncipovaný, v jakých cenových relacích by měl být nabízen apod. Osnovy kurzu i jeho detailní náplň by pak už byly plně v kompetenci vybrané firmy, která zvažuje uvedení tohoto typu kurzu na trh.

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části budou zpracovány teoretické poznatky týkající se zavádění nového produktu na trh. V praktické části bude představena vybraná firma, s využitím PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil bude popsána současná situace na trhu, zvláštní pozornost bude věnována také aktuálním česko-čínským vztahům. Dále zde budou zpracovány výsledky provedeného dotazníkového šetření, jeho prostřednictvím byly zjišťovány preference a chování spotřebitelů. V projektu budou nejprve navrženy dva nové produkty, a sice obecný interkulturní kurz a kurz zaměřený na rozdíly mezi českou a čínskou kulturou. Následně budou určeny cílové skupiny, vytyčeny marketingové a komunikační strategie a cíle, dále budou představeny komunikační nástroje. Na závěr bude celý projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je analyzovat výchozí podmínky pro vytvoření nového produktu pro vybranou firmu a následně na základě výsledků analýzy zpracovat projekt vytvoření nového produktu a jeho zavedení na trh. Pro dosažení tohoto cíle bude využito poznatků z teoretické a praktické části práce.

V teoretické části jsou na základě literárního průzkumu shrnuta teoretická východiska práce. Nejprve je popsán marketingový mix služeb, dále situační analýza trhu s důrazem na PEST analýzu a Porterův model. Kapitola zavádění nového produktu na trh seznamuje s životním cyklem výrobku a procesem vývoje nových produktů. Popsána je také identifikace zákazníků a komunikační mix a jeho nástroje. Pozornost je věnována i druhům a postupu marketingového výzkumu.

Praktická část práce je zaměřena na současnou situaci na cílovém trhu. Trh je analyzován pomocí situační analýzy zahrnující Porterův model pěti konkurenčních sil a analýzu PEST. Kvantitativní průzkum realizovaný prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťuje spotřebitelské preference a požadavky na produkt – interkulturní kurz.

Projekt se zabývá uvedením tohoto nového produktu na trh v České republice. Součástí projektu je stanovení cílů, cílových skupin a skladby komunikačního a marketingového mixu. Následně je projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Trh je analyzován pomocí PEST analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil. Spotřebitelské preference jsou zjišťovány prostřednictvím dotazníkového šetření (kvantitativní analýza). Potenciální zákazníci jsou rozděleni pomocí konceptu STP. Na základě syntézy výsledků je vytvořen návrh projektu nového interkulturního kurzu pro český trh.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

V teoretické práci jsou definovány teoretické pojmy, na základě kterých je poté vypracována praktická část práce. Nejprve je nutné představit marketingový mix.

Autorství pojmu marketingový mix je připisováno McCarthymu, který v roce 1960 představil koncept 4 nástrojů, obecně známého jako 4P. (Blythe, 2009, s. 130)

Podle Kotlera (2007, s. 70) je „*marketingový mix souborem taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů*“. Do marketingového mixu se řadí všechny aktivity, kterými firma ovlivňuje poptávku po svém produktu. Jak už bylo zmíněno, základní marketingový mix využívá čtyři nástroje (4P), jde o produkt (product), cenu (price), komunikaci (promotion) a distribuci (place).

Pro účely této práce by byl klasický marketingový mix nedostatečný, v případě služeb je nutné jej rozšířit o další nástroje. Existuje několik rozšířených marketingových mixů, nabízí se využít model 7P, který ke klasickým nástrojům přidává ještě lidi (people), procesy (process) a materiální prostředí (physical evidence). Podle Nardundkara (2010, s. 45-46) je důvod přidání těchto nástrojů jednoduchý. Lidé hrají v oblasti služeb nezastupitelnou roli, neboť interakce mezi lidmi poskytujícími služby a lidmi-zákazníky tvoří důležitou součást produktu. Podobné je to s procesy, protože způsob, jakým jsou služby poskytovány, má přímý vliv na zákaznickou spokojenost. Díky materiálnímu prostředí je pak možné v očích klientů zhmotnit jinak nehmotné produkty. Brožury, katalogy, ale i loga nebo uniformy jsou tak nezbytné pro diferenciaci produktu a konkurenceschopnost poskytovatele služeb.

Pro účely této práce bude však nejvhodnější model 8P Christophera H. Lovelocka, který již v roce 1999 ke všem dříve jmenovaným nástrojům přidal ještě produktivitu a kvalitu (productivity and quality).

Jednotlivé nástroje je možné popsat následujícím způsobem:

### **Produkt**

Produktem jsou všechny výrobky i služby, které společnost nabízí. Patří sem tedy vše, co je možné na trhu nabídnout ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějaké potřeby či přání. V rámci produktové politiky se řeší sortiment, kvalita, design, vlastnosti, značka, obal, služby a záruky. (Kotler, 2007, s. 70)

Podle Narundkara (2010, s. 45) se v rámci produktu rozhoduje hlavně o designu nebo redesignu zboží či služby.

### ***Cena***

Cenová politika se potýká s rozpočtováním a dalšími faktory ovlivňujícími cenu. Cena je sumou peněz, která je požadována za produkt nebo službu, popř. suma hodnot, které zákazník smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu a služby. (Kotler, 2007, s. 71; Nardgundkar, 2010, s. 45)

### ***Distribuce***

Do oblasti distribuce se řadí řízení dodavatelského řetězce a distribučních kanálů (Nardgundkar, 2010, s. 45).

Podle Kotlera (2007, s. 71) sem patří všechny činnosti, které společnost vykonává, aby své produkty a služby zpřístupnila zákazníkům.

### ***Komunikace***

Do čtvrtého nástroje marketingového mixu spadají různé formy komunikace v rozličných médiích, pohybující se od osobního prodeje až po reklamu (Nardgundkar, 2010, s. 45).

Jde tedy o všechny aktivity, které sdělují vlastnosti a přednosti produktu či služby směrem k zákazníkům a přesvědčují je k nákupu (Kotler, 2007, s. 71).

### ***Lidé***

Jak již bylo zmíněno, mnohé služby jsou založeny na přímé interakci zákazníka a poskytovatele služeb. Kvalita vzájemného působení těchto osob přímo ovlivňuje i kvalitu poskytované služby. Firmy, které chtějí být na poli služeb úspěšné, se neobejdou bez kvalitního personálu. (Lovelock a Wirtz, 2011, s. 280-281)

### ***Procesy***

Efektivní proces je předpokladem vytvoření produktu a jeho poskytování zákazníkům. Proces představují různé metody a sekvence aktivit, které podmiňují fungování služby. Zdlouhavé procesy budou zákazníky odrazovat, nedostatečně nastavené procesy zase budou komplikovat situaci na straně prodávajících a poskytování služeb tak bude neefektivní. (Lovelock a Wirtz, 2011, s. 197-198)

### ***Materiální prostředí***

Materiální prostředí zahrnuje vše, co zákazníci vidí a na co si mohou sáhnout. Kvalitu poskytované služby podmiňuje vzhled budov, vybavení interiéru, vozový park, ale také loga, cedule nebo široká paleta tištěných materiálů. Použití smysluplných symbolů je nezbytné hlavně ve službách, které se téměř výhradně skládají z nehmotných složek. (Lovelock a Wirtz, 2011, 187-188)

### ***Produktivita a kvalita***

Lovelock a Wirtz (2011, s. 405) označují produktivitu a kvalitu za dvě strany jedné mince. Produktivita se vztahuje k tomu, jak jsou vstupy přeměňovány na výstupy, které jsou žádány zákazníky. Oproti tomu kvalita značí, jak moc produkt uspokojuje přání, potřeby a očekávání zákazníka. Zvyšování produktivity je nutné, ale nemělo by spočívat ve zhoršení poskytované služby, neboť kvalita produktu je nutná k jeho diferenciaci a k budování zákaznické loajality. Na druhou stranu nepromyšlené investice do kvality mohou v konečném důsledku přinést neočekávané náklady ve výši, která ohrozí fungování firmy.

Žádný z nástrojů marketingového mixu nemůže fungovat samostatně. Je třeba mít na paměti, že pro naplnění firemních cílů je nutné jednotlivé prvky vhodně nakombinovat. Aby byly nástroje správně zvoleny, je nutné nejprve provést důkladnou situační analýzu trhu, na základě které je možné definovat marketingovou strategii a cíle. Skladba marketingového mixu je dále ovlivněna aktuální životní fází produktu a cílovou skupinou, které je produkt nabízen. Těmto tématům se věnují následující kapitoly.

## 2 SITUAČNÍ ANALÝZA TRHU

Situační analýza je při zavádění nového produktu nezbytná. Umožňuje odhalit příležitosti a hrozby, které trh přináší. Pomáhá při segmentaci trhu, díky ní je možné definovat marketingovou strategii a následně vhodnou skladbu marketingového mixu.

Karlíček a kol. (2013, s. 235) definují situační analýzu jako „*popis stavu a trendů v marketingovém mikroprostředí a makroprostředí*“. Součástí je také zhodnocení současné pozice značky na trhu. Na základě tohoto souhrnu informací o cílovém trhu pak vzniká marketingová strategie. Situační analýza se opírá o data z marketingového průzkumu trhu, který je blíže popsán v kapitole 6.

Jakubíková (2013, s. 94) upřesňuje, že „*situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy*“.

Smysl situační analýzy vidí Jakubíková (2013, s. 94-95) v hledání správného poměru mezi příležitostmi ve vnějším prostředí a mezi schopnostmi a zdroji firmy. Marketinová situační analýza je pak základem strategického marketingového plánu, právě díky ní je možné volit cílové trhy a stanovovat cíle a strategie podniku i strategie jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

Metod analýzy trhu je celá řada, pro účely této práce jsou důležité dvě, a sice PEST analýza a Porterův model konkurenčních sil.

### 2.1 PEST analýza

Analýza PEST se využívá k popisu vnějšího prostředí (makroprostředí) firmy. Název této metody vychází z prvních písmen zkoumaných faktorů. Jde o vlivy politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické. (Jakubíková, 2013; Karlíček, 2013)

Někteří autoři vyčleňují ještě faktory legislativní a ekologické a používají zkratku PESTLE, pro účely této práce je však dostatečná analýza PEST, která vyčleněné vlivy nepomíjí, ale řadí je do původní čtveřice ukazatelů.

Cílem analýzy vnějšího prostředí není zkoumat všechny faktory, ale vybrat ty klíčové, které mají přímý dopad na konkrétní podnik, a snažit se co nejpřesněji odhadnout jejich budoucí vývoj. (Jakubíková, 2013)

### ***Faktory politicko-právní***

Politicko-právní prostředí vymezuje všechny podnikatelské a podnikové činnosti. Řadí se sem národní i zahraniční politická situace a stabilita. Podnikání podléhá celé řadě politických rozhodnutí, ovlivňují ho nejen vztahy se zahraničím, ale také regulace exportu a importu nebo působení zákonů, vyhlášek a dalších právních norem. (Sedláčková, 2006)

Stabilita vlády, postavení politických stran, činnost zájmových sdružení, členství země v nadnárodních organizacích i mezinárodní dohody, to vše musí vzít firma při zkoumání politicko-právních faktorů v potaz. (Jakubíková, 2013)

### ***Faktory ekonomické***

Stav ekonomiky a fáze hospodářského cyklu mají přímý dopad na kupní sílu i nákupní zvyky spotřebitelů. Správná predikce vývoje makroekonomických trendů ovlivňuje úspěch zvolené firemní strategie. Jednotlivé trendy, tedy míru ekonomického růstu, úrokovou míru, inflaci, nezaměstnanost, daňovou politiku či směnný kurz jsou úzce provázány a nelze je zkoumat samostatně. Pomíjena nesmí být ani mezinárodní ekonomická situace nebo sociální politika státu (minimální mzda, životní minimum, sociální dávky apod.). Tyto a další ekonomické faktory ovlivňují výnosnost podniku i jeho úspěšnost na trhu, promítají se totiž do rozsahu i obsahu příležitostí i hrozeb makroprostředí. (Jakubíková, 2013; Sedláčková, 2006)

### ***Faktory sociokulturní***

Tato skupina faktorů odráží strukturu obyvatelstva a charakter postoje a život společnosti. Sociodemografické charakteristiky (věk, pohlaví, vzdělání apod.), životní styl, image, náboženství, příslušnost k určité společenské třídě nebo postoj k ochraně životního prostředí, to vše rozděluje spotřebitele do menších segmentů. Z jednotného trhu se tak stává řada menších dílčích trhů, jejichž včasné rozpoznání může pro společnost znamenat obrovskou konkurenční výhodu a tato skupina činitelů by jistě neměla být přehlížena. (Sedláčková, 2006)



### ***Faktory technologické***

Analýza technických a technologických změn je důležitá pro inovační činnost podniku. Pokud společnost nevěnuje oblasti výzkumu a vývoje dostatečnou pozornost, snadno ztratí své konkurenční postavení. Rychlý vývoj se týká mnoha různých oblastí, z nichž asi nejvýznamnější jsou informační technologie, patří sem ale také trendy v oblasti skladování, dopravy, ochrany životního prostředí nebo výroby. (Jakubíková, 2013)

## **2.2 Porterův model konkurenčních sil**

*„Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a vytvořit tak informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody firmy. Každá z pěti konkurenčních sil (zákazníci, nově vstupující subjekty, dodavatelé a odběratelé, substituční a komplementární produkty, konkurenční prostředí), ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.“* (Jakubíková, 2009, s. 119)

Firma vždy vyhodnocuje, jak velký vliv mají jednotlivé faktory na její činnosti a také jak se těmto faktorům bránit. (Jakubíková, 2013)

Cílem Porterovy analýzy je tedy nejen identifikovat potenciální hrozby, ale také uvědomit si příležitosti, díky nimž je možné tyto hrozby eliminovat. Např. díky kvalifikované pracovní síle je možné zvýšit technickou úroveň i kvalitu produktů a tím čelit rostoucí konkurenci. Porterův model tak najde uplatnění nejen ve strategické analýze prostředí firmy, ale je možné jej využít při hodnocení nově navrhované strategie. (Keřkovský, 2006, s. 56)

Kotler (2016, s. 232) jednotlivé konkurenční síly charakterizuje následujícím způsobem.

### ***Konkurenční prostředí***

V prostředí plném silných a agresivních konkurentů je obtížné se prosadit. Velký zájem konkurentů v odvětví setrvat, velké výstupní bariéry, vysoké fixní náklady nebo nutnost velkých investic do výrobních zařízení, to vše ústí v cenové války a reklamní bitvy. Udržet si v takovém prostředí konkurenceschopnost je velmi nákladné a neobejde se to bez produktových inovací. Rivalita uvnitř odvětví tak přímo ovlivňuje jeho atraktivitu.

### *Nově vstupující subjekty*

Nejlákavější jsou ta odvětví, do kterých je obtížné vstoupit, ale vystoupit z nich je snadné. Riziko nových konkurentů je jen malé a naopak slabí soupeři snadno odpadnou. Obor, do kterého je náročné vstoupit i z něj odejít, slibuje sice velké zisky, ale přináší také větší rizika. Naopak oblasti s nízkými bariérami vstupu i výstupu jsou spojeny s větší fluktuací firem a přinášejí jen malé, i když stabilní, zisky. Nejhorší variantou jsou odvětví, do kterých je jednoduché vstoupit, ale ze kterých je velmi těžké odejít. Firmy sem vstupují v dobrých časech, ale musí setrvat, i pokud se situace změní, což vede k chronické nadprodukci a ke snížení příjmů pro všechny.

### *Dodavatelé*

Odvětví je méně atraktivní, pokud mají dodavatelé moc zvedat ceny nebo snižovat objem produkce, to je možné hlavně při jejich koncentraci a organizovanosti nebo pokud jsou jejich produkty jedinečné a mají jen málo substitutů. Jako nejlepší obrana se jeví nastavení win-win vztahů od samého začátku spolupráce nebo využívání více dodavatelů.

### *Substituty*

Skutečné nebo potenciální substituty firemních produktů limitují růst cen a zisků v příslušném odvětví, proto jsou obory s minimem substitutů pro podnikatelské subjekty nejzajímavější.

### *Zákazníci*

Odvětví není atraktivní, pokud mají zákazníci příliš velkou vyjednávací sílu, to se děje zejména, pokud jsou koncentrovaní a organizovaní nebo pokud je pro ně přechod k jinému dodavateli prakticky bez nákladů. Nejlepší obranou je cílit na zákazníky s menší vyjednávací silou a nabízet nadstandardní služby, které zákazníci nedokážou odmítnout.

### 3 ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO PRODUKTU NA TRH

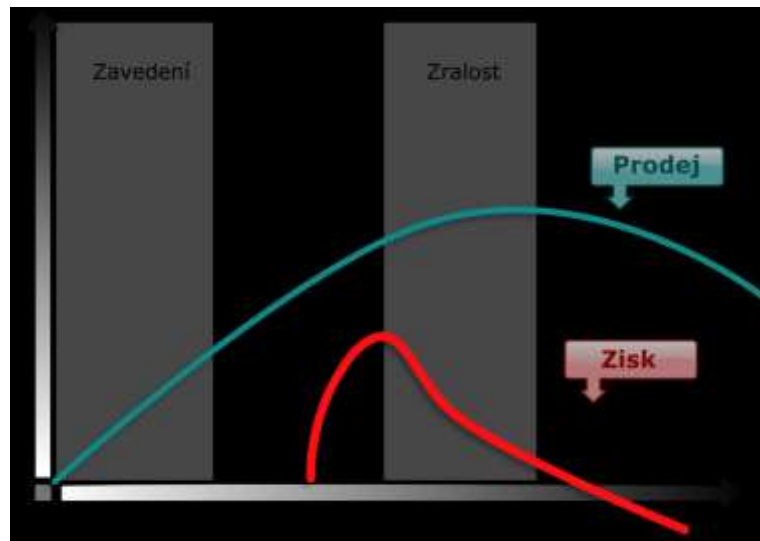
V prostředí neustálého zkracování životního cyklu výrobků a pod tlakem technologických změn a rychle se měnících preferencí spotřebitelů jsou firmy nuceny věnovat svému výrobnímu portfoliu velkou pozornost, aby vůbec byly schopny v konkurenčním prostředí obstát. Při zavádění nového produktu je nutné si uvědomit, že životní cyklus produktu začíná už vývojem samotného produktu a končí stažením produktu z trhu. Jde o proces, jehož jednotlivé fáze na sebe navazují a je potřeba je vědomě řídit.

Řízení životního cyklu výrobku je součástí manažerské činnosti firmy. Každá společnost by měla všechny své produkty (své výrobní portfolio) doprovázet od jejich vzniku až po jejich stažení z trhu a likvidaci. Jde o činnost, která by neměla být podceňována, protože právě produkty jsou tím, co zákazníci chtějí a za co firmě platí. Management životního cyklu výrobku na nejvyšší úrovni usiluje o zvýšení příjmů z produktů, snížení souvisejících nákladů a maximalizaci výrobního portfolia, a tím i o zvýšení hodnoty současných i budoucích výrobků pro firmu i pro zákazníky. (Stark, 2015, s. 1 a 13)

Životní cyklus výrobku je tvořen čtyřmi fázemi, jsou jimi zavedení, růst, zralost a úpadek. Při jeho řízení je nutné si uvědomit, že život každého produktu je omezený a jeho jednotlivé fáze mají dopad i na výzvy a problémy, kterým je třeba čelit při prodeji, a ovlivňují i profit, který je možné z prodeje realizovat. Během každého z období je nutné uplatňovat odlišné strategie v oblasti marketingu, financí, výroby, prodeje i řízení lidských zdrojů. (Kotler, 2016, s. 310)

#### 3.1 Životní cyklus výrobku

Jak již bylo zmíněno, každý produkt postupně prochází fázemi zavádění, růstu, zralosti a úpadku.



Obrázek 1: Životní cyklus výrobku  
Zdroj: halek.info, ©2018

### ***Fáze zavádění***

První fáze životního cyklu výrobku je charakterizována pomalým růstem prodeje, je to pochopitelné, protože nový produkt je na trhu teprve představován. Zisky jsou v tomto období jen mizivé, protože uvedení výrobku na trh je nákladné a je na ně nutné vynaložit většinu příjmů. (Kotler, 2016, s. 310)

### ***Fáze růstu***

Během období růstu dochází k rychlému přijetí výrobku trhem a k výraznému zlepšení zisku. (Kotler, 2016, s. 310)

Hlavní příčinou vysokého tempa růstu zisku je změna poměru marketingových výdajů k obratu, právě to však také přitahuje konkurenci. Na trhu se objevují různé varianty výrobku, které kromě původního výrobce přináší právě i konkurence. Ta, je-li dobře připravena, může původního výrobce i zcela vytlačit z trhu. Ze začátku úspěšné organizace malé velikosti mohou doplatit na to, že se včas nepřizpůsobí novým potřebám trhu a podcení růst vlastní firmy, nutnost změn v oblasti řízení, financování apod. Podnik se také musí včas rozhodnout, zda upřednostní zisk nebo obsazení většího podílu na trhu. (Zamazalová, 2010, s. 185)

Zamazalová (2010, s. 185) doporučuje k udržení tempa růstu prodeje a k dosahování zisku po delší dobu zavedení následujících opatření, která zároveň zvyšují konkurenceschopnost podniku:

- zlepšování kvality výrobku a vytváření jeho modifikací

- zvyšování sériovosti
- získávání nových tržních segmentů
- vytváření nových distribučních cest
- zintenzivnění komunikace s důrazem na motivy, které kupující vedou k výběru produktu
- snížení cen

### ***Fáze zralosti***

Během fáze zralosti je produkt přijat většinou potenciálních zákazníků, což vede ke zpomalení růstu prodeje. Nárůst konkurence vede ke stabilizaci nebo i k poklesu zisku. (Kotler, 2016, s. 310)

Tato etapa je obvykle o poznání kratší než etapy předchozí a je také náročnější z hlediska marketingu i managementu. Ceny se ve velmi konkurenčním prostředí postupně snižují, dochází k velké diferenciaci výrobků. Přilákat zákazníky, kteří hlavně na rozvinutých trzích přestávají být loajální, se daří převážně díky rozličným marketingovým aktivitám. Křivka obratu dosahuje v bodě nasycení trhu svého maxima a obrat začíná postupně klesat. (Zamazalová, 2010, s. 185-186)

Zamazalová (2010, s. 186) doporučuje v této etapě zralosti využívat různé modifikační strategie, může jít o modifikace výrobku, trhu nebo marketingových nástrojů.

### ***Fáze úpadku***

Pokles prodeje i zisku charakterizují poslední životní období výrobku, a sice fázi úpadku. Důvodů snížení prodeje může být celá řada, např. technologický pokrok, změny nákupního chování spotřebitelů, růst domácí a zahraniční konkurence. Délka této etapy se liší v závislosti na konkrétním produktu, pokud dochází k pozvolnému poklesu, některé firmy se z odvětví vytrácejí zcela, jiné postupně omezují své produktové portfolio nebo opouštějí nejméně rentabilní trhy, další se zaměřují na snížení nákladů a usilují o alespoň krátkodobé zvýšení zisku. Zvolená strategie obvykle vychází z atraktivity daného odvětví, konkurenceschopnosti firmy a jejích interních předpisů týkajících se stárnoucích produktů. (Kotler, 2016, s. 310-315)

## **3.2 Proces vývoje nových produktů**

Rozšířit své výrobkové portfolio může firma dvěma způsoby, a sice vývojem vlastních výrobků nebo osvojením výrobků jiných firem (prostřednictvím sloučení s jinou společností,

nákupem patentů, licencí, franšíz apod.). Akvizice jsou však možné jen do určité míry a je proto nutné vyvíjet i výrobky vlastní, právě vývoj totiž předznamenává budoucnost společnosti. Vylepšené a inovativní výrobky a služby přinášejí zisk, zcela nové produkty mohou dokonce přetvářet celá odvětví, společnost i lidské životy. Klíčová role pracovníků marketingu během celého procesu je nezpochybnitelná, neboť přicházejí s novými nápady, hodnotí je a následně spolupracují s týmem výzkumu a vývoje i dalšími zainteresovanými odděleními. (Kotler, 2016, s. 567)

Vývojový proces sestává z celé řady kroků. „*Obvykle je nutné začít sbíráním informací, průzkumem, posouzením námětů, návrhem a ověřením koncepce nového výrobku, následuje ekonomická analýza, vlastní vývoj produktu, jeho testování a komercializace.*“ (Vysekalová, 2011, s. 120)

### ***Generování nápadů***

Vývoj nových produktů začíná tvorbou nápadů, ty mohou být generovány pomocí různorodých kreativních technik v rámci interakcí mezi nejrůznějšími skupinami. Největší příležitosti s potenciálem nejvyšších zisků pramení z objevení dosud nepoznaných zákaznických potřeb nebo pomocí technologických inovací. Důležité je zmapovat potřeby zákazníků, zkoumat problematiku trhu z různých úhlů a perspektiv a přemýšlet o tom, jak se nový produkt zapojí do života spotřebitelů a odliší od konkurence. Nové nápady nemusejí vždy vycházet z interního prostředí firmy nebo ze zkoumání výrobků konkurence, stále častěji je do vývojového procesu zapojována i široká veřejnost. V současné době je velice oblíbený crowdsourcing, tedy zadání výzvy k vytvoření určitého produktu nebo software většímu počtu lidí, obvykle prostřednictvím internetu. Na tuto veřejnou pobídku se zpravidla váže odměna, a to buď finanční nebo morální, tedy jakýsi moment slávy. (Kotler, 2016, s. 573-577)

### ***Hodnocení nápadů***

Cílem této fáze je odlišit dobré nápady od špatných. Náklady na vývoj produktu v dalších etapách jsou vysoké a proto je nutné každou myšlenku pečlivě posoudit. Obvykle je k tomu určena speciální komise, která hodnotí jednotlivé nápady vzhledem k cílovému trhu, konkurentům, předpokládané velikosti trhu, ceně produktu, nákladům, času potřebnému k vývoji a dalším faktorům. Během hodnocení vygenerovaných nápadů by mělo být eliminováno riziko odmítnutí dobrého nápadu, proto bývají dříve odmítnuté varianty po určité době opakovaně hodnoceny. (Kotler, 2016, 578-579)

### *Vývoj a testování konceptů*

Nejlepší nápady jsou následně rozpracovány do podoby produktových konceptů, které je možné dále testovat. Ve fázi vývoje konceptu firma musí definovat cílovou skupinu, uvědomit si, které potřeby by měl produkt uspokojovat a kdy by jej spotřebitelé měli používat. Pomocí pozičních map výrobků, které jsou momentálně na trhu dostupné, se pak snaží najít mezeru na trhu a určit, jakou cenu a kvalitu by měl výrobek mít a na jakém trhu by měl být nabídnut. V následném testování se zjišťuje reakce cílové skupiny na daný výrobek. Produktový koncept je zákazníkům předkládán buď ve fyzické nebo v symbolické rovině. Testování umožňuje předcházet nákladným chybám, ale jeho realizace může být velmi obtížná, obzvláště v případě zcela nových výrobků. Ve snaze přiblížit se co nejvíce zákazníkům využívají firmy řadu metod a technik, v minulosti se často jednalo o prototypy výrobků, v současné době je využíváno např. virtuální reality. (Kotler, 2016, 579-580)

### *Vývoj marketingové strategie*

Pro výrobky, jejichž koncepty vykazují nejlepší výsledky, jsou následně rozpracovávány marketingové strategie, tedy postupy, díky nimž se firma snaží dosáhnout svých marketingových cílů. Marketingová strategie sestává ze tří částí. Nejprve je potřeba popsat cílový trh, naplánovat positioning produktu a finanční cíle pro prvních několik let. V druhém kroku se plánuje cena, distribuce a marketingové cíle na první rok. Nakonec dochází k plánování dlouhodobých tržeb, stanovují se cíle v oblasti zisku a definuje se strategie marketingového mixu. (Kotler, 2007, s. 678)

### *Obchodní analýza*

Jakmile je dokončena marketingová strategie, přichází na řadu finanční analýza. Firma musí připravit plány prodeje, nákladů i zisku a zjistit, jestli jsou v souladu s firemními cíli. K odhadu budoucích prodejů může společnost využít historická data o prodeích podobných výrobků nebo vycházet z průzkumu trhu. Pro posuzování rizika je vhodné si stanovit minimální a maximální prodeje. Do plánu nákladů je nutné zahrnout nejen přímé náklady výrobku, ale také náklady na marketing, výzkum a vývoj, účetnictví apod. Součástí finanční analýzy může být i analýza rizik a bodu zvratu. Plány a analýzy tohoto kroku je nutné opakovaně aktualizovat a rozšiřovat, protože že se neustále objevují nové relevantní informace. (Kotler, 2016, s. 583-584; Kotler a Armstrong, 2014, s. 291)

### ***Vývoj produktu***

Pokud se v rámci finanční analýzy zjistí, že výrobek má potenciál naplňovat firemní cíle, je možné přejít do vývojové fáze. Z původního produktového konceptu ve formě myšlenky, nákresu nebo prototypu se nyní stane reálný produkt, který může být nabídnut cílové skupině. Firma se snaží vytvořit výrobek, který naplňuje očekávání zákazníka a zároveň může být rychle vyroben v rozmezí stanovených nákladů. Produkty musí být podrobeny řadě testů, které mají prokázat jejich bezpečnost a efektivitu. Vývoj úspěšného modelu může trvat dlouhé dny, ale také měsíce nebo dokonce roky. Toto období je velice náročné i z hlediska investic, právě v této fázi se ukáže, jestli má výrobek skutečně šanci obstát. (Kotler a Armstrong, 2014, s. 291)

### ***Marketingový test***

Produkt, který úspěšně absolvuje funkční a spotřebitelské testy, musí podstoupit ještě marketingový test, tedy zkušební uvedení na trh. Jde o vyzkoušení produktu a souvisejícího marketingového mixu v realističtějších tržních podmínkách. Firma má možnost otestovat strategii positioningu, reklamy, distribuce, cenotvorby, využití značek, balení i rozpočtů, aniž by musela vynaložit obrovské finanční prostředky. V prostředí reálného trhu je možné sledovat skutečné reakce spotřebitelů a díky nim přesněji odhadnout budoucí tržby a zisky. Zkušební uvedení na trh je navíc možné realizovat i u nových služeb. Jeho rozsah a doba trvání je plně v kompetenci každé společnosti. (Kotler, 2007, s. 680-681)

### ***Komericializace***

Na základě předchozích testů má management k dispozici všechny potřebné informace k učinění finálního rozhodnutí, zda výrobek uvést na trh nebo ne. Komericializace (uvedení nového výrobku na trh) je spojena s vysokými výdaji, společnost musí např. najmout či postavit výrobní prostory nebo se postarat o různorodé marketingové aktivity. Zvláštní význam by měl být věnován rozhodnutí, kdy a kde produkt představit. Správné načasování zohledňující další vlastní produkty, aktuální stav ekonomiky, konkurenci apod. může ovlivnit celý životní cyklus výrobku. Při rozhodování o cílovém trhu si podnik vybírá, zda vstoupí na trh lokální, regionální, celostátní nebo rovnou mezinárodní, každý z nich přináší jiné příležitosti i hrozby a společnost by toto rozhodování neměla brát lehkovážně. (Kotler a Armstrong, 2014, s. 293)



## 4 IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKŮ

Identifikace zákazníků a výběr cílové skupiny jsou stěžejní aktivity pro správné stanovení marketingového a komunikačního mixu.

Základem všech marketingových strategií je segmentace, targeting a positioning (STP). Společnost na trhu identifikuje skupiny zákazníků s různými potřebami a zaměřuje se na ty, které může nejlépe uspokojit, své nabídky pak prezentuje tak, aby se z pohledu cílových zákazníků odlišila od konkurence. (Kotler, 2016, s. 275)

### *Segmentace*

Segmentace (rozdělení) by měla trh rozdělit na velmi homogenní skupiny tak, aby příslušníci určité skupiny reagovali na stejné tržní podněty. Zároveň by mělo platit, že jednotlivé skupiny se od sebe odlišují. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 117)

Aby se společnosti vyplatilo vytvořit pro určitý segment specifický marketingový mix, musí být tento segment dostatečně velký, dostupný a stabilní. (Světlík, 2005, s. 90)

Při rozdělování trhu se zkoumá mnoho různých hledisek, patří mezi ně demografické, psychografické a zvykové rozdíly mezi zákazníky a jejich skupinami. (Kotler, 2016, s. 10)

### *Targeting*

Úkolem druhé fáze procesu STP je vybrat cílový trh. Posuzuje se přitažlivost jednotlivých segmentů, ta závisí na rozsahu a předpokládaném vývoji obratu, na kupní síle, na velikosti a síle konkurence apod. Jde o výběr skupin, na které se firma bude orientovat a na které zaměří své komunikační, strategické i taktické cíle. Komunikační mix pro každou cílovou skupinu tedy bude jiný. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 118)

### *Positioning*

Positioning (umístění) značky nebo produktu znamená odlišení se v mysli zákazníků od konkurence. Jde o způsob, jakým je produkt vědomím cílové skupiny přijímán. Každý zákazník umísťuje značku do určitých asociačních schémat, proto je v rámci positioningu nutné zkoumat faktory, které spotřebitel při rozhodování zohledňuje, tedy jeho vnímání, pocity a dojmy. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 118 a 130)

*Strategie positioningu*

Pelsmacker, Guens a Berg (2003, s. 130-131) rozlišují strategie positioningu dle

- vlastnosti produktu (originální pro cílovou skupinu)
- poměru ceny a kvality (levnější nebo lepší než konkurenční produkt)
- užití (zdůrazňování zvláštností, např. menší balení do kapsy)
- třídy produktu (železniční doprava jako alternativa k letecké dopravě)
- uživatelů produktu (např. výrobky pro sportovce)
- konkurentů (srovnávací reklama)
- kulturních aspektů a symbolů (často ve spojení s osobnostmi značky)

## 5 KOMUNIKAČNÍ MIX

Komunikace se současnými o potenciálními zákazníky je velmi důležitá vždy, ale obzvlášť v terciárním sektoru. Kvalita komunikace se přímo odráží v tom, jak zákazníci vnímají kvalitu služby. Vhodná skladba komunikačního mixu je pro úspěch firmy v dnešní době naprosto nezbytná.

*„Komunikační mix, dříve označovaný termínem propagace, je soubor nástrojů, který jméno a image organizace dostane do povědomí zákazníků.“ (Johnová, 2008, s. 196)*

Komunikace je jedním z nástrojů marketingového mixu. Vhodnou kombinací prvků komunikačního mixu se firma snaží dosáhnout marketingových a tím i firemních cílů. Každý z nástrojů plní určitou funkci a pro dosažení maximálních účinků je nutné je nakombinovat tak, aby se vzájemně doplňovaly. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 42)

Komunikace se současnými i budoucími zákazníky i s ostatní veřejností je pro každou firmu stěžejní. Její obsah a způsob nelze ponechat náhodě, protože je klíčová pro budování vzájemných vztahů. Společnosti dopředu promýšlejí komunikační strategie a rozhodují se o tom, jak komunikovat a kolik prostředků vynaložit na jednotlivé druhy komunikace. (Kotler, 2007, s. 809)

### 5.1 Nástroje komunikačního mixu

V rámci komunikačního mixu je využívána celá řada nástrojů, mezi ty nejdůležitější patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations, direct marketing, event marketing a sponzoring a on-line komunikace. Každý z těchto nástrojů může využívat celou řadu médií. Skladba komunikačního i mediálního mixu vychází z komunikačních cílů i z charakteru trhu. (Kotler, 2007, s. 809; a Karlíček, 2016, s. 17)

#### **Reklama**

Reklama je placená, neosobní komunikace realizovaná prostřednictvím různých médií. Zadávají nebo realizují ji podnikatelské subjekty, neziskové organizace nebo osoby k propagaci určité organizační filozofie nebo za účelem přesvědčit svou cílovou skupinu k nákupu určitého produktu. Reklamními nosiči mohou být tiskoviny, časopisy, prodejní literatura, výroční zprávy, inzeráty v novinách, billboardy nebo spoty v televizi či v rozhlase. Reklama v masmédiích se hodí pro zboží a služby s masovou spotřebou na geograficky rozptýlených trzích. (Přikrylová, 2010, str. 42)

### ***Osobní prodej***

Osobní prodej je neúčinnějším nástrojem zejména při získávání preferencí, vytváření přesvědčení a přesvědčování k akci. (Kotler, 2007, s. 835)

Jde o prezentaci výrobku nebo služby při osobním setkání mezi prodávajícím a kupujícím. Cílem není jen samotný prodej, ale také posilování image výrobku i firmy a budování vzájemných vztahů. Nespornou výhodou této přímé metody je možnost získat okamžitou zpětnou vazbu. (Přikrylová, 2010, str. 42)

### ***Podpora prodeje***

Podpora prodeje spočívá v souboru krátkodobých pobídek, které stimulují okamžitý nákup. Mezi obvykle využívané nástroje patří snížení cen (přímé slevy, kupony, rabaty, výhodná balení), aktivizace cílové skupiny k vyzkoušení produktu, obdarování kupujícího věcnou odměnou (prémie, reklamní dárky), soutěže a věrnostní programy. Jednotlivé nástroje tak představují určitou přidanou hodnotu, kterou zákazník dostane k produktu nebo značce navíc. Tyto výhody mohou mít na nákupní rozhodování zákazníka zásadní vliv. Význam podpory prodeje neustále roste v souvislosti s přibývajícím konkurencí, obtížnou diferenciací jednotlivých produktů i nízkou loajalitou zákazníků ke značce, metoda je proto s oblibou využívána i přesto, že je např. ve srovnání s reklamou, poměrně nákladná a obvykle přináší jen dočasné efekty. (Karlíček, 2016, s. 95-97; Zamazalová, 2010, s. 270)

### ***Public relations***

Firmy a instituce prostřednictvím public relations (PR) cíleně a dlouhodobě prezentují své záměry, informují o svých cílech a výsledcích a snaží se přispívat k dobrému jménu organizace. Spolu s rostoucími nároky zákazníků a ostatních stakeholderů na to, aby s nimi firmy vedly dialog, roste i význam PR. Tradiční pyramida vlivu, ve které se názory šířily od elit k masám, se otočila vzhůru nohama a názory dnes tvoří zákazníci, zaměstnanci a aktivisté. Jednotlivé činnosti public relations jde dělit podle stakeholderů, na které jsou zaměřeny. Pomocí PR tak mohou být budovány vztahy s místními komunitami, s investory, se zaměstnanci (interní komunikace), se zákonodárci a státními orgány (public affairs), s médii apod. Důležitou součástí public relations je publicita, tedy neosobní stimulace poptávky umístěním významné zprávy do médií, přičemž toto sdělení nefinancoval subjekt. Právě proto je ve vyspělém světě nezávislá publicita považována za důvěryhodnou a spolehlivou. (Karlíček, 2016, s. 119-120; Přikrylová, 2010, s. 43)

### ***Direct marketing***

Oslovení trhu pomocí direct marketingu (přímého marketingu) nabývá na významu s rozvojem individualizovaného přístupu k zákazníkům. Jde vlastně o levnější alternativu osobního prodeje. Metoda spočívá v přímém oslovování cílové skupiny a v její přímé odezvě na marketingové komunikační aktivity. Zákazníci mohou být kontaktováni poštou, telefonicky, e-mailem, pomocí internetu či prostřednictvím sociálních sítí. Direct marketing umožňuje přesné zacílení, výraznou adaptaci sdělení s ohledem na cílovou skupinu a vyvolání okamžité reakce. Velkou výhodou je, že je možné jej zacílit na mikrosegmenty nebo dokonce přímo na jednotlivce. (Karlíček, 2016, s. 73; Zamazalová, 2010, s. 276)

### ***Internetový marketing***

V souvislosti s internetovým marketingem se objevují i pojmy e-marketing, web-marketing, on-line marketing nebo digitální marketing, jedná se v podstatě o synonyma, ale poslední dva v sobě zahrnují i marketing prostřednictvím mobilních zařízení. Internetový marketing by měl vždy vycházet z celkové marketingové strategie a nestát jen sám o sobě. Oproti klasickému marketingu má řadu výhod: umožňuje individuální přístup, poskytuje dynamický obsah, je komplexní, neustále dostupný a umožňuje přesnější monitorování a měření. Nesporným kladem je i fakt, že úspěchu je možné dosáhnout i s minimem prostředků. Internetový marketing nabízí celý soubor činností, vyžaduje důkladnou přípravu a trpělivost. Využívá celou řadu komunikačních prostředků, např. webové stránky, diskuzní fóra, elektronické obchody nebo sociální sítě. Předpokladem úspěchu internetového marketingu je mít kvalitní produkt, stanovit si reálné cíle, poznat zákazníka a komunikovat. (Janouch, 2014, s. 11-28)

### ***Event marketing***

Součástí firemní komunikace může být i event marketing (organizování událostí), který spočívá v realizaci zážitků včetně jejich plánování a organizace. Právě proto bývá tento typ marketingu někdy označován jako zážitkový. Prostřednictvím emociálních a psychických podnětů se firmy snaží budovat dlouhodobé vztahy s cílovými skupinami a podpořit image svou i svých produktů. Účinek akce je zesílen, mohou-li se do ní účastníci zapojit aktivně nebo pokud je událost zaznamenána a následně pozitivně hodnocena v médiích. Koncept eventu by měl být v souladu se zájmy cílové skupiny i s positioningem značky. (Karlíček, 2016, s. 143-145 a 213; Příkrylová, 2010, s. 117-118)

Do kategorie event marketingu bývá řazen i **sponzoring**, tedy propojení značky s jiným produktem či značkou za určitou finanční nebo nefinanční podporu. Aby bylo vynaložení prostředků efektivní, je nutné sponzoring vždy dobře promyslet, firmy by také měly pamatovat na to, že sponzorovaná akce by měla být v souladu s jejich značkou. (Karlíček, 2016, s. 213)

### *Veletrhy a výstavy*

Zatímco veletrhy jsou ekonomické akce, na kterých jsou vystavovány především reálné exponáty, výstavy se zaměřují na propagaci myšlenek a záměrů různých subjektů společenského života, nicméně i pojmem výstava bývají označovány akce ekonomického charakteru. (Vysekalová, Hrubalová Monika a Girgašová, 2004, s. 22)

V obou případech jde o časově omezené, převážně pravidelné akce, na kterých vystavovatelé prezentují své nabídky odborné či laické veřejnosti. Veletrhy i výstavy mohou být specializované pokud jde o kategorie produktů nebo odvětví. Jde o akce, na kterých se centralizuje nabídka a poptávka po nejnovějších produktech. Jejich výhodou je, že působí nejen na stávající a potenciální zákazníky, ale i na obchodní mezičlánky, partnery a konkurenty. Domácí i mezinárodní veletrhy a výstavy jsou komplexní akce, které kombinují osobní i neosobní formy komunikace. Během příprav a skutečné účasti na nich mohou firmy spojovat reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a PR aktivity. (Příkrylová, 2010, s. 43-44, 91 a 135)

## 6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM TRHU

Marketingový výzkum trh umožňuje zjistit preference a potřeby zákazníků.

ESOMAR, což je světová organizace zajišťující podmínky pro kvalitnější výzkum trhu, zákazníků a společnosti, ve spolupráci s Mezinárodní obchodní komorou (ICC) vydaly Mezinárodní kodex výzkumu trhu, veřejného mínění, sociálního výzkumu a analýzy dat (ICC/ESOMAR, ©2016, s. 6), ve kterém je uvedena i následující definice.

*„Výzkum, který zahrnuje všechny formy výzkumu trhu, výzkumu veřejného mínění, sociálního výzkumu a datové analýzy, spočívá v systematickém shromažďování a interpretaci informací o jedincích a organizacích. Využívá statistické a analytické metody a aplikované techniky společenských věd, vědy o chování a datové vědy k lepšímu pochopení zkoumané problematiky a poskytovatele zboží a služeb, vlády, neziskové organizace a obecnou veřejnost podporuje v jejich rozhodování.“*

V případě marketingového výzkumu je možné se opřít o Schmidta a Hollensena (2006, s. 1), kteří tvrdí, že *„úlohou marketingového výzkumu je posoudit potřebu informací a poskytnout manažerům relevantní a aktuální informace, které jim usnadní rozhodování. Použití správných informací omezi nebo zcela odstraní nejistotu, což zlepší výsledky. Nicméně, existují situace, kdy je nutné učinit okamžitá rozhodnutí a nemůže být provedena časově náročná hloubková analýza trhu.“*

Wiid a Diggines (2010, s. 6) rozlišují základní a aplikovaný marketingový výzkum. Zatímco základní je obecnější a jeho cílem je pouhý zisk informací, ten aplikovaný se zaměřuje na získání údajů k podpoře rozhodování, je tedy více konkrétní a usiluje o vyřešení určitého problému.

Podle Jakubíkové (2009) jsou prostřednictvím marketingového výzkumu zajišťovány také informace pro určení marketingové situace, pro plánování a kontrolu jednotlivých marketingových nástrojů, pro analýzu a prognózu nákladů a pro cílové plánování a dosažení cílů. Mezi nejčastější formy aplikace pak řadí výzkum trhu, výrobků (služeb), marketingové komunikace, cen a marketingových služeb.

### 6.1 Postup marketingového výzkumu

Kotler (2016, s. 99) dělí proces marketingového výzkumu na tyto fáze:

- definování problému a výzkumných cílů

- vytvoření výzkumného plánu
- sběr informací
- analýza informací
- prezentace výsledků
- učinění rozhodnutí

S jiným dělením přicházejí Wiid a Diggines (2010, s. 6), podle kterých lze fáze marketingového výzkumu rozlišit následovně:

- identifikace problému a formulování hypotéz
- návrh studie
- vlastní průzkum
- testování hypotéz
- prezentace výsledků

Tato práce bude při marketingovém výzkumu vycházet z dělení podle Kotlera.

## 6.2 Druhy marketingového výzkumu

Kozel (2006, s. 120) rozlišuje dle charakteru analyzovaných jevů kvalitativní a kvantitativní výzkum. Zatímco kvalitativní odpovídá na otázku „*Proč? Z jakého důvodu?*“, kvantitativní zjišťuje „*Kolik?*“. Jednotlivé typy charakterizuje následujícím způsobem:

### ***Kvantitativní výzkum***

Cílem kvalitativního výzkumu je získat měřitelné číselné údaje, získává tedy informace o četnosti výskytu určitého jevu. Předpokladem zjištění spolehlivých výsledků je práce s velkým souborem dat. Nejčastěji používané metody jsou dotazování, pozorování a analýza sekundárních zdrojů.

### ***Kvalitativní výzkum***

Zaměřuje-li se výzkum na příčiny vzniku určitých jevů, jde o výzkum kvalitativní. Zjišťované údaje často pocházejí z podvědomí konečných spotřebitelů a k jejich interpretaci bývají přizváni specialisté, např. psychologové. Kvalitativní výzkum se snaží zjistit, jaké jsou motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. Obvykle se pracuje s menším vzorkem respondentů a využívají se projektivní techniky a rozhovory.



## 7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V rámci teoretické části této práce byla provedena literární rešerše a byly zpracovány poznatky týkající se zavádění nového produktu na trh.

Marketingový mix služeb je tvořen osmi nástroji (8P), kterými jsou produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé, procesy, materiální prostředí a produktivita a kvalita. Žádný z těchto nástrojů nemůže fungovat samostatně a pro naplnění firemních cílů je nutné je vhodně kombinovat.

Situační analýza trhu popisuje stav a trendy marketingového mikroprostředí a makroprostředí. Pro účely této práce jsou důležité dvě z mnoha metod situační analýzy. Konkrétně PEST analýza, která umožňuje charakterizovat faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické, a Porterův model konkurenčních sil, jež se zaměřuje na pět konkurenčních sil, a sice zákazníky, dodavatele, substituty, nově vstupující subjekty a konkurenční prostředí.

Zavádění nového produktu na trh je úzce spojeno s řízením životního cyklu výrobku. Každý produkt během svého životního cyklu postupně prochází fázemi zavádění, růstu, zralosti a úpadku. Pokud chce firma své výrobové portfolio rozšířit, může buď vyvinout vlastní nový výrobek nebo si osvojit výrobek jiné firmy

Pro většinu firem je neefektivní zaměřovat se na celý trh, proto je nutné potenciální zákazníky rozdělit do menších skupin (segmentace), vybrat si cílovou skupinu, jejíž požadavky může produkt nejlépe uspokojit (targetting), a prezentovat se na trhu tak, aby to bylo pro zákazníky atraktivní (positioning).

V sektoru služeb je obzvláště důležitá komunikace se stávajícími i potenciálními zákazníky. Mezi nástroje marketingového komunikačního mixu patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations (PR), direct marketing, internetový marketing, event marketing a veletrhy a výstavy.

Prostřednictvím marketingového výzkumu je možné odhalit preference a potřeby zákazníků. Nejprve jsou definovány problémy a cíle a je sestaven výzkumný plán, na základě sběru a analýzy informací jsou následně prezentovány výsledky a učiněna rozhodnutí. Marketingový výzkum může být kvantitativní nebo kvalitativní.

Uvedené teoretické poznatky představují východiska pro vypracování praktické části diplomové práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY

Na základě studia interních materiálů lze vybranou firmu charakterizovat následovně. Jde o fyzickou osobu podnikající dle živnostenského zákona, svou samostatně výdělečnou činnost vykonává jako činnost vedlejší a hlavní finanční příjmy má zabezpečeny z jiných zdrojů. Podnikatelskou činnost zahájila v březnu 2015 a nemá žádné zaměstnance.

### *Předmět podnikání*

Vybraná osoba podniká na základě ohlašovací živnosti volné a jejím předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Z konkrétních oborů činnosti, ke kterým se vybraná osoba na živnostenském úřadě přihlásila, jsou pro účely této práce relevantní převážně:

- Zprostředkování obchodu a služeb
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- Překladatelská a tlumočnická činnost
- Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
- Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnosti v oblasti cestovního ruchu
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti

### *Profil*

Vybraná fyzická osoba má pro výše uvedené činnosti odpovídající kvalifikaci. Vystudovala čínštinu a ekonomii v magisterském programu, absolvovala několik zahraničních studijních stáží (1 rok v Číně, 6 měsíců na Taiwanu a 6 měsíců v Portugalsku) a interkulturní přehled si rozšiřuje i prostřednictvím cestování ve svém volném čase. Ve své předchozí praxi byl tento podnikatel několik let denně v kontaktu s partnery, kolegy a zákazníky z Číny i jiných zemí světa. Konkrétně má zkušenosti z mezinárodního obchodu, logistiky a cestovního ruchu. Působí také jako lektor jazykových kurzů pro všechny věkové kategorie. Pro práci s dětmi a mládeží je kvalifikován na základě absolvování kurzu pro pracovníky s dětmi a mládeží ve volném čase akreditovaném MŠMT.

### *Obchodní a marketingové aktivity*

Mezi hlavní produkty vybrané firmy patří překlady a tlumočení na zakázku (český, čínský, anglický a francouzský jazyk), při kterých spolupracuje i s rodilými mluvčími, dále pak individuální a skupinová výuka čínštiny, copywriting, psaní textů na zakázku, jazykové

korektury a cestovatelské přednášky. Mezi další poskytované služby se řadí provádění výzkumů trhu, marketingových analýz a konzultační služby.

Vybraný podnikatel se pohybuje striktně v oblasti služeb, nevyrábí ani nedistribuuje žádné fyzické produkty. Vzhledem k tomu, že jeho aktivity jsou nezávislé na prostředí, probíhají přes internet nebo jde o jednorázové akce, není pro jejich poskytování třeba mít speciální provozovnu.

Vybraná firma využívá strategii obsazování tržních výklenků a zaměřuje se na individuální klienty se specifickými potřebami. Při své podnikatelské činnosti upřednostňuje kvalitu před kvantitou a usiluje o dlouhodobou spolupráci založenou na dobrých vztazích se zákazníky, konzultanty i ostatní veřejností. Mezi její klienty patří převážně jednotlivci a menší firmy, které oceňují individuální přístup a produkty „na míru“.

Komunikační mix tohoto podnikatele nevyzniká velkou rozmanitostí. Vzhledem k tomu že podnikání je pro něj činností vedlejší, využívá převážně marketingu založeného na osobních doporučeních současných a bývalých klientů, sítě osobních kontaktů a jednoduchých webových stránek s přehledem produktů.

Vybraná firma do této chvíle aktivně neusilovala o získání silnější tržní pozice, spíše reaguje na konkrétní poptávky a prohlubuje vztahy se současnými klienty, to také omezuje množství střetů s konkurencí. Nicméně svou konkurenceschopnost tento podnikatel nepodceňuje, stále se snaží vzdělávat se a sleduje trendy a moderní metody výuky.

## **8.1 Potenciál vytvoření nového produktu**

Vybraný podnikatel zvažuje vytvoření nového produktu a jeho uvedení na trh. Rád by využil svých zkušeností z mezinárodního obchodu a pobytů v zahraničí, zkombinoval je se znalostmi cizích jazyků a osobními zájmy o oblast vzdělávání a vytvořil vzdělávací kurz zabývající se interkulturními rozdíly. Sám by se tedy stal lektorem tohoto kurzu. V ideálním případě by se mělo jednat o kurz zaměřený na rozdíly mezi českou a čínskou kulturou. Následující kapitoly se zabývají souvisejícím průzkumem trhu, návrhem nového produktu a projektem jeho uvedení na trh.

## 9 ČESKO-ČÍNSKÉ VZTAHY

Problematika česko-čínských vztahů je velice rozsáhlá. Vzhledem k důležitosti jejich rozvoje ve vztahu k novému produktu – interkulturnímu kurzu zaměřenému na česko-čínské rozdíly, je nutné zmínit alespoň nejdůležitější fakta z této oblasti.

### 9.1 Stručný přehled česko-čínských vztahů

K vzájemnému uznání mezi Československem a Čínskou republikou došlo 18. 6. 1919. Oficiální styky, především obchodního charakteru, sílily až do roku 1939, kdy byly přerušeny okupací Československa. Po druhé světové válce byla vzájemná spolupráce rychle obnovena, stěžejní z hlediska budoucího vývoje byl především fakt, že Československo bylo jednou z prvních zemí, které uznaly Čínskou lidovou republiku, stalo se to 4. 10. 1949. ČLR uznala Českou republiku k 1. 1. 1993.

V současné době posiluje pozici ČR převážně její členství v Evropské unii. Vzájemná interakce se však neomezuje jen na bilaterální a multilaterální dohody. Od roku 2004 došlo k nárůstu vzájemných oficiálních návštěv. Cesty ministra zahraničí, předsedy vlády i prezidenta republiky do ČLR uskutečněné v letech 2013 – 2017 opakovaně potvrdili vzájemné politické vztahy. Největší význam měla bezesporu návštěva ČR čínským prezidentem Xi Jinpingem, která proběhla v březnu 2016, jednalo se o první návštěvu čínského prezidenta v České republice. (Velvyslanectví České republiky v Pekingu, ©2018)

### 9.2 Iniciativa One belt, One road

Z hlediska čínských mezinárodních vztahů je aktuálně velice důležitá iniciativa *One belt, One road* (též OBOR). Vznikla v roce 2013 a navazuje na Hedvábnou stezku, tedy historický soubor tras, které spojovaly Čínu s Evropou a Afrikou. Tato iniciativa má velkou podporu právě v osobě čínského prezidenta Xi Jinpinga. OBOR představuje novou fázi čínské zahraniční politiky vůči mnoha regionům Evropy, Asie a Afriky.

Iniciativa zdůrazňuje důležitost budování Ekonomického pásu podél Hedvábné stezky a Námořní Hedvábné stezky 21. století, jejím cílem je podpořit hospodářský rozvoj zemí podél nich, rozvíjet regionální ekonomickou spolupráci, zintenzivnět výměnu a vzájemné učení se a přispět tak ke světovému míru a všeobecnému rozvoji. (Kopecký a kol., ©2016)

OBOR je v souladu s cíli a principy Charty OSN a respektuje Pět zásad mírového soužití, tedy vzájemné respektování suverenity a územní integrity, vzájemné nenapadání, vzájemné

nevměšování se do vnitřních záležitostí, mírové soužití a rovnoprávnost a vzájemnou výhodnost. (Embassy of the People's Republic of China in the Czech Republic, ©2018)

První část projektu, který by měl trvat 50 let, se týká infrastruktury, jedná se o výstavbě stovek cest, mostů i železnic, které by propojily Čínu s Evropou. (Chaisse a Matsushita, 2018)

Mezi důvody vzniku této iniciativy patří snaha Číny o udržení svého ekonomického růstu prostřednictvím rozvoje příhraničních regionů a také zájem posílit ekonomické a politické vztahy se zeměmi kolem Hedvábné stezky. OBOR sice usiluje o všestranně výhodnou spolupráci, ale hlavním problémem zůstává jeho značná neurčitost, nemá totiž formu konkrétní strategie, jedná se spíše o jakýsi koncept, který podporuje všeobecný rozvoj v oblasti kolem tradiční Hedvábné stezky. (Kopecký a kol., ©2016)

Ambicióznost tohoto projektu lze vyjádřit několika čísly. Tato kombinovaná ekonomická zóna čítá populaci 4,4 miliardy lidí, je tvořena 26 zeměmi a regiony a velikost její ekonomiky dosahuje 21 bilionů amerických dolarů. Očekává se, že v horizontu 10 let bude třetina veškerého zdejšího importu pocházet z Číny, čínské investice do této oblasti jsou odhadovány na výši 1,6 bilionu amerických dolarů. (Chinascopie, 2015)

Na markantní nárůst objemu čínských přímých zahraničních investic upozorňují Du a Zhang (2018) z Ekonomické fakulty Čínské univerzity v Hong Kongu.

Wolff (2016) upřesňuje, že v kontextu iniciativy OBOR již bylo zmíněno 65 zemí, nicméně toto číslo nemusí být konečné, neboť součástí projektu se může stát jakákoli země, která o to projeví zájem. Dodává, že největší výzvou bude zkoordinovat potřeby všech účastníků, neboť jsou mezi nimi zastoupeny rozvojové i rozvinuté země, a každá z nich má od projektu jiná očekávání.

Yu a Chang (2018) zase předjímají, že díky iniciativě OBOR by Čína mohla být jedním z průkopníků usilujících o zjednodušení smluv, podle kterých je realizována přeprava zboží po moři.

Česká republika se k této iniciativě připojila v listopadu 2015, když tehdejší předseda vlády Bohuslav Sobotka při své cestě po ČLR podepsal *Memorandum o porozumění mezi vládou České republiky a vládou Čínské lidové republiky o společné podpoře iniciativy Ekonomické pásma Hedvábné stezky a Námořní Hedvábná stezka pro 21. století*. V rámci tohoto memoranda si ČR určila tři hlavní priority, a sice vytvořit z ČR dopravní centrum pro Čínu

ve střední a východní Evropě, vytvořit z Prahy finanční centrum čínských bank pro expanzi v regionu a rozvíjet průmyslovou spolupráci mezi Čínou a ČR, především v otázce podpory vědy, výzkumu a inovací. (Vláda ČR, ©2015)

Při své další cestě do Číny v červnu 2016 podepsal Sobotka další dvě Memoranda o porozumění, která umožnila Čínské průmyslové a obchodní bance (ICBC) otevřít pobočku v České republice a dle kterých mohl být ustaven společný investiční fond zemí 16+1, států střední, východní a jihovýchodní Evropy a Číny. Během svých návštěv Sobotka podepsal desítky dohod a memorand především v oblastech investic, bankovníctví a zdravotnictví. (Vláda ČR, ©2016)

Důležitost česko-čínských vztahů byla i jednou z hlavních myšlenek projevu, kterým Sobotka jako tehdejší předseda vlády ČR zahajoval diskuzní seminář Nová Hedvábná stezka v lednu 2016. Sobotka vyzdvihl dynamický vývoj česko-čínských vztahů v poslední době a spolupráci s ČLR označil za jednu z prioritních oblastí z hlediska zahraniční politiky ČR. Dále uvedl, že Česká republika je připravena rozvíjet spolupráci v mnoha oborech, konkrétně by se mohlo jednat o oblasti jako letecký průmysl, investice, věda, výzkum, technologie a inovace, zdravotnictví, strojírenství, cestovní ruch, vzdělávání, zemědělství a regionální spolupráce. (Úřad vlády ČR, 2016)

OBOR může sehrát klíčovou roli i pro budoucí rozvoj česko-čínských vztahů. Česká republika má možnost stát se hlavní branou Číny při její cestě do Evropy, zatím nezodpovězenou otázkou zůstává, zda ČLR takovou bránu skutečně potřebuje.

### 9.3 Obchodní spolupráce

Vzájemnou spolupráci dokládá také fakt, že Čína je 4. největším obchodním partnerem České republiky, je také jejím druhým největším dovozcem a 18. největším exportním trhem. Vývozy ČR do Číny mají dlouhodobě rostoucí tendenci, mezi lety 2007 a 2013 vzrostly trojnásobně. Za první čtvrtletí roku 2017 činil obrat vzájemného zahraničního obchodu 3,05 % EUR, dovoz 2,7 mld EUR a vývoz 0,3 mld EUR. (CzechTrade, © 1997-2018)

Z komoditního hlediska byly v roce 2016 dle ČSÚ nejvíce obchodovaným zbožím stroje a dopravní prostředky, průmyslové spotřební zboží a tržní výrobky. Celkem bylo v tomto roce vyvezeno zboží za 1 734 754 tisíc EUR, dovoz z Číny měl hodnotu 15 971 136 tisíc EUR, vzájemná bilance tak činila -14 236 382 tisíc EUR.

Tabulka 1: Bilance česko-čínské obchodní výměny (v mld CZK)

Rok	Vývoz		Dovoz		Obrat		Bilance
	Objem	Index	Objem	Index	Objem	Index	Objem
2012	32,711	110,8	306,522	91,6	339,233	93,2	-273,810
2013	37,587	114,9	303,397	99,0	340,984	100,5	-265,809
2014	42,321	112,6	358,662	118,2	400,983	117,6	-316,340
2015	45,537	107,2	464,683	128,0	510,220	125,5	-419,146
2016	48,896	107,4	431,751	92,91	478,647	93,81	-384,855

Zdroj: ČSÚ a MPO

#### 9.4 Rozvoj cestovního ruchu

Paralelně s rozvojem ekonomické a politické spolupráce dochází také k rozvoji cestovního ruchu. Devizové příjmy z cestovního ruchu Číňanů v ČR rostou každoročně už od roku 2009. Zatímco v roce 2009 dosáhly dle statistik Ministerstva pro místní rozvoj (©2018) hodnoty 1 272,1 miliónů Kč, v roce 2016 to bylo již 2 781,2 miliónů Kč.

Za první tři čtvrtletí roku 2017 došlo k celkovému nárůstu příjezdového cestovního ruchu o 10 %, největší nárůst byl zaznamenán právě u turistů z Číny, přijelo jich o 44 % víc než ve stejném období předchozího roku. Jihočeský kraj v roce 2017 zaznamenal meziroční nárůst příjezdů čínských turistů o 62 %. K tomuto trendu přispívá i otevření přímých leteckých linek z několika čínských měst do Prahy. Ředitelka Institutu turismu agentury CzechTourism Markéta Vogelová potvrzuje, že „z politických faktorů významně ovlivnilo cestovní ruch především prohlubování politických a hospodářských vztahů s Čínou, pro kterou se Česko stává velmi atraktivní destinací.“ (Czechtourism, ©2017 a ©2018)

Dle vyjádření Českého statistického úřadu z 8. 2. 2018 (©2018a) navštívilo v roce 2017 Českou republiku celkem 491 648 Číňanů, ve srovnání s předchozím rokem jde o nárůst o 38,16 %. Následující tabulka udává vývoj příjezdového cestovního ruchu z Číny dle statistik ČSÚ a Czechtourism.

Jak je patrné z předchozích řádků, počet setkání Čechů a Číňanů každoročně stoupá. Otevření nových přímých leteckých linek i prohlubování politických a ekonomických vztahů se odráží v rozvoji cestovního ruchu. Střety se specifiky čínské kultury už nejsou relevantní jen pro obchodníky a cestovatele, kteří na svých cestách Čínu navštěvují, ale přenášejí se i

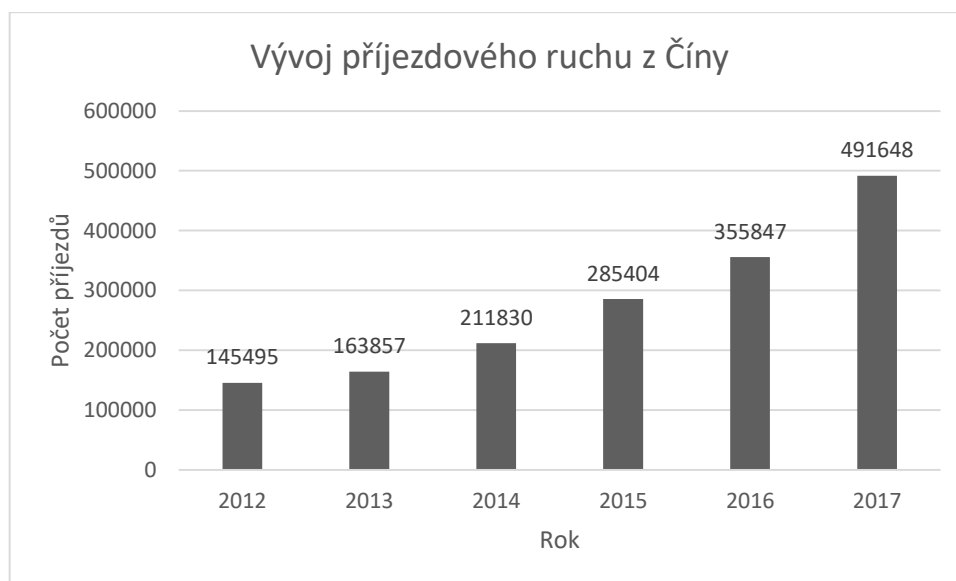


na naše území. S rostoucím počtem čínských turistů se porozumění čínským zvyklostem vyplatí i pracovníkům cestovního ruchu. Využít je může personál restaurací, hotelů, ale také lázní nebo významných památek, např. hradů a zámků. Stále více turistů vyhledává netradiční zážitky a Číňani se rádi baví, pochopit jejich potřeby a připravit produkty přesně podle jejich gusta tak může být klíčové pro mnoho českých firem různé velikosti. Kurz seznamující Čechy se specifiky čínské kultury by všem těmto lidem mohl pomoci nepříjemným střetům předcházet a vzájemné rozdíly naopak využít ve vlastní prospěch.

*Tabulka 2: Vývoj příjezdového ruchu z Číny*

Rok	Počet příjezdů čínských turistů do ČR	Meziroční nárůst
2012	145 495	-
2013	163 857	12,60%
2014	211 830	29,30%
2015	285 404	34,70%
2016	355 847	24,68%
2017	491 648	38,16%

*Zdroj: vlastní zpracování*



*Graf 1: Vývoj příjezdového ruchu z Číny*

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 10 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE NA TRHU

Každá firma, malá i velká, by měla znát své okolí. To platí obzvláště ve chvíli, kdy se snaží expandovat s novým produktem. Cílem analýzy současné situace na trhu je získat informace o konkurenci a zároveň identifikovat příležitosti a hrozby, které trh přináší.

### 10.1 PEST analýza

Politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory, které mohou mít na činnost vybrané firmy zásadní vliv, budou rozebrány pomocí PEST analýzy.

#### 10.1.1 Politicko-legislativní faktory

Vybraná firma je osobou samostatně výdělečně činnou a provozuje živnost na základě živnostenského oprávnění. Její povinností je dodržovat a respektovat všechny zákony, vyhlášky a normy platné v České republice. Konkrétně jde především o tyto zákony:

- zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový),
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění,
- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- zákon 179/2006 Sb., o uznávání výsledků dalšího vzdělávání,
- vyhláška č. 176/2009 sb., kterou se stanoví náležitosti žádosti o akreditaci vzdělávacího programu, organizace vzdělávání v rekvalifikačním zařízení a způsob jeho ukončení
- a další.

Vzhledem k orientaci nově vytvářeného produktu na interkulturní vzdělávání, je pro vybranou firmu velice důležité sledovat také dění na mezinárodní scéně, konkrétně politiku, mezinárodní obchod, vzájemný cestovní ruch apod. V případě kurzu zaměřeného na česko-čínské kulturní rozdíly by se tedy jednalo především o znalosti z oblasti česko-čínských vztahů. Tato problematika je velmi rozsáhlá a podrobněji je rozebrána v kapitole 9.

Pro realizaci projektu je velice důležité, že vybraná firma již na trhu několik let působí, své portfolio tak může jednoduše rozšířit o nové produkty. Vzhledem k tomu, že splňuje všechna legislativní opatření k provozování živnosti, musela by případně řešit pouze akreditaci nového kurzu, ta však není pro jeho realizaci povinná a související aktivity jsou tak plně v kompetenci samotného podnikatele.

Oproti konkurenci, která realizuje vzdělávací kurzy vždy ve spolupráci s vzdělávacími institucemi, by jeho velkou konkurenční výhodou bylo, že by sám byl lektorem kurzu. To mu ve fázi uvedení produktu na trh umožňuje pracovat s koncovou cenou, neboť nemusí do kalkulací zahrnovat potřeby vzdělávací instituce, která by kurz zaštiťovala, či náklady na externího lektora. V dalších fázích života produktu je možné ze stejného důvodu realizovat vyšší zisk.

### **10.1.2 Ekonomické faktory**

Zhodnocení ekonomických faktorů vnějšího prostředí je pro firmu důležité především z hlediska volby firemní strategie. Kupní síla a nákupní zvyky zákazníků vycházejí z fáze hospodářského cyklu a ze stavu ekonomiky. Porozumění makroekonomickým trendům tak může být důležité např. pro určování cen nebo při rozhodování o marketingovém mixu.

Světová ekonomika v roce 2017 nadále rostla a došlo k pravděpodobně nejvyššímu růstu ekonomiky Evropské unie jako celku za poslední desetiletí. Příčiny tohoto jevu je možné hledat ve zlepšující se situaci na trhu práce, vysoké důvěře ekonomických subjektů a s tím spojené robustní spotřeby domácností. Velmi dobrých výsledků dosahují také ekonomiky Číny a Spojených států amerických. V letošním roce se očekává další růst, i když v pomalejším tempu. V České republice dále pokračuje konjunktura. (Ministerstvo financí, © 2005-2013)

#### ***Hrubý domácí produkt***

Výkonnost české ekonomiky roste setrvale už od roku 2014. V roce 2017 se hrubý domácí produkt zvýšil ve srovnání s rokem 2016 o 4,5 %. K největšímu meziročnímu nárůstu došlo ve 4. kvartálu, a sice o 5,2 %. Ve srovnání s předchozím čtvrtletím to bylo navýšení o 0,2 %. Meziroční růst byl podpořen investičními výdaji, výdaji na konečnou spotřebu domácností a zahraniční poptávkou. Ekonomický růst byl patrný ve všech odvětvích národního hospodářství. (Kurzy.cz, ©2000-2018a)

Hospodářský růst je ideálním obdobím na uvedení nového produktu na trh, firmy i domácnosti si tuto situaci uvědomují a nebojí se více utrácet i za méně známé položky. Z toho plyne, že firmy i jednotlivci budou více vyhledávat i vzdělávací akce, neboť si je mohou dovolit zaplatit.

### ***Inflace***

Průměrná míra inflace za rok 2017 se vyšplhala na 2,5 %, tedy nejvýše za posledních 5 let. Ve srovnání s rokem 2016, kdy došlo k růstu cenové hladiny zboží a služeb o 0,7 %, jde o značný nárůst. Očekávaná inflace pro rok 2018 je 2,6 %, pro rok 2019 pak 2,1 %. Efekty zvyšující inflaci, tedy vyšší ceny ropy, zvyšování mezd a kladné produkční mezery, by podle předpovědi měly nadále převyšovat protiinflační vlivy vyplývající z předpokládaného zpříšňování měnových podmínek. (Kurzy.cz, ©2000-2018b; Ministerstvo financí, ©2005-2013)

### ***Zahraniční obchod***

Vybraná společnost sice necílí na zahraniční trhy, nicméně předpokladem pro vytvoření nového interkulturního kurzu je fakt, že čeští občané se při obchodních jednáních nebo na soukromých cestách setkávají s partnery z jiných zemí, tedy s příslušníky jiných kultur. Z tohoto hlediska je pro společnost důležité sledovat stav a vývoj mezinárodního obchodu.

Zahraniční obchod roku 2017 komentuje náměstek ministra průmyslu a obchodu pro zahraniční obchod Vladimír Bártl takto: „*Zahraniční obchod prosincovými výsledky zakončil další úspěšný rok. Českým exportérům se v zahraničí dařilo získávat zakázky, a tak nejen vývoz ale i dovoz dosáhl v roce 2017 rekordních hodnot, ačkoliv v závěru roku vykázal export i import meziroční pokles. Schodek obchodní bilance byl v prosinci meziročně nižší. Loňské ukončení měnové intervence nemělo prozatím významné dopady na vývoj zahraničního obchodu. Vše nasvědčuje tomu, že i v letošním roce můžeme očekávat pokračování trendů z loňského roku a český zahraniční obchod dosáhne opět velmi dobrých výsledků.*“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2005-2018)

Schodek bilance zahraničního obchodu v národním pojetí dosáhl hodnoty 2,2 mld. Kč, meziročně jde o snížení o 6,2 mld. Kč. Hodnota vývozu v prosinci roku 2017 meziročně klesla o 0,1 % na 247,2 mld. Kč a hodnota dovozu o 2,5 % na 249,4 mld. Kč. Celková bilance a její komoditní struktura byla příznivě ovlivněna růstem kladné bilance motorových vozidel, strojů a zařízení, opačným směrem působilo prohloubení deficitu bilance se

základními kovy, koksem a rafinovanými ropnými produkty a produkty zemědělství a myslivosti. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2005-2018)

Dlouhodobý růst zahraničního obchodu je dokladem toho, že čím dál tím víc Čechů se pracovně setkává s příslušníky cizích kultur. Tato doba je tedy ideální pro vytvoření nabídky na interkulturní vzdělávání, které bude v těchto situacích využitelné.

### ***Nezaměstnanost***

Na konci roku 2017 registroval Úřad práce pouze 280 620 uchazečů o zaměstnání, míra nezaměstnanosti tedy činila 3,8 %, oproti listopadu došlo k mírnému nárůstu o 0,3 %. Podle údajů Českého statistického úřadu dosahovala v listopadu míra nezaměstnanosti úrovně 2,5 %. Rozdílnost v údajích je způsobena použitím odlišné metodiky výpočtu. Vzhledem k velmi nízké nezaměstnanosti se zvyšuje cena práce, nicméně firmy se snaží snižovat náklady a proto místo do zdražujícího se lidského kapitálu investují do automatizace výroby, čímž snižují počet potřebných pracovníků. Přestože se Česká republika v současnosti potýká s nízkou nezaměstnaností, ve střednědobém horizontu se může objevit problém zcela opačný. (Kurzy.cz, © 2000-2018c)

Aktuální situace způsobuje, že firmy se přetahují o uchazeče o práci. Další vzdělávání je jedním z benefitů, kteří adepti o zaměstnání při svém výběru zvažují. Nabídka studia v rámci interkulturního kurzu může tak při jejich rozhodování hrát důležitou roli.

### ***Průměrná mzda***

Vybraná firma je osoba samostatně výdělečně činná na vedlejší činnost. Nemá žádné zaměstnance, nicméně průměrná mzda pro ni je důležitým faktorem při rozhodování, zda setrvat ve stávajícím zaměstnání nebo se začít věnovat podnikání naplno. Průměrná mzda by také měla být vzata v úvahu při určování cen produktů.

Ve 3. čtvrtletí roku 2017 došlo k nárůstu průměrné hrubé měsíční nominální mzdy v meziročním srovnání o 6,8 %, reálný nárůst činil 4,2 %. Průměrná hrubá mzda byla 29 050 Kč. (Český statistický úřad, ©2018a)

Ze statistik vyplývá, že mzdy rostou rychleji než ceny zboží, domácnostem tedy zbývá větší částka než v minulosti. V této situaci je jednodušší spotřebitele zaujmout novým produktem, je tedy ideální období pro zavedení nových výukových kurzů na trh.

### *Úrokové sazby*

V únoru roku 2018 došlo rozhodnutím České národní banky ke zvýšení dvoutýdenní repo sazby na 0,75 %. Lombardní sazba byla zvýšena na 1,5 %, diskontní sazba byla ponechána na hodnotě 0,05 %. (Česká národní banka, ©2003-2018)

### **10.1.3 Sociokulturní faktory**

Struktura obyvatel, jejich postoje a životní styl jsou důležité pro segmentaci, targeting a positioning na trhu.

### *Počet obyvatel*

K 30. září 2017 měla Česká republika 10 597 473 obyvatel, počet obyvatel zvolna narůstá už od roku 2011. V roce 2016 zde žilo 10 565 284 obyvatel. Téhož roku se narodilo 112 663 dětí a zemřelo 107 750 osob. Ze zahraničí se přistěhovalo 37 503 osob a mimo Českou republiku se odstěhovalo 17 439 lidí. Celkový přírůstek činil 24 977 osob. (Český statistický úřad, ©2018b a ©2018c)

### *Životní styl*

Zájem o vzdělávání patří k jednomu z trendů moderního životního stylu. Vzdělávání zaměstnanců v České republice v 90. letech značně zaostávalo za jinými státy, nicméně v současné době svou kvalitou a úrovní rychle dohání vzdělávání v jiných evropských zemích. Odborníci tvrdí, že investice do rozvoje zaměstnanců dosahují hodnoty několika miliard korun ročně. Mnoho firem přechází od externích vzdělávacích agentur k budování interních vzdělávacích center a školí vlastní lektory a kouče. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2014)

Vzdělávací trend se ale neobjevuje jen v rámci firem. Trvale roste zájem i o programy celoživotního vzdělávání na vysokých školách. Samoplátci různého věku se přihlašují nejen do programů směřujících k získání akademického titulu. Velkému zájmu se těší také zájmové a rozvojové kurzy, jejichž absolvováním si lidé zlepšují svou pozici na pracovním trhu a rozšiřují si znalosti. Zatímco v roce 2012 studovalo v programech celoživotního vzdělávání 52 tisíc osob, v roce 2014 už to bylo 69 tisíc studentů. Velké oblibě se v poslední době těší kombinovaná a distanční studia, která mohou navštěvovat i pracující. S rozvojem internetu se dostává do popředí i e-learning. Zájemci i lepší uplatnění na pracovním trhu se

hojně přihlašují do rekvalifikačních kurzů, při jejich výběru je důležité zkontrolovat, zda mají akreditaci MŠMT. (Novinky.cz, ©2003-2018)

Dalšímu vzdělávání se v České republice věnuje asi 11 % dospělé populace. Přibývá lidí, kteří procestovali svět, mají zkušenosti a vybudovali vlastní firmy. Tito lidé se nespokojí s místem na okraji společnosti, ale zakládají si na kvalitě dalšího života. Systém neformálního vzdělávání může vést k novým návykům a modernějšímu životnímu stylu, jehož součástí je sdílení zkušeností a budování profesních sítí. Velice moderní je také virtuální sdílení znalostí nebo týmová práce. (Národní ústav pro vzdělávání, ©2011-2018)

Trend zájmu o další vzdělávání nahrává novému produktu. V globalizovaném světě se interkulturní dovednosti dostávají do popředí mezi soft-skills, které firmy po svých zaměstnancích požadují. Dnes nestačí už jen umět cizí jazyky, ale také orientovat se v cizích kulturách, přizpůsobit svou komunikaci a formy prezentace konkrétním mezinárodním situacím. Význam interkulturního vzdělávání v dnešní době den ode dne roste, a lidé, kteří tento trend zachytí, budou moci se svých znalostí těžit dlouhodobě.

Velké oblibě se těší také cestování. Vyjet do zahraničí je v dnešní době snazší než kdykoli dřív. Téměř po celé Evropě je možné pohybovat se bez cestovního pasu, dovolená nad rámec zákona se stává standardem a platy rostou. Mladí lidé se často vydávají i na delší zahraniční cesty ještě před založením rodiny nebo s dětmi předškolního věku. Mezinárodní spolupráce prostupuje i do oblasti školství, obliba studijních pobytů a stáží v zahraničí rok od roku roste. Navíc uskutečnění takového pobytu je jedním z hledisek, které zaměstnavatelé zvažují při přijetí absolventa do pracovního poměru. Více cestovat se snaží převážně (i když ne jenom) mladí lidé, ti jsou tak z hlediska interkulturního vzdělávání ideální cílovou skupinou. Konkurenční kurzy se zaměřují spíše na obchodníky, manažery a jiné profesionály, ale mezi těmi, kteří se setkávají s kulturami z celého světa, jsou hojně zastoupeni i mladí cestovatelé. Tato jiná cílová skupina má zcela určitě odlišné potřeby, ty se mohou odrazit ve formátu i obsahu kurzu, který je díky tomu snadné diferenciovat od konkurence. Oba kurzy tak mohou být nabízeny paralelně, aniž by se výrazně ohrožovaly.

#### **10.1.4 Technologické faktory**

Pro udržení konkurenceschopnosti je v dnešní době nutné nejen sledovat trendy v oblasti nových technologií, ale také se těmto trendům přizpůsobovat. Investice do nových technologií jsou v současnosti pro udržení firem na trhu nezbytné. Výrobní firmy modernizují své závody, instalují moderní linky a neustále zlepšují výrobní procesy. Mohlo

by se zdát, že oblasti služeb se technologické novinky netýkají, ale opak je pravdou. Rozvoj internetu ovlivňuje terciární sektor po celém světě. V oblasti vzdělávání sehrávají klíčovou roli informační a komunikační technologie i moderní vzdělávací metody a postupy.

Dle vyjádření Národního ústavu pro vzdělávání se dřívější technologické novinky dnes stávají standardem a to, co dříve stačilo, nyní již nestačí. Materiálně-technické a didaktické zázemí je pro posluchače jedním z faktorů ovlivňujících výběr vzdělávací instituce. Více techniky automaticky neznamena kvalitnější vzdělávání, ale veřejnost je náročnější a klasické vzdělávací postupy jí nestačí. Nejnovější trendy se týkají hlavně lidí, kteří studují proto, aby s rychle se měnícím světem neztratili krok. Neformální vzdělávání se ve velké míře přesouvá na internet. Problematika duševního vlastnictví učebních produktů a používání legálního softwaru je v dnešní době ještě značně opomíjená, nicméně do budoucna se dá očekávat větší tlak na dodržování autorských práv.

V oblasti on-line vzdělávání se, dle Národního ústavu pro vzdělávání, kromě e-learningu těší stále větší oblibě také webináře, tedy semináře přes internet. Jejich obrovskou výhodou je fakt, že lektor může jedním videem oslovit lidi po celém světě a v různý čas, aniž by za nimi musel cestovat. V případě živého vysílání dochází k okamžité interakci mezi diváky po celém světě a lektorem. Je možné v reálném čase pokládat dotazy, diskutovat nad problematikou nebo sdílet soubory. Tato forma výuky klade na lektora o poznání větší nároky než klasické vzdělávání. Dobrý lektor dokáže zaujmout a zapojit účastníky i na dálku. Vzhledem k absenci osobního kontaktu a omezené možnosti reagovat na náladu skupiny se nicméně stále doporučuje tuto formu vzdělávání kombinovat s živou výukou.

Trendem posledních let jsou kurzy Massive open on-line course (MOOCs), tedy otevřené on-line kurzy pro veřejnost, které otevírají významné světové univerzity. Cílem těchto kurzů je zpřístupnit vzdělávací programy prestižních světových univerzit studentům po celém světě. Tyto programy umožňují zájemcům nejen snížit náklady na studium, ale také vracet se ke složitějším pasážím nebo přeskočit již známé učivo. MOOCs fungují také jako skvělý marketingový nástroj. Mezi nejnovější vzdělávací trendy patří propojování živé přednášky s interaktivními úkoly, těmi mohou být automatizované testy, kvízy, hry nebo diskusní kluby účastníků. Tato forma vzdělávání se uplatní i mezi absolventy vysokých škol, kteří si ve světě vyžadujícím multioborový přístup potřebují doplnit znalosti z jiného odvětví. (Národní ústav pro vzdělávání, ©2011-2018)



Výhodou vybraného podnikatele je to, že má o trendy ve vzdělávání dlouhodobý osobní zájem. Nové metody a postupy využívá ve výuce cizích jazyků i při práci s mládeží, a stále sleduje, jakým směrem se volnočasové vzdělávání posouvá. Z hlediska budoucnosti je velmi důležité zvážit možnost vytvoření interkulturního kurzu ve formě webináře, který na současném trhu v tuto chvíli chybí. Vzhledem k tomu, že vzdělávání se stále více přesouvá na internet, by toto rozhodnutí mohlo být velice důležité z hlediska konkurenceschopnosti.

## 10.2 Porterův model konkurenčních sil

Trh, na kterém vybraná firma působí, bude analyzován pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, mezi ty patří zákazníci, substituty, dodavatelé, nově vstupující subjekty a konkurenční prostředí.

### 10.2.1 Konkurenční prostředí

Subjektů poskytujících vzdělávání existuje na českém trhu velké množství. Národní institut pro další vzdělávání rozlišuje kromě formálního vzdělávání, které je možné získat typicky na školách, také vzdělávání neformální. Do této skupiny patří soukromé vzdělávací instituce, nestátní neziskové organizace, vzdělávání v zařízení zaměstnavatelů, ale také další organizace specializující se na volnočasové aktivity pro děti, mládež a dospělé, kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy a rekvalifikační kurzy, spadají sem také krátkodobá školení a přednášky.

Formální vzdělávání je upraveno speciálními zákony, ale vstoupit do oblasti vzdělávání neformálního je snadné a nejsou zde téměř žádné vstupní bariéry. V kontextu interkulturních kurzů je potřeba zmínit ty, které jsou součástí manažerských školení, školení soft-skills a školení komunikace, tyto kurzy jsou zpravidla poskytovány soukromými vzdělávacími institucemi a jsou zpoplatněny. Interkulturní vztahy bývají součástí výuky i na univerzitách v rámci manažerských a jazykovědných oborů, tato výuka bývá na veřejných vysokých školách zdarma, zpravidla však není možné ji absolvovat bez nutnosti navštěvovat také jiné předměty.

Jak již bylo zmíněno, přímé a nepřímé konkurence působí na českém trhu hodně, pro účely této práce jsou stěžejní přímí konkurenti v oblasti interkulturních kurzů a v oblasti vzdělávání specializovaného na vztahy s Čínou, mezi ty nejdůležitější patří následující:

### *Nejvýznamnější konkurence – interkulturní a multikulturní kurzy*

Na českém trhu existuje celá řada vzdělávacích institucí, které nabízejí interkulturní a multikulturní vzdělávání.

Důležitou skupinou jsou kurzy akreditované Ministerstvem práce a sociálních věcí. CARITAS – Vyšší odborná škola sociální Olomouc nabízela kurzy *Kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách* (realizováno v Praze v letech 2013-2014 a 2015) a *Rozvíjení kompetencí pro sociální práci se specifickou cílovou skupinou migranti a uprchlíci* (realizováno v Praze v roce 2015), oba programy usilovaly o to, aby jejich absolventi mohli přispět k lepšímu procesu integrace migrantů do naší společnosti. Pro pracovníky v sociálních službách a další zájemce je připraven kurz *Interkulturní komunikace* Diecézní charity Brno. Účastníci se mimo jiné dozvědí, jak kultura ovlivňuje lidské jednání, hodnocení událostí a očekávání a získají přehled o tom, jak jednat s příslušníky jiných kultur, aniž by je urazili. Kurz *Mezikulturní kompetence* pořádá Slovo 21, z. s. a je určen zaměstnancům státní správy a samosprávy, kteří se setkávají s příslušníky různých národností, představuje konkrétní kultury a jejich specifika i vybrané komunikační techniky. Cílem jednodenního školení je rozvíjet interkulturní kompetence absolventů a umožnit jim základní orientaci v mezikulturních odlišnostech. Romské problematice se věnuje akreditovaný kurz *Jak předcházet nedorozumění s Romy*, za kterým stojí Romea. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2018; CARITAS, 2015a a 2015b; Diecézní charita Brno, ©2018; Slovo 21, ©2018)

Mezi vysoké školy, které nabízejí interkulturní vzdělávání, patří Univerzita Palackého, jejíž studenti mohou navštěvovat *Kurzy interkulturní komunikace v cizích jazycích*, konkrétně v angličtině, němčině, francouzštině a španělštině. Posluchači se během tří dnů dozvědí, jaké dárky je vhodné přivést nebo kdo první zdraví a podává ruku, kurzy jsou prioritně určeny studentům připravujícím se na zahraniční výjezdy. Kurz *Interkulturní komunikace pro manažery* nabízela v minulosti také Vysoká škola ekonomická v Praze. Třídenní kurz seznamoval studenty s interkulturním vnímáním, komunikací i učením, představil kulturní dimenze podle Hofstedeho a podle Trompenaarse a srovnával český a anglosaský komunikační přístup. (Univerzita Palackého v Olomouc, ©2018; Vysoká škola ekonomická, ©2000-2018)

Tabulka 3: Konkurence – interkulturní a multikulturní kurzy

Vzdělávací instituce	Akreditace	Název kurzu	Cena	Město výuky	Délka kurzu	Cílová skupina
CARITAS Olomouc	Ano	Kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách	19 600 Kč již není v nabídce	Praha	180 hodin	Pracovníci s migranty, interkulturní pracovníci
CARITAS sociální	Ano	Rozvíjení kompetencí pro sociální práci se specifickou cílovou skupinou migranti a uprchlíci	8 440 Kč již není v nabídce	Praha	32 hodin	Pracovníci s migranty
Diecézní charita	Ano	Interkulturní komunikace	1 320 Kč bez DPH	Brno	8 hodin	Pracovníci v sociálních službách
Slovo 21	Ano	Mezikulturní kompetence	Cena neuvedena	V místě pracoviště účastníků	8 hodin	Zaměstnanci státní správy a samosprávy
Romea	Ano	Jak předcházet nedorozumění s Romy	N/A	N/A	N/A	N/A
Školící centrum cestovního ruchu	Ne	Interkulturní komunikace	2 480 Kč vč. DPH	Praha	6 hodin	N/A
Zřetel	Ne	Interkulturní komunikace	N/A	Celá ČR	18 hodin	Týmy pracovníků (učitelé, sociální služby, veřejná správa)
ICT Pro		Interkulturní komunikace	6 700 Kč bez DPH	Brno, Praha	2 dny	Lidé obchodující se zahraničím, multikulturní týmy
SHINE group	Ne	Interkulturní komunikace a spolupráce – Bridging the I-Lands	N/A	Praha	4 hodiny	Manažeři, členi mezinárodních týmů, personalisté
Univerzita Palackého	Ne	Kurzy interkulturní komunikace v cizích jazycích	Pro studenty UP zdarma	Olomouc	3 dny	Studenti před výjezdem do zahraničí
VŠE	Ne	Interkulturní komunikace pro manažery	Kurz již není v nabídce	Praha	N/A	Studenti školy

Zdroj: vlastní zpracování

Jednodenní neakreditovaný kurz *Interkulturní komunikace* nabízí Školící centrum cestovního ruchu, zájemce na něm učí úspěšně komunikovat napříč kulturami a objasňuje klíčové kulturní rozdíly různých oblastí světa. (Školící centrum cestovního ruchu, ©2018)

Kurz se stejným názvem v rozsahu 18 hodin pořádá také vzdělávací společnost Zřetel, s.r.o. Připravuje ho na míru týmům pracovníků, kteří mají možnost porozumět kulturním odlišnostem a pochopit důvody vzniku nedorozumění mezi příslušníky různých kultur. (Zřetel, ©2018)

Dvoudenní kurz *Interkulturní komunikace* v Brně, Praze a případně i dalších lokalitách otvírá ICT Pro. Kurz je určen hlavně pro lidi, kteří mají obchodní partnery v zahraničí, nebo kteří pracují v multikulturních týmech. Měl by jim pomoci pochopit základní kulturní rozdíly, které je následně možné si vyzkoušet v praktických cvičeních. (ICT Pro, ©2011-2017; Studium.cz, ©2018)

SHINE group nabízí kurz *Interkulturní komunikace a spolupráce – Bridging the I-Lands*. Cílem setkání je připravit účastníky na spolupráci s lidmi v multikulturních týmech, vysvětlit, jak interkulturní rozdíly využívat ve prospěch celkových cílů a jak předcházet nedorozumění či nepochopení. Jedním z témat je také budování důvěry v interkulturních týmech. (Shine group, ©2018)

Z popisu jednotlivých kurzů je jasné, že každý z nich je trochu jiný a hlavně že je cílen na jiné zákazníky. Zatímco některá setkání jsou zaměřena na sociální pracovníky či zaměstnance státní správy, jiná jsou přizpůsobena potřebám manažerů a prostředí mezinárodního obchodu. Kurzy se od sebe liší také rozsahem a cenou, srovnání zachycuje blíže tabulka 1. To všech jsou faktory, které musí vybraná firma před uvedením nového produktu na trh zvážit, důležité bude hlavně správně identifikovat zákazníka a připravit pro něj produkt na míru.

### **Nejvýznamnější konkurence – interkulturní vzdělávání zaměřené na Čínu**

#### **Mgr. Bc. Jan Hebnar MBA**

Jan Hebnar je bývalý diplomat působící v Číně. Několik let vedl čínskou pobočku holdingu HTC a od roku 2012 stojí v čele společnosti SINOVI, která se zabývá obchodem s Čínou. Tento absolvent Právnické fakulty Masarykovy univerzity, mezinárodních vztahů na Fakultě sociálních studií a MBA na Peking University se profesionálně zabývá Asií, asijskou ekonomikou, společnostmi a kulturou. Dlouhodobě se věnuje také lektorské činnosti, na vysokých školách v České republice a v Šanghaji vyučuje interkulturní management, strategický management a mezinárodní vyjednávání. Je členem dozorčí rady European

Chamber in China a šéfredaktorem komunitního občasníku o podnikání v Číně Šanghaj Plus, vydávaného Generálním konzulátem České republiky v Šanghaji. Jan Hebnar je také autorem několika publikací zabývajících se obchodem s Čínou. (Osobní profil Jana Hebnara na LinkedIn.com; Sinovia, ©2012-2018)

Pro českou pobočku americké LIGS University přednáší Jan Hebnar v rámci programu Interactive Online MBA předmět *Obchod s Čínou*. Na Masarykově univerzitě v Brně vyučuje v rámci studijního oboru Kulturní studia Číny předměty *Strategický management se zaměřením na Asii* a *Obchod s Čínou prakticky*. Spolupracuje také se soukromými vzdělávacími agenturami, Studio W s.r.o. má ve své nabídce kurz *ČÍNA, JAPONSKO A KOREA - interkulturní rozdíly, jimž bychom měli rozumět při obchodování s asijskými státy*, agentura AHA nabízí kurz *OBCHOD A KOMUNIKACE S ČÍŇANY, JAPONCI, KOREJCI - multikultura, jednání a komunikace s cizinci*.

Cílem Hebnarových kurzů je přiblížit účastníkům svět obchodu v Číně. Ve svých hodinách využívá praktické zkušenosti, ale nezapomíná ani na čínskou historii, filozofii a ekonomiku, které mají na obchod v Asii nezanedbatelný vliv. Posluchači pochopí čínskou obchodní etiketu a seznámí se s mezikulturními rozdíly, které spolupráci s čínskými partnery ovlivňují. (Agentura AHA, © 2018; LIGS University, ©2018; Masarykova univerzita, ©2018b; Studio W, ©2018)

Jan Hebnar je pro vybranou firmu zcela jistě největším přímým konkurentem. Je ostríleným lektorem s bohatou praxí a teoretickými znalostmi z několika oborů, navíc dlouhodobě spolupracuje s prestižními vzdělávacími institucemi. Jeho kurzy jsou pořádány především v Brně a Praze, nicméně český trh se neomezuje jen na tato města a význam kontaktů s Čínou v dnešní době roste do té míry, že jsem přesvědčena, že jeden lektor nedokáže uspokojit celou českou poptávku. Tuto konkurenci proto vnímám spíše jako motivující a inspirativní, ale určitě ne jako nepřekonatelnou překážku, která by mohla zabránit uvedení nového kurzu s podobným obsahem na český trh.

### **Ing. Martin Kříž, Phd.**

Pražská organizace Else International podporující lokální i globální společnosti v jejich rozvoji má ve své nabídce jednodenní kurz *Kulturní odlišnosti v byznysu - Čína, Korea vs. ČR*. Cílem kurzu je seznámit účastníky s rozdíly v myšlení a jednání lidí z východní Asie a připravit je na komunikaci a spolupráci s nimi. Interaktivní kurz je založen na praktických příkladech. Lektorem je Ing. Martin Kříž, Phd., uznávaný sinolog, tlumočnický a znalec

východoasijské kultury. Výhodou je, že kapacita kurzu je maximálně 8 účastníků. Else International dále uvádí, že tento kurz je možné realizovat také jako individuální s přihlédnutím ke specifickým potřebám klienta. (Else International, © 2018)

Tabulka 4: Konkurence – interkulturní kurzy zaměřené na Čínu

Vzdělávací instituce	Vyučující	Název kurzu	Cena	Město výuky	Délka kurzu
Masarykova univerzita	Mgr. Bc. Jan Hebnar MBA	Strategický management se zaměřením na Asii	Zdarma v rámci studia oboru Kulturní studia Číny	Brno	Semestrální
Masarykova univerzita	Mgr. Bc. Jan Hebnar MBA	Obchod s Čínou prakticky	Zdarma v rámci studia oboru Kulturní studia Číny	Brno	Semestrální
LIGS University	Mgr. Bc. Jan Hebnar MBA	Obchod s Čínou	V rámci programu Online MBA	On-line	Nespecifikováno
Studio W s.r.o.	Mgr. Bc. Jan Hebnar MBA	ČÍNA, JAPONSKO A KOREA - interkulturní rozdíly, jimž bychom měli rozumět při obchodování s asijskými státy	4 300 Kč (s DPH 5 203 Kč) v ceně studijní materiály, občerstvení, oběd	Praha	1 den (9 – 17)
Agentura AHA	Mgr. Bc. Jan Hebnar MBA	OBCHOD A KOMUNIKACE S ČÍŇANY, JAPONCI, KOREJCI - multikultura, jednání a komunikace s cizinci	Na vyžádání	Praha	Na vyžádání
Else International	Ing. Martin Kříž, Phd.	Kulturní odlišnosti v byznysu - Čína, Korea vs. ČR	4 200 Kč (s DPH 5 082 Kč)	Praha	1 den (9 – 16:30)

Zdroj: vlastní zpracování

Martin Kříž je mezi českými sinology známou postavou. Kromě čínštiny vystudoval také ekonomii, působí mimo jiné jako soudní překladatel a věnuje se také výuce čínštiny,

pravidelně se objevuje v televizi, je externím redaktorem České televize (Osobní profil Martina Kříže na LinkedIn.com) a veřejnost ho mohla zaznamenat i v pořadu Uvolněně se prosím Jana Krause.

Dlouhodobě se zabývá odbornými konzultacemi pro firmy expandující na čínském trhu. Má africké kořeny a díky svému exotickému vzhledu je pro veřejnost snadno zapamatovatelný. I přes svou kvalifikaci se Martin Kříž lektorské činnosti věnuje spíše příležitostně, takže nepředstavuje pro vybraného podnikatele významné konkurenční riziko.

### **Čínština na vysokých školách**

Interkulturní přesah z hlediska obchodování s Čínou a dalšími asijskými zeměmi mají zcela jistě i komplexní sinologické programy českých vysokých škol. V současné době je možné v bakalářském i magisterském programu studovat obor *Sinologie* na Karlově univerzitě v Praze a obor *Čínská filologie* na Univerzitě Palackého v Olomouci, bakalářský titul je možné získat také na Masarykově univerzitě v Brně v oboru *Kulturní studia Číny*. Absolventi těchto programů však nejsou potenciálními zákazníky interkulturních kurzů nově uváděných na trh, neboť většinu znalostí získají právě již během svého vysokoškolského studia, popř. během vlastních pobytů v čínsky mluvících zemích. (Katedra asijských studií, ©2017; Katedra světové ekonomiky, ©2017; Masarykova univerzita, ©2018; Metropolitní univerzita Praha, ©2014; Ústav Dálného východu, ©2015)

Čínštinu je ale možné studovat i jinde. Metropolitní univerzita Praha nabízí v rámci navazujícího magisterského programu *Asijská studia a mezinárodní vztahy* čtyřsemestrální výuku čínštiny, studenti Vysoké školy ekonomické si mohou od roku 2017 zvolit *Čínská studia* jako vedlejší specializaci. Zlínská univerzita nabízí již několik let zdarma *Kurz čínského jazyka a kultury pro veřejnost*, kurz *Čínštiny* je zdarma otevřen také pro studenty a zaměstnance Univerzity Hradec Králové, hodiny *Čínštiny* mohou navštěvovat i posluchači Západočeské univerzity v Plzni a Ostravské univerzity a další školy se přidávají. (Ostravská univerzita, ©2018; Univerzita Hradec Králové, ©2018; Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, © 2000-2018; Ústav jazykové přípravy, © 1991-2018)

Všechny tyto kurzy se zaměřují především na výuku čínského jazyka. Základní povědomí o kulturních aspektech Číny a dalších čínsky mluvících zemí k této výuce bezesporu patří, ale mezi jazykovým kurzem doplněným o několik kulturních poznatků a kurzem zaměřujícím se na interkulturní rozdíly a komunikaci vidím obrovský rozdíl. Zatímco ten první využívá

„kulturních perliček“ ke zpestření výuky, ten druhý usiluje o to, aby posluchači kulturním rozdílům porozuměli, v mezinárodní komunikaci s nimi počítali a dokázali je využít ve svůj prospěch.

### **Další výuka čínštiny a čínské kultury**

Výuku čínštiny nabízí kromě vysokých škol i celá řada dalších vzdělávacích institucí. Zájem o čínštinu stoupá a nové kurzy jsou otevírány na základní, středních i jazykových školách po celé České republice. Působí zde také mnoho soukromých učitelů – rodilých mluvčích, absolventů čínštiny nebo bývalých expatriantů v čínsky mluvících zemích. Jejich kurzy jsou ale opět zaměřeny převážně na výuku jazyka a pro interkulturní kurzy vybrané firmy nepředstavují přímou konkurenci.

Mnoho informací relevantních k problematice komunikace s čínskými partnery je možné najít také na internetu a v tištěných publikacích. Existuje celá řada webových stránek, které se této problematice věnují. Dle mého názoru se však studium zveřejněných textů a aktivní účast na výuce shodují pouze v obsahové náplni. Zatímco při hledání čtení textů jsou znalosti přijímány spíše pasivně, při „živých“ kurzech dochází k interakci mezi posluchači a lektorem, je možné se věnovat konkrétním problémům a společně hledat řešení. Z dlouhodobého hlediska si zapamatujeme jen zlomek čteného textu, oproti tomu výuka spojená s reálným prožitkem je mnohem efektivnější.

Za zmínku stojí *Konfuciov institut*, který od září 2007 působí v Olomouci a od září 2014 má pobočku také v Praze. Zřizovatelem institutu je Univerzita Palackého ve spolupráci s Pekingskou univerzitou zahraničních studií. Institut zajišťuje výuku čínštiny, školení učitelů čínského jazyka a popularizaci čínské kultury v České republice prostřednictvím promítání čínských filmů, pořádání přednášek a workshopů apod. Poskytuje také konzultace v oblasti obchodu či vzdělávání. (Konfuciov institut, ©2007-2018)

Přestože Konfuciov institut přímo nepořádá kurzy zaměřené na obchodování s Čínou, jeho role v popularizaci čínské kultury je velmi důležitá a vybraný podnikatel by proto jeho činnost měl vést v patrnosti.

Specifické postavení má také *Letní škola čínštiny*, jejíž 12. ročník proběhne v roce 2018 ve Svatém Janu pod Skalou. Intenzivní letní seminář doplněný o několik setkání během školního roku 2018/2019 je jako jediný ze zmiňovaných kurzů akreditován MŠMT jako



vzdělávací program pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, díky tomu má své specifické posluchače. Je však určen všem zájemcům, kteří se chtějí seznámit nejen s čínštinou, ale také v kulturou a historií Dálného východu a zlepšit své multikulturní kompetence. (Svatojánská kolej VOŠ pedagogická, ©2018)

Spíše než s využitím nových kompetencí na poli mezinárodního spolupráce se tento kurz snaží seznámit posluchače s kulturním dědictvím staré Číny, které by potom mohli aplikovat ve své vlastní pedagogické praxi v rámci multikulturní výchovy. Obsahově tedy tento kurz nepředstavuje pro vybranou firmu přímou konkurenci, kombinace intenzivního soustředění a následných víkendových setkání však může být pro mnohé klienty atraktivní a pro vybraného podnikatele může být do budoucna inspirativní.

### **10.2.2 Nově vstupující subjekty (potenciální konkurenti)**

Lektorem neformálního vzdělávání, tedy takového, které nevede k získání určitého titulu nebo stupně vzdělání, může být prakticky kdokoli. Oblast vzdělávání je tak pro nové subjekty velice atraktivní, protože je velice snadné do ní vstoupit i z ní vystoupit. Absence vstupních a výstupních bariér vede k větší fluktuaci firem v odvětví a odráží se i v ziscích, které jsou sice stabilní, ale poměrně malé.

Přestože je riziko vstupu nových konkurentů do odvětví velké, vybraná firma má natolik specifický profil, že je možné se od tržních soupeřů snadno odlišit komplexností poskytovaných služeb.

### **10.2.3 Zákazníci**

Současnými zákazníky vybraného podnikatele jsou převážně malé firmy a jednotlivci. Jejich vyjednávací síla je poměrně velká, neboť v případě individuálních zakázek vždy porovnávají nabídky různých dodavatelů a je zde riziko, že upřednostní velmi nízkou cenu před kvalitou služby. Odlišit se na trhu služeb je obtížnější než na trhu fyzických produktů, neboť zde absentuje možnost vzhledově diferenciovat výrobek, zaujmout jeho obalem, tvarem či barvou. Diferenciace produktů v terciárním sektoru spočívá v poměru ceny a kvality, rychlosti poskytování služby, možnosti reagovat na individuální potřeby zákazníků apod.

Vybraná firma usiluje o dobré vztahy se svými zákazníky, přistupuje k nim individuálně a při poskytování služeb dbá na kvalitu. Velkou výhodou je, že její jednotlivé produkty je poměrně jednoduché přizpůsobit různým cílovým skupinám, takže potenciálních zákazníků je na trhu velké množství. Základní skupiny zákazníků mohou tvořit např. děti a dětské

kolektivy, studenti a mládež, manažeři a obchodníci, pracovníci cestovního ruchu, cestovatelé a senioři. V případě uzpůsobení vybraných produktů pro konkrétní cílové skupiny je možné oslovit velké množství zákazníků, kteří do této chvíle nebyli nabídkou vybrané společnosti zasaženi.

#### 10.2.4 Substituty

Vstup do odvětví není podmíněn nákladnými finančními investicemi, např. do budov a strojů. Z tohoto důvodu je trh velmi atraktivní a snadno dostupný i pro jiné subjekty. Hlavním předpokladem úspěchu je dle mého názoru know-how a osobnost lektora. Oblast vzdělávání klade vysoké nároky nejen na jeho reálné znalosti a dlouhodobé zkušenosti v oboru, ale především na jeho měkké dovednosti. Komunikační dovednosti, schopnost zaujmout a srozumitelně předávat znalosti či míra empatie jednotlivých lektorů mohou v konkurenčním boji sehrát klíčovou roli.

Na českém trhu je v současné době k dispozici obrovské množství kurzů formálního a neformálního vzdělávání a nové se neustále objevují. Vzdělávacích kurzů zaměřených pouze na multikulturní rozdíly či interkulturní komunikaci mnoho není, nicméně tato problematika bývá součástí seminářů zaměřených na rozvoj komunikačních dovedností nebo na univerzitách v rámci manažerských a jazykových oborů.

Kromě těchto přímých substitutů je nutné identifikovat i substituty nepřímé. Do této kategorie by bylo možné zařadit především jakékoli programy formálního a neformálního vzdělávání. Tyto jiné kurzy mohou uspokojit zájemce, kteří sice mají touhu se rozvíjet a dále vzdělávat, ale netrvají na rozvoji svých interkulturních dovedností.

Vybraný podnikatel se snaží svou konkurenceschopnost udržet a posilovat sledováním moderních trendů výuky, dalším sebevzděláváním, prací se zpětnou vazbou, rozvojem svých lektorských dovedností apod. V boji s konkurencí mu dále pomáhá udržování dobrých vztahů se současnými zákazníky. Další možností je modifikace produktů s cílem oslovit nové typy zákazníků.

#### 10.2.5 Dodavatelé

Veškeré produkty vybrané firmy jsou poskytovány svépomocí. V případě větších zakázek podnikatel spolupracuje s rodilými mluvčími, nárazově využívá služeb účetní nebo právního poradenství. Všichni tito dodavatelé pocházejí z blízkého okolí podnikatele, což usnadňuje tuto nepravidelnou spolupráci.

Při výběru technologického vybavení, které je pro poskytování některých služeb nezbytné, má firma možnost vybrat si ze široké nabídky produktů, které jsou na trhu k dispozici. Vzhledem k tomu, že se jedná o jednorázové nákupy, nemusí při nich být brán zřetel na budování vztahů s konkrétními dodavateli. Podnikatel také pravidelně využívá služeb poskytovatelů internetu. Některé kurzy a semináře musí být realizovány v externích prostorách, které je nutné na dobu trvání výuky pronajmout. Nabídka učeben je ale velká, v případě kurzů s menším počtem účastníků je navíc možné využívat i vlastní prostory klienta. V případě potřeby je možné všechny tyto produkty rychle a s minimálními náklady nahradit produkty jiných subjektů. Vyjednávací síla dodavatelů tedy nehraje zásadní roli.

## 11 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro účely této diplomové práce byl proveden kvantitativní marketingový průzkum. Cílem realizovaného dotazníkového šetření bylo zjistit preference a požadavky spotřebitelů na kurz seznamující veřejnost s čínskou kulturou a zvyklostmi, resp. na jiný interkulturní kurz. Podobný průzkum nebyl v minulosti realizován a zkoumaná problematika je ojedinělá.

Dotazníkového šetření, které proběhlo v lednu a únoru 2018, se zúčastnilo 218 respondentů, 164 z nich projevilo zájem o nějaký typ kurzu. Dotázaní, kteří neprojevili zájem o kurz ani o čínskou kulturu, odpovídali pouze na úvodní otázky, v kompletním rozsahu se průzkumného šetření zúčastnilo 96 respondentů. Anonymní dotazník byl určen pro všechny respondenty bez ohledu na jejich pohlaví, věk, bydliště či vzdělání, mezi respondenty byl distribuován přes internet prostřednictvím aplikace Google Formuláře. Šetření sestávalo z 15 uzavřených a polouzavřených otázek, u některých z nich bylo možné vybrat vícenásobné odpovědi. Kompletní dotazník je znázorněn v příloze P I.

Otázky byly vybírány s ohledem na cíl dotazníkového šetření, a sice odpovědět na to, zda je o interkulturní vzdělávání zájem a jaké preference a požadavky na něj potenciální zákazníci kladou. Dále měl pomoci určit cílovou skupinu a formát kurzu (délka, cena, místo konání, počet účastníků). Vzhledem k odborné profilaci podnikatele byl zvláštní zřetel věnován zjištění zájmu o česko-čínské rozdíly. Rozsah dotazníku byl omezen tak, aby jeho vyplnění nebylo příliš časově náročné, což by mohlo některé respondenty odradit.

Dotazník byl podroben pilotnímu ověření, během kterého byl předložen k připomínkování několika jednotlivcům. Na základě jejich zpětné vazby bylo upraveno pořadí a znění některých otázek, aby byly lépe srozumitelné.

Interkulturní dovednosti je možné uplatnit v každé fázi lidského života. V dnešním světě se s cizí kulturou setkávají často už děti předškolního věku. Cestovat po většině evropských zemí je možné bez speciálních dokladů, stoupá však i obliba dovolených ve vzdálenějších destinacích. V globalizovaném světě se setkávají lidé z celého světa nejen jako obchodní či političtí partneři, ale také jako členové multikulturních týmů. Čím více lidí cestuje, tím více dochází k setkávání lidí různých kultur. Napříč celým světem turisté využívají dopravní prostředky, ubytovací a stravovací zařízení, navštěvují památky. Expatrianti vyřizují povolení k trvalému či dlouhodobému pobytu, navštěvují úřady, lékaře, posílají děti do škol. Ve všech těchto situacích, a nejen v nich, je možné těžit z interkulturních dovedností. Na straně cizinců i místních se tak objevují potenciální zákazníci nových kurzů. Vzhledem

k tomu, že cílových skupin může být opravdu hodně, neboť s trochou nadsázky je možné interkulturně vzdělávat kohokoli od dětí v mateřských školách po členy klubu seniorů, byl dotazník distribuován široké veřejnosti. Názor každého zájemce o toto vzdělávání je proto pro jeho výslednou formu důležitý.

Vzhledem k tomu, že lektor-podnikatel vystudoval čínštinu a pracovníě byl několik let v každodenním kontaktu s Číňany a jejich kulturou, chtěl vědět, zda má česká veřejnost zájem o vzdělávání zaměřené na česko-čínské rozdíly, se kterými má sám největší zkušenosti. Na druhou stranu je jasné, že se jedná o natolik specifickou oblast, že ne každý zájemce o interkulturní vzdělávání vyhledává právě informace o této geografické oblasti. S ohledem na tyto skutečnosti zjišťovaly úvodní otázky dotazníku zkušenost respondentů s čínskou kulturou a jejich zájem o ni, další otázky však byly zaměřeny také na obecné interkulturní vzdělávání. Díky tomu bylo možné získat důležitá data od většího množství respondentů. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jak a kde by měla probíhat výuka, jak dlouhý by měl být kurz i co by mělo být jeho obsahem. Důležité bylo také identifikovat faktory, které jsou při výběru vzdělávacího kurzu nejdůležitější a stanovit maximální cenu, kterou jsou potenciální účastníci ochotni za kurz zaplatit. Získané informace je možné využít při tvorbě kurzu i při jeho uvedení na trh.

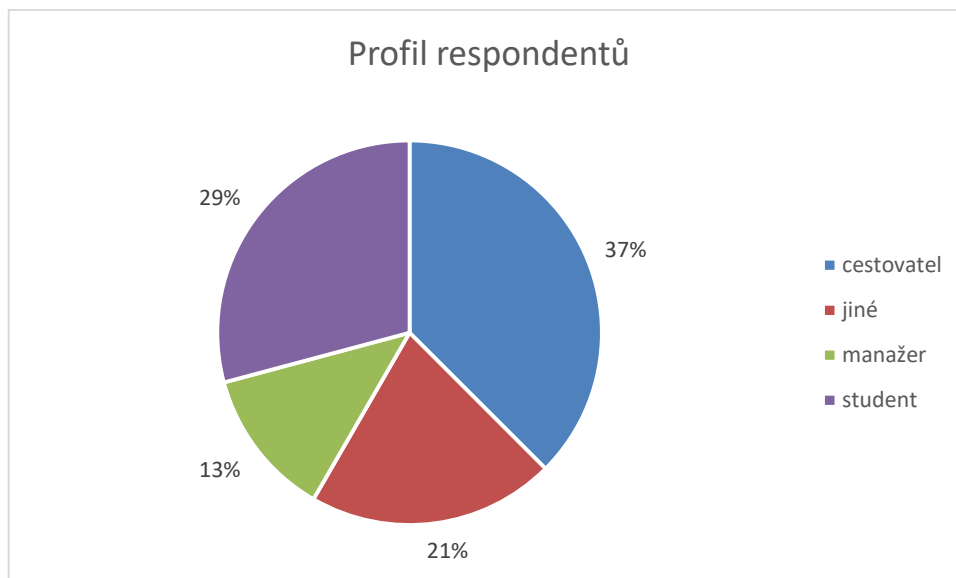
## 11.1 Výsledky dotazníkového šetření

Na základě dotazníkového šetření se dospělo k těmto výsledkům.

### **Profil respondentů:**

Pro správné určení cílové skupiny je nutné znát přesnější profil potenciálních klientů. Vzdělání a věk účastníků kurzu jsou stěžejní z hlediska volby konkrétních příkladů, které budou ve výuce uváděny. Místo jejich bydliště zase ovlivňuje lokality, ve kterých je vhodné kurzy nabízet.

Mezi potenciálními zájemci o multikulturní kurzy jsou ve velké míře zastoupeni cestovatelé a také studenti, obsah kurzů by měl tyto skutečnosti odrážet. Toto zjištění doplňuje závěry předchozích otázek, a sice že vzdělávání by nemělo být postaveno pouze na informacích využitelných v mezinárodním obchodě.



Graf 2: Profil respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Věk respondentů

Věk respondentů	
Do 18 let	3,2 %
18 – 24 let	33,3 %
25 – 44 let	50 %
45 – 64 let	12,5 %
Nad 65 let	1 %

Zdroj: vlastní zpracování

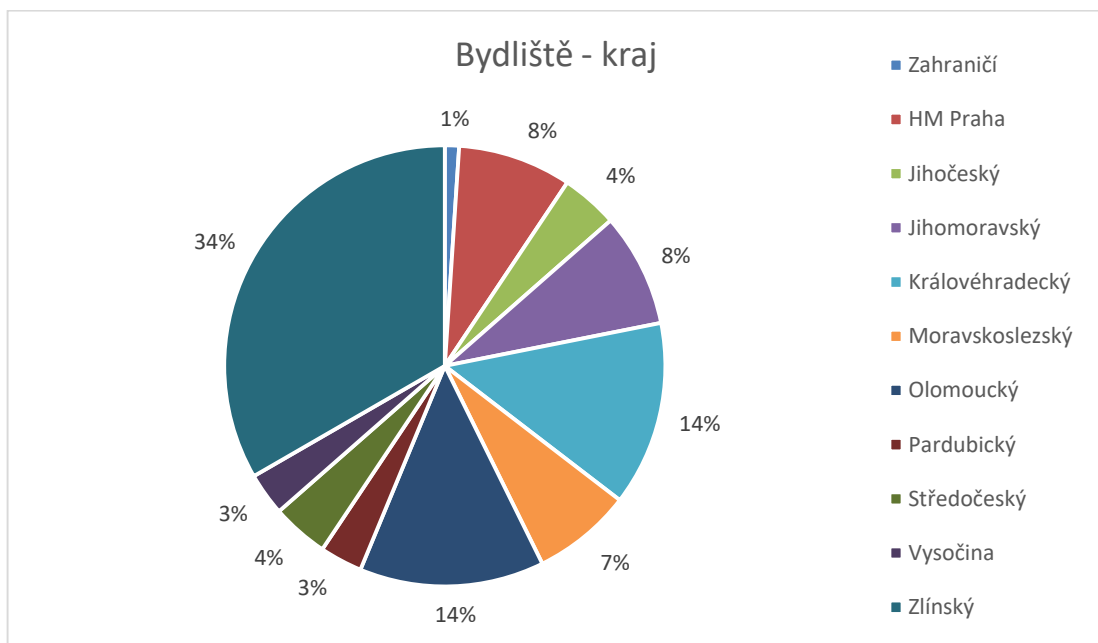
Naprostá majorita respondentů se nachází v produktovém věku, převládá skupina ve věku 25 až 44 let. Více než 90 % odpovědí pochází od osob se středoškolským vzděláním s maturitou nebo od absolventů vysokých škol. Za vstupní znalosti účastníků lze tedy považovat znalosti odpovídající maturitní zkoušce. Dále se dá předpokládat, že účastníky budou především mladší lidé, toto se může odrazit např. ve využití moderních technologií a internetu při výuce.

Tabulka 6: Vzdělání respondentů

Vzdělání respondentů	
ZŠ	1 %
SŠ bez maturity, vyučen/a	4,2%
SŠ s maturitou	31,3 %
VŠ	63,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska geografického členění byly větší měrou zastoupeny kraje Zlínský, Olomoucký a Královéhradecký. Tyto odpovědi mohou být ovlivněny osobními vazbami autorky práce, při rozhodování o místě konání kurzu k nim proto bude přihlíženo pouze doplňkově. Na druhou stranu se jedná také o oblasti, které jsou blízké místu sídla podnikatele, což je pro budoucí realizaci kurzů pozitivní.



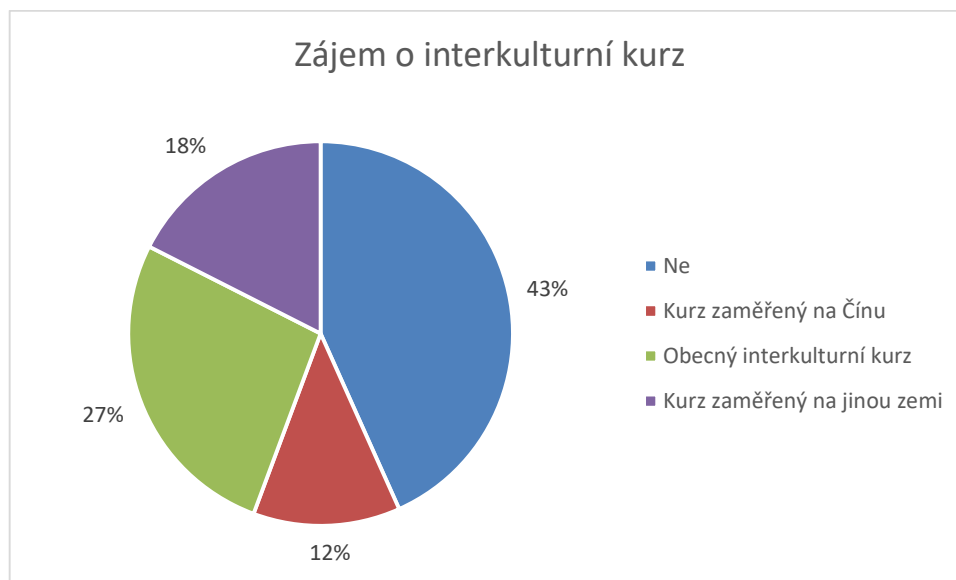
Graf 3: Bydliště respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 1: Chcete navštěvovat kurz zaměřený na české a čínské kulturní rozdíly a odlišné zvyklosti?**

Více než polovina respondentů projevila zájem o nějaký typ interkulturního kurzu, 27 % všech účastníků průzkumu by uvítalo kurz zaměřený na interkulturní rozdíly obecně, 12 %

se zajímá o kurz zaměřený na kulturní rozdíly mezi českou a čínskou kulturou, 18 % pak preferuje kurz zaměřený na kulturní rozdíly jiných zemí. Respondenti, kteří o interkulturní kurz zájem neprojeví (43 %), na další otázky již neodpovídali.



Graf 4: Zájem o interkulturní kurz

Zdroj: vlastní zpracování

Učastníci průzkumu, kteří by rádi navštívili kurz zaměřený na kulturní rozdíly mezi Českou republikou a jinou zemí než Čínou, byli vyzváni, aby tuto zemi (popř. oblast) specifikovali. Jejich odpovědi jsou znázorněny pomocí slovního mraku (word cloud), který velikostí písma zohledňuje četnost odpovědí – čím vyšší četnost, tím větší písmo. Z obrázku je patrné, že největší zájem je o kulturní rozdíly ve vztahu k jiným zemím Evropy, převážně jde o oblast Skandinávie, dále pak vzhledem k USA a Austrálii.

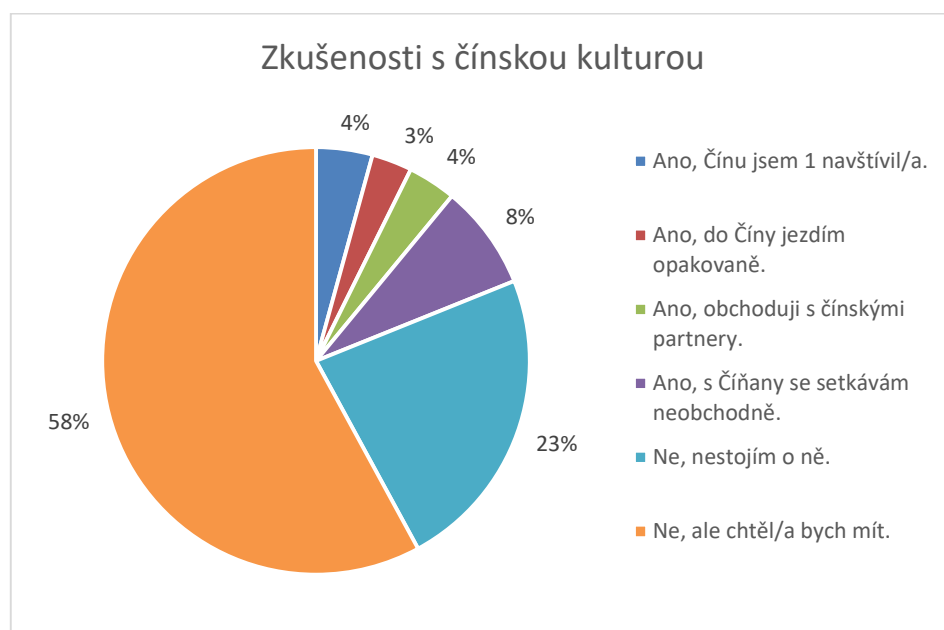




Obrázek 2: Wordcloud – zájem o cizí kultury  
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 2: Máte zkušenosti s čínskou kulturou?**

Osobní zkušenost s čínskou kulturou má pouze 19 % respondentů (8 % dotázaných se s Číňany setkává neobchodně, 4 % obchodují s čínskými partnery, 3 % do Číny opakovaně jezdí a 4 % tuto zemi jednou navštívila). Více než polovina všech dotázaných (58 %) zkušenosti s čínskou kulturou nemá a ani mít nechce, 23 % respondentů sice zatím zkušenost s čínskou kulturou nemá, ale mít by chtělo.

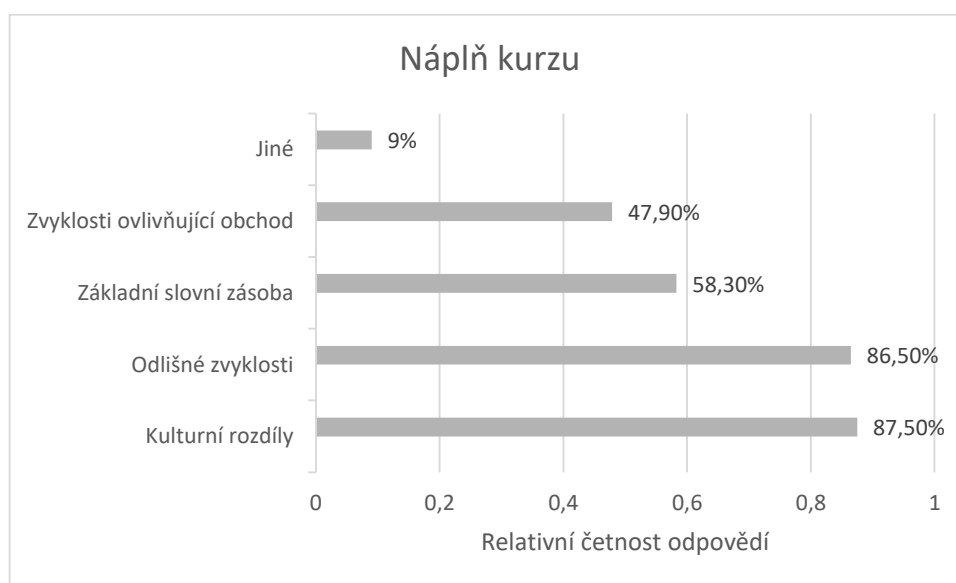


Graf 5: Zkušenosti s čínskou kulturou  
Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 3: Co by mělo být součástí kurzu?**

Z hlediska obsahu kurzu je největší zájem o kulturní rozdíly (87,5 %) a odlišné zvyklosti (86,5 %). Potenciální účastníci by uvítali také základní slovní zásobu (58,3 %) a zvyklosti přímo ovlivňující obchodní spolupráci s příslušníky jiné kultury (47,9 %).

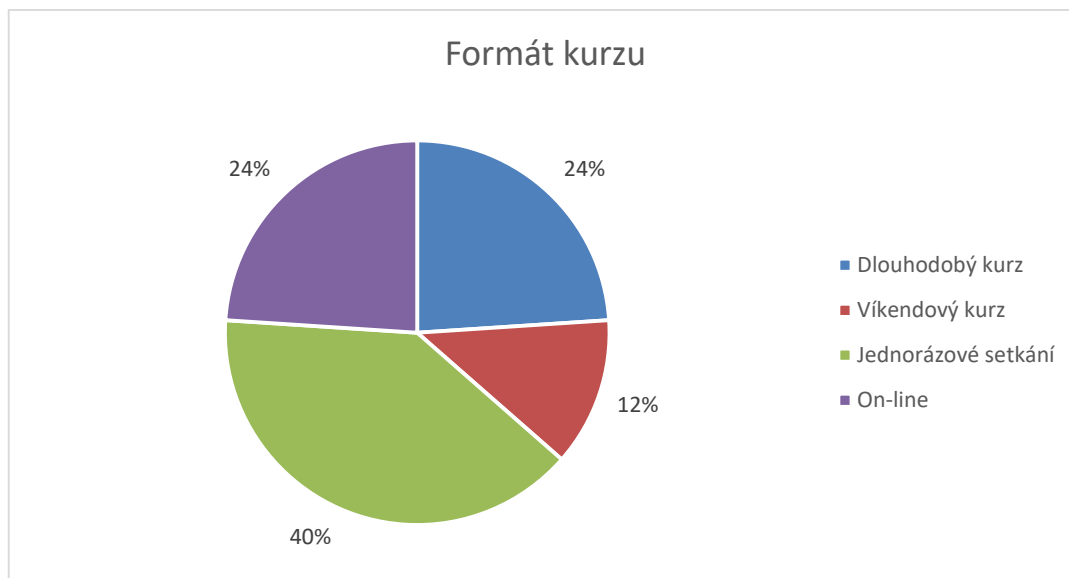
Pokud jde o další náplň výuky, respondenti projevili zájem o hlavní rizika, která při obchodní spolupráci hrozí, roli mužů a žen, rozdíly v dopravě, náboženské a kulturní aspekty ve výrobě, základní historická a geografická data, časté chyby českých subjektů, základy náboženství či ukázkou místní hudby.



*Graf 6: Náplň kurzu  
Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka 4: Jakou délku kurzu preferujete?**

Jednorázové setkání v déle 90 minut by bylo z hlediska délky kurzu preferováno 40 % dotázaných. O celkem 14 hodin výuky by mělo zájem 60 % osob, zhruba čtvrtina všech respondentů by uvítala pravidelná osobní setkání, stejný počet z nich by měl zájem spíše o kurz přes internet, relativní četnost respondentů, kteří by navštívili intenzivní víkendový kurz, dosahuje 12 %.



Graf 7: Formát kurzu  
Zdroj: vlastní zpracování

Z průzkumu dále vyplývá, že lidé zajímající se o kurz česko-čínských rozdílů ve 42 % případů preferují jednorázovou výuku, celá čtvrtina z nich by uvítala kurz víkendový, 21 % pravidelná setkání a pouze 13 % vzdělávání přes internet. V případě obecného interkulturního kurzu je oproti tomu zájem o intenzivní víkendovou výuku zanedbatelný (4 %), největší preference (38 %) získal kurz jednorázový, velké oblibě by se však těšila i dlouhodobá nebo internetová forma (shodně po 29 %). Výuka zhuštěná do 90 minut je nejvíce preferovaná (41 %) i ve skupině respondentů, kteří se zajímají o kultury jiných konkrétních zemí a oblastí, další v pořadí je u nich výuka přes internet (26 %), dlouhodobý kurz (19 %) a nejméně preferovaný je intenzivní víkendové vzdělávání (15 %).

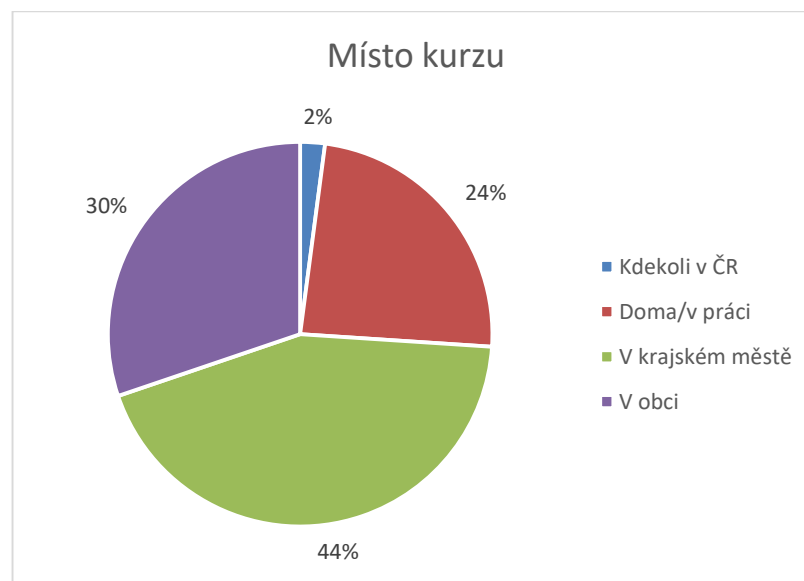
Tabulka 7: Vztah preferovaného typu a formátu kurzu

Preferovaný kurz	Preferovaný formát kurzu				
	Dlouhodobý	Víkendový	Jednorázový	On-line	Celkem
Česko-čínské rozdíly	21 %	25 %	42 %	13 %	24 osob
Obecný interkulturní	29 %	4 %	38 %	29 %	45 osob
Jiné konkrétní kultury	19 %	15 %	41 %	26 %	27 osob

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 5: Kde by měl kurz probíhat?**

Kamkoli v rámci České republiky by za kurzem věnovaným interkulturním rozdílům přijela 2 % dotázaných, naopak 24 % lidí by jej chtělo navštěvovat v místě domova nebo v práci. Téměř třetina dotázaných by kurz navštívila, pokud by se konal přímo v jejich obci, 44 % procent respondentů by za tímto účelem vyrazilo do blízkého krajského města nebo jiného většího města ve vzdálenosti do 50 km. Někteří respondenti byli zcela konkrétní, dva z nich by chtěli kurz přes internet, jeden by měl zájem o výuku ve Zlíně a jeden v Brně.

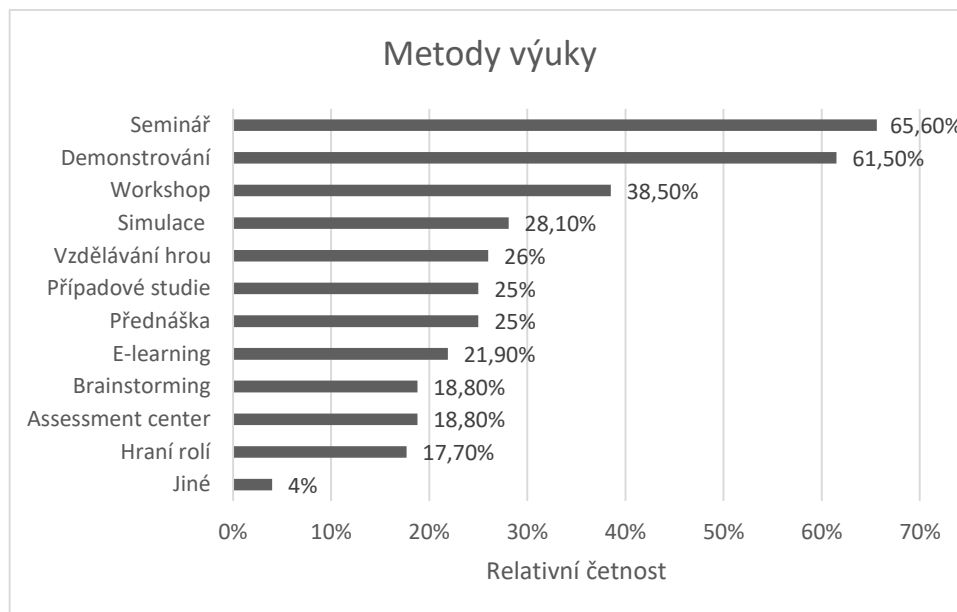


*Graf 8: Místo kurzu  
Zdroj: vlastní zpracování*

**Otázka 6: Jakou formou by měl kurz probíhat? (možnost více odpovědí)**

Koubek (2007) uvádí celou řadu metod vzdělávání dospělých. Z pohledu respondentů je největší zájem o seminář, tedy přednášku spojenou s diskusí (65,6 %), demonstrování názorných ukázek (61,5 %) a workshop spočívající v týmovém řešení praktických problémů, který umožňuje komplexnější náhled do problematiky (38,5 %). Přibližně čtvrtina potenciálních účastníků kurzu by uvítala také vzdělávání hrou (např. pohybové aktivity, učení se zážitkem, výuku venku), přednášku, tedy pouze frontální výklad lektora, nebo řešení skutečných nebo smyšlených situací (případových studií). O něco menší zájem je o další metody vzdělávání, tedy o e-learning (vzdělávání pomocí počítačů), brainstorming (navrhování různých řešení vybrané situace a následná diskuse nad nimi), assessment-center (spočívající v plnění různých úkolů a řešení obvyklých problémů) a hraní rolí.

Jako další vítané metody respondenti uváděli sdílení vlastních zkušeností nebo pozvání cizince, který by popsal, jak on sám kulturní rozdíly vnímá.



Graf 9: Preferované metody výuky

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 7: Komu by měl být kurz přístupný?**

Naprostá většina respondentů preferuje kurz otevřený široké veřejnosti, pouze 7 % z nich by rádo navštěvovalo kurz připravený pro uzavřenou skupinu, např. pro skupinu přátel nebo pro pracovní kolektiv.

Tabulka 8: Účastníci kurzu

Účastníci kurzu	
Uzavřená skupina	7 %
Široká veřejnost	93 %

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka 8: Počet účastníků kurzu**

Velice malý zájem projevíli respondenti o individuální kurz, preferují ho pouhá 3 % z nich. Naopak nejlepší volbou co do počtu účastníků se jeví malá skupina, vzdělávání v počtu 2 až 8 osob by uvítalo téměř 60 % respondentů. Zbylí dotázaní by byli spokojeni s výukou ve velké skupině 9 až 30 lidí.

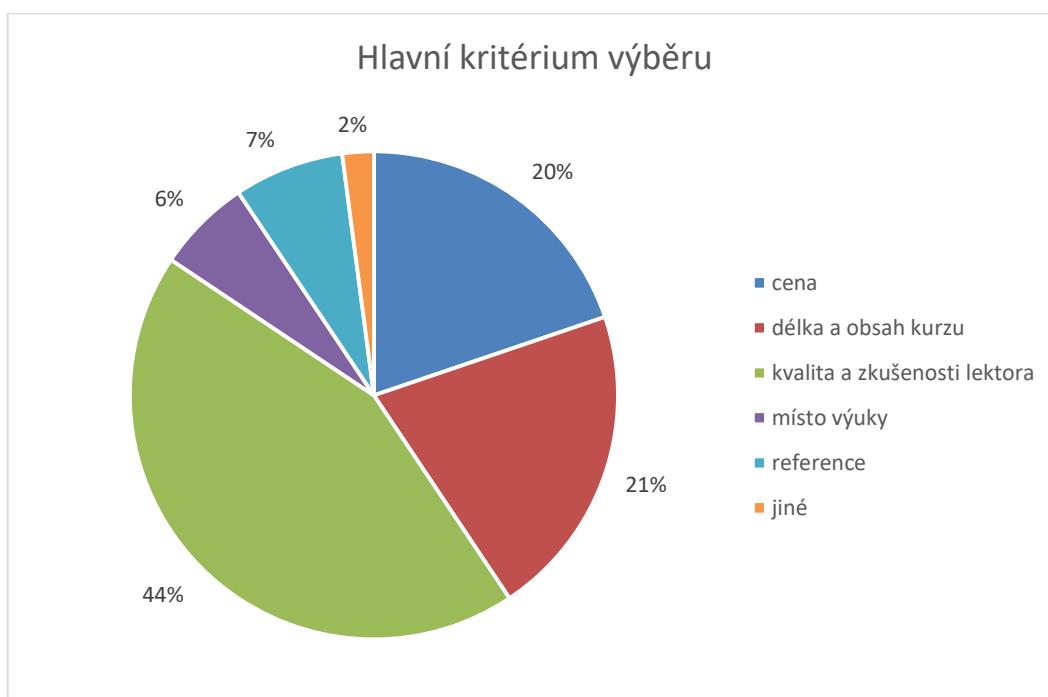
Tabulka 9: Počet účastníků kurzu

Počet účastníků kurzu	
Individuální kurz	3 %
Malá skupina (2 – 8 osob)	58,3 %
Velká skupina (9 – 30 osob)	38,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 9: Co je pro Vás při výběru kurzu nejdůležitější?

V další otázce respondenti určovali, které kritérium je pro ně při výběru vzdělávacího kurzu nejdůležitější. Pro téměř polovinu z nich jsou to kvality a zkušenosti lektora, zhruba pětina dotázaných se rozhoduje podle délky a obsahu kurzu, stejný počet pak podle ceny. Místo výuky a reference jsou při výběru kurzu nejdůležitějším kritériem jen pro 6 %, resp. 7 % lidí. Jeden dotázaný se při výběru vzdělávacího kurzu rozhoduje primárně podle poměru cena – kvalita – užitečnost, jiný člověk pak zvažuje především své časové možnosti.



Graf 10: Hlavní kritérium výběru

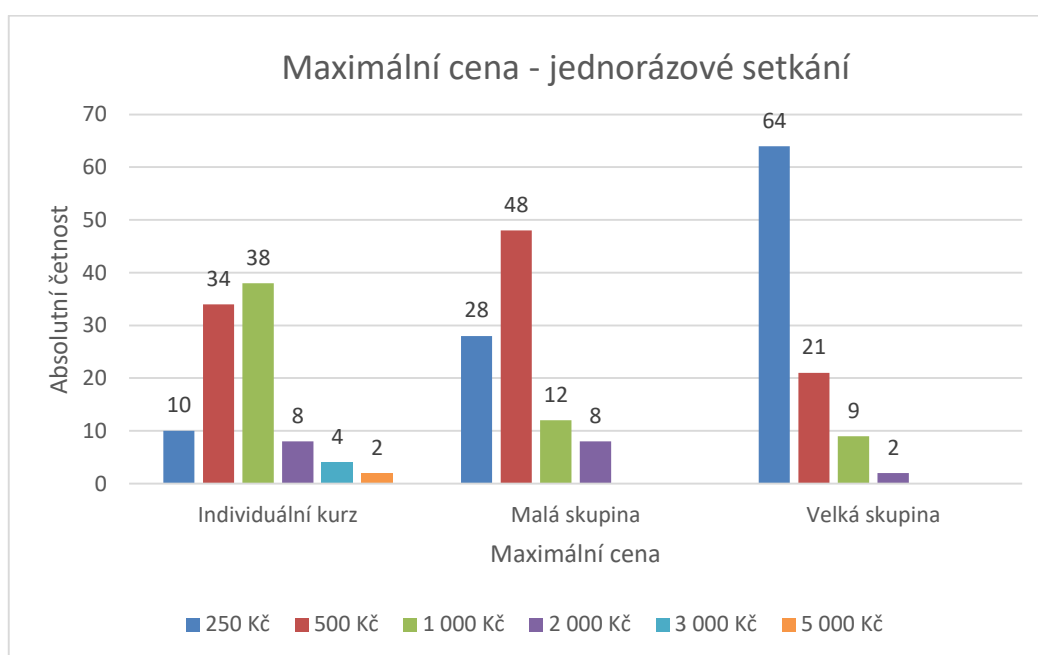
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 10: Maximální cena kurzu

Desátá otázka zjišťovala, jakou maximální cenu za jednu osobu by respondenti byli ochotni zaplatit za interkulturního kurzu vzhledem k jejich délce a k počtu účastníků. Grafy níže zachycují absolutní četnost odpovědí, celkový počet respondentů této otázky byl 96.

#### Jednorázové setkání (90 minut)

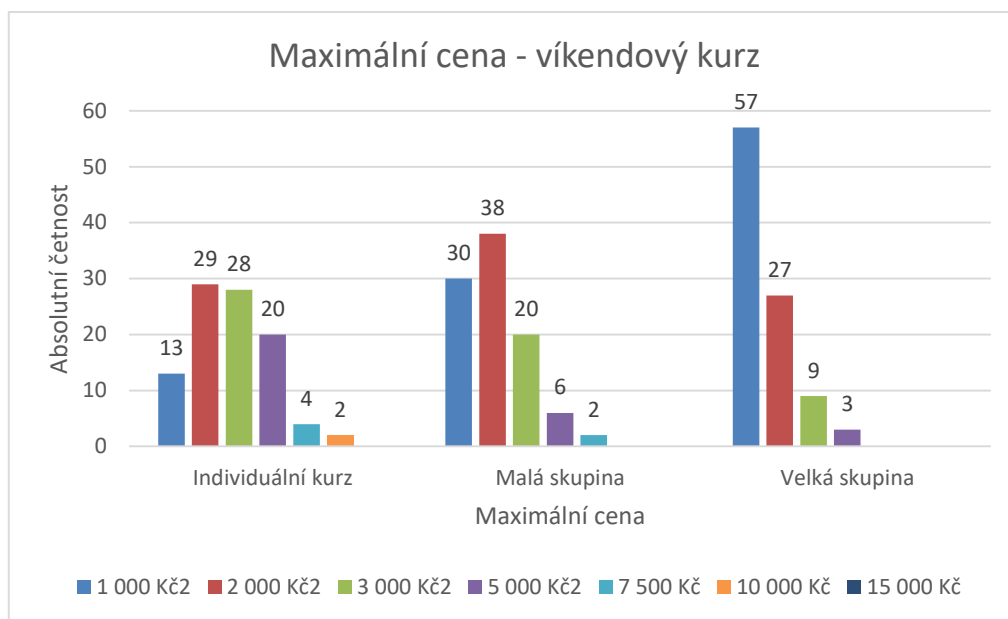
Za kurz ve formě jediného setkání v délce 90 minut by většina respondentů zaplatila maximálně 250 Kč v případě velké skupiny, 500 Kč v případě malé skupiny a 1000 Kč, pokud by byla výuka individuální.



Graf 11: Maximální cena – jednorázové setkání  
Zdroj: vlastní zpracování

#### Intenzivní víkendový kurz (14 hodin výuky)

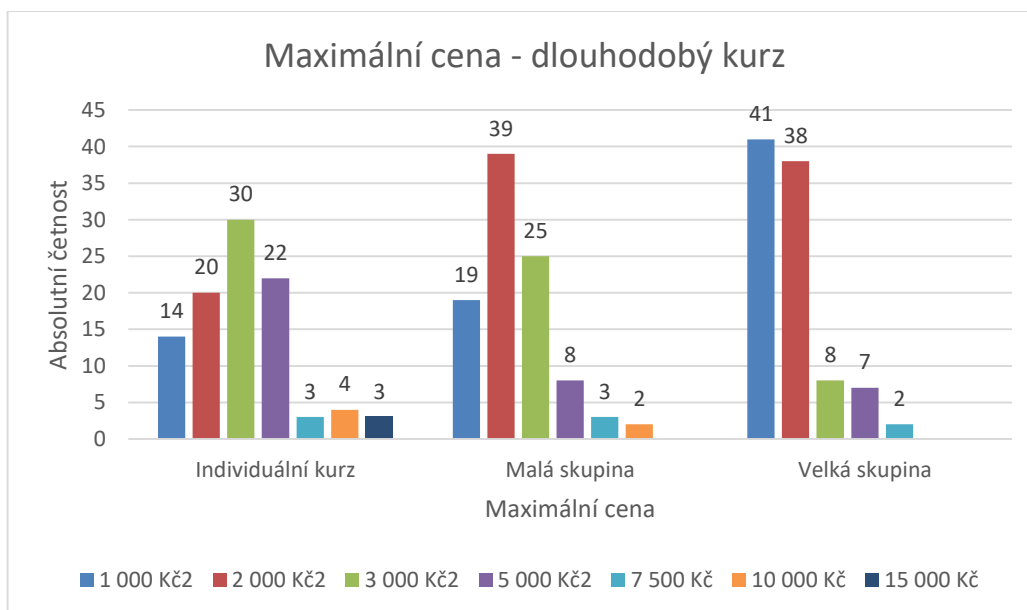
Pokud by interkulturní vzdělávání probíhalo formou intenzivního víkendového kurzu a délka výuky by byla v rozsahu 14 hodin, většina potenciálních účastníků by za něj zaplatila v případě účasti 9 až 30 osob nejvýše 1000 Kč za osobu. U kurzu určeného pro malou skupinu účastníků by většinově akceptovaná cena do 2000 Kč za osobu. Pokud by byl víkendový kurz individuální, asi třetina osob by jej absolvovala za cenu nejvýše 3000 Kč, zhruba stejný počet lidí pak za cenu maximálně 2000 Kč. V ceně víkendových kurzů není zahrnuto ubytování a stravování.



*Graf 12: Maximální cena – víkendový kurz  
Zdroj: vlastní zpracování*

### **Dlouhodobý kurz (14 hodin výuky)**

V případě rozdělení 14 hodin výuky do delšího období by nejvíce respondentů bylo za individuální kurz ochotno zaplatit nejvýše 3 000 Kč, pokud by výuka probíhala v malé skupině, většina účastníků by akceptovala cenu do 2 000 Kč. Za dlouhodobý kurz určený pro velkou skupinu studentů by bylo 38 z 96 osob ochotno zaplatit nejvýše 2 000 Kč, 41 osob by utratilo maximálně 1 000 Kč.

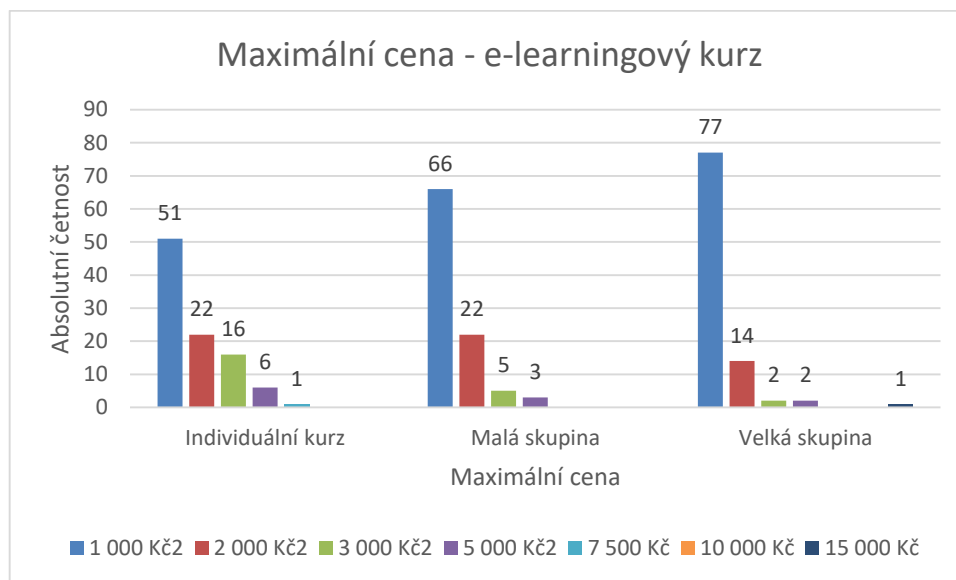


*Graf 13: Maximální cena – dlouhodobý kurz  
Zdroj: vlastní zpracování*



### E-learningový kurz (14 hodin výuky)

Pokud by výuka probíhala přes internet, většina respondentů by zaplatila nejvýše 1000 Kč za 14 hodin výuky bez ohledu na to, zda by byl kurz uzpůsobený pouze jejich individuálním potřebám nebo určen široké veřejnosti.



Graf 14: Maximální cena – e-learningový kurz

Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka 11: Jak by bylo v případě Vaší účasti na kurzu hrazeno kurzovné?

Téměř dvě třetiny respondentů by svou účast na interkulturním kurzu platily pouze z vlastních zdrojů. Necelým 12 % dotázaným by kurz hradil zaměstnavatel v plné výši, zhruba čtvrtina lidí by při platbě využila možnost spoluúčasti zaměstnavatele a účastníka, např. na základě programu Benefit Plus.

Tabulka 10: Platba kurzu

Platba kurz	
Samoplátce	64,6 %
Zaměstnavatel	11,4 %
Spoluúčast	24 %

Zdroj: vlastní zpracování

V případě platby kurzu ve spolupráci se zaměstnavatelem by bylo možné využít daňových výhod. Vzdělávání zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele je totiž

daňově účinným nákladem. Dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 3 zákona o daních z příjmů jde o výdaje (náklady) na „*provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo výdaje (náklady) spojené s odborným rozvojem zaměstnanců podle jiného právního předpisu a rekvalifikací zaměstnanců podle jiného právního předpisu upravujícího zaměstnanost, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele*“.

## 11.2 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Zájem 57 % respondentů o interkulturní vzdělávání svědčí o tom, že většina lidí si uvědomuje, jak je pro vzájemnou komunikaci důležité pochopit kulturní rozdíly a odlišné zvyklosti, které mezi Čechy a jejich partnery panují. V případě realizace obecného interkulturního kurzu by bylo vhodné uvádět názorné příklady z geografických oblastí, o které projevíli respondenti největší zájem, tedy z ostatních zemí Evropy, především Skandinávie, dále z USA a Austrálie.

O kurz zaměřený na rozdíly mezi Českou republikou a Čínou se zajímá 12 % dotázaných, vzhledem k tomu, o jak úzkou specializaci se jedná, považují tento výsledek za velice dobrý. Obzvláště s ohledem na to, že osobní zkušenost s čínskou kulturou má ani ne pětina respondentů. S ohledem na poměr zájemců o interkulturní vzdělávání jde v kontextu celkového počtu obyvatel České republiky o přibližně 725 000 potenciálních zákazníků, a to rozhodně není málo.

Zajímavým zjištěním je fakt, že většina lidí, kteří již s čínskou kulturou zkušenosti mají, se s Číňany setkává neobchodně. Vzhledem k tomu, že konkurenční interkulturní kurzy zaměřené na Čínu poskytují znalosti využitelné především v mezinárodním obchodě, jsou tyto výsledky překvapivé a umožňují profilaci nového kurzu jiným směrem a tím také jeho jasnou diferenciaci. Je však také možné, že obchodníci a manažeři byli ve vzorku málo zastoupeni, což ovlivnilo výsledky průzkumu. Orientace konkurenčních produktů právě na tuto cílovou skupinu by toto tvrzení potvrzovala. S ohledem na tato zjištění bude cílová skupina manažerů a obchodníků při navrhování finální verze produktu nadále zohledňována.

Z hlediska náplně kurzu je největší zájem o kulturní rozdíly a odlišné zvyklosti. Tyto výsledky odpovídají očekávání. Nicméně na třetím místě se objevuje zájem o základní slovní zásobu a až na čtvrtém, v méně než polovině případů, zájem o zvyklosti přímo ovlivňující obchodní spolupráci s příslušníky jiné kultury. Tato zjištění opět umožňují diferenciovat kurz pro jinou primární cílovou skupinu, než na kterou se zaměřuje konkurence.

Více než polovina respondentů by uvítala dlouhodobý kurz složený ze 14 výukových hodin, rozcházejí se však v názoru na to, zda by měla výuka probíhat formou pravidelných setkání, jako intenzivní víkendový kurz nebo přes internet, např. prostřednictvím webinářů. Vzhledem k tomu, že zájem 40 % dotázaných o jednorázové setkání v délce 90 minut není zanedbatelný, nabízí se také možnost uvést na trh nejprve tuto „mini“ verzi interkulturního kurzu. Delší varianty by pak mohly být realizovány postupně a prohlubovali by znalosti účastníků úvodního mini setkání. Další možností by bylo paralelní vytvoření dvou produktů, jedním z nich by byl dlouhodobý kurz zaměřený na obecné interkulturní rozdíly, druhým pak jednorázové setkání, ve kterém by byla vyzdvižena specifika čínské kultury.

Kurz realizovaný v blízkém krajském městě nebo jiném větším městě ve vzdálenosti do 50 km je atraktivní pro 44 % dotázaných. Dalších 30 % potenciálních účastníků by kurz navštívilo, pokud by se konal přímo v jejich obci. V případě vhodně zvoleného místa konání je tak možné uspokojit téměř tři čtvrtiny potenciálních zákazníků. Konkurenční kurzy jsou nabízeny především v Brně a Praze. Z tohoto je patrné, že v krajích, kde nabídka tohoto typu vzdělávání chybí, může vybraná firma nabídnout své produkty v největších městech. Ve okolí Prahy a Jihomoravském kraji je možné zaměřit se na menší města nebo zvolit jiné termíny konání než konkurence.

Vzhledem k tomu, že mnoho kurzů volnočasového vzdělávání se pořádá pouze ve velkých městech, otevírá se zde možnost kontaktovat menší města a uspořádat kurzy ve spolupráci s nimi. Tato spolupráce má velký potenciál a věřím, že by mohla být oboustranně výhodná. Menší obce mohou svým občanům nabídnout něco nového a použít netradiční kurz v rámci vlastního PR. Navíc mají často k dispozici sály nebo učebny, které jsou ochotny poskytnout k výuce za minimální náklady nebo i zcela zdarma. Kurz je také možné propagovat v místních tiskovinách, na obecní nástěnce apod. Minimalizují se tak vstupní náklady a v případě úspěšné realizace kurzu je zde potenciál pro další spolupráci v budoucnu.

Metod vzdělávání dospělých je celá řada a většina z nich je pro veřejnost atraktivní. Při realizaci kurzu by bylo vhodné tyto metody kombinovat a umožnit tak frekventantům co nejlepší náhled do problematiky interkulturních rozdílů.

Největší zájem respondenti projeví o kurz otevřený široké veřejnosti, preferovali by však vzdělávání ve skupinách do 8 osob. Menší počet účastníků umožňuje vícenásobné opakování kurzu. Účast lidí, kteří se vzájemně neznají, zase vnáší do kurzu dynamiku, které není v případě účasti „týmů“ možné dosáhnout. Menší počet studentů je relevantní hlavně

v případě kurzu složeného ze 14 výukových hodin, na kterém by bylo možné lépe reagovat na individuální potřeby účastníků. V případě jednorázového setkání je nutné do krátkého času vměstnat velké množství informací, což omezuje možnost využít rozmanité výukové metody i limituje prostor pro potřeby jednotlivců. Z tohoto důvodu je možné tento typ kurzu uvést na trh spíše ve formě přednášky či besedy otevřené pro velkou skupinu účastníků.

Překvapivé závěry přinesla otázka zjišťující nejdůležitější kritérium při výběru kurzu. Navzdory očekávání není nejdůležitějším faktorem cena, ale téměř polovina potenciálních zákazníků se rozhoduje podle kvalit a zkušeností lektora. Toto zjištění není důležité jen pro realizaci kurzu jako takového, ale je velice důležité i při rozhodování o složení marketingového a komunikačního mixu. Profil lektora by měl být v každém případě v rámci komunikace s potenciálními klienty zdůrazněn.

V případě jednorázové přednášky či besedy pro větší skupinu účastníků je maximální akceptovatelná cena 250 Kč za osobu. Vzhledem k odpovědím na předchozí otázky jsou při rozhodování o ceně produktu důležité hlavně odpovědi vztahující se k výuce malé skupiny, a to ve všech formách kurzu. V případě jednorázového setkání je maximální přijatelná cena pro účastníky 500 Kč za osobu, při 14 hodinách výuky jsou účastníci ochotni zaplatit nejvýše 2000 Kč za intenzivní víkendový kurz i za dlouhodobý kurz. Za e-learningový kurz by lidé zaplatili nejvýše 1000 Kč. Tato zjištění jsou pro určení koncové ceny velmi důležitá, nicméně konečná prodejní cena musí být stanovována pro každý kurz zvlášť s ohledem na náklady na pronájem učebny a na dopravné lektora, které se liší místo od místa.

Téměř dvě třetiny potenciálních účastníků by si vzdělávací kurz hradily samy, firmy by se zcela nebo částečně podílely na úhradě nákladů v přibližně třetině případů. Marketingové aktivity je proto vhodnější ze začátku zaměřit převážně na samoplátce.

Většinovým účastníkem by měl být mladý člověk se zájmem o cestování, který má nejméně středoškolské vzdělání.

### **11.3 Shrnutí analytických poznatků**

V rámci analýzy byly nejprve stručně popsány česko-čínské vztahy, jejich historický vývoj i současné tendence rozvoje obchodní spolupráce a cestovního ruchu. Představena byla iniciativa One belt, One road.

Trh byl analyzován s využitím metod PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit preference a požadavky spotřebitelů

na interkulturní kurzy. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jak a kde by měla probíhat výuka, jak dlouhý by měl být kurz i co by mělo být jeho obsahem. Důležité bylo také identifikovat faktory, které jsou při výběru vzdělávacího kurzu nejdůležitější a stanovit maximální cenu, kterou jsou potenciální účastníci ochotni za kurz zaplatit. Vzhledem k tomu, že vybraná firma má prioritní zájem o výuku česko-čínských kulturních rozdílů, byly také zjišťovány zkušenosti respondentů s čínskou kulturou a jejich zájem o ni.

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že je ideální doba pro uvedení nového vzdělávacího kurzu na trh. Je totiž období konjunktury, rozvíjí se zahraniční obchod a zvyšují se mzdy. Cestování je jedním z trendů moderního životního stylu. Tyto faktory pozitivně ovlivňují množství kontaktů Čechů s příslušníky dalších kultur. Dlouhodobě roste také zájem o další vzdělávání, a to jak formální, tak neformální. Dá se tedy předpokládat, že nový interkulturní trh by mohl přilákat velké množství zákazníků.

Rozvoj vzájemných vztahů je patrný i z hlediska česko-čínské spolupráce, kterou významně ovlivňuje současná politická situace, prohlubují se obchodní kontakty a každoročně se zvyšuje příjezdový ruch z Číny.

Z hlediska interkulturního vzdělávání jsou nejvýznamnějšími konkurenty kurzy akreditované MPSV, pokud jde o zaměření na rozdíly mezi Čínou a Českou republikou největší konkurencí jsou kurzy Mgr. Bc. Jana Hebnara MBA a Ing. Martina Kříže, Phd. Všechny tyto kurzy jsou zaměřeny na profesionály, průzkum trhu však odhalil také skupinu studentů a cestovatelů, kteří mají o tento typ vzdělávání zájem a současnou nabídkou jsou opomíjeni.

Projekt vytvoření nového produktu a jeho zavedení na trh vychází ze syntézy výsledků provedených analýz.

## 12 PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉHO PRODUKTU NA TRH

Projekt je zaměřen na popis nových produktů a na návrh jejich zavedení na trh. Jsou zde stanoveny marketingové cíle a strategie, definovány cílové skupiny a navrhnut komunikační mix. Výsledný projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

### 12.1 Přínosy a cíle projektu

Cíle projektu vycházejí z hierarchie cílů uvedených v logickém rámci projektu, který je přílohou této práce. Hlavní cíle projektu se dále dělí na projektové cíle a aktivity, které jsou nutné pro dosažení očekávaných výsledků. Prostřednictvím rozšíření produktového portfolia a návrhem marketingového a komunikačního mixu by mělo být dosaženo těchto přínosů:

- Zvýšení povědomí o firmě
- Získání nových zákazníků
- Zvýšení tržeb

Očekávanými přínosy realizace projektu jsou:

- Zvýšení návštěvnosti webových stránek o 10 % do konce roku 2018.
- Získání alespoň 100 sledovatelů nově vytvořeného profilu společnosti na Facebooku do konce roku 2018.
- Získání alespoň 10 platících účastníků obecného kurzu a 50 platících účastníků jednorázových setkání zaměřených na česko-čínské rozdíly do konce roku 2018.
- Realizace tržeb z nově otevřených kurzů alespoň 15 000 Kč do konce roku 2018.

### 12.2 Popis nových produktů

Výsledkem syntézy poznatků zjištěných při analýze současné situace na trhu a závěrům vyplývajících z dotazníkového šetření je návrh dvou nových produktů. Prvním z nich je obecný interkulturní kurz, druhým kurz zaměřený na české a čínské kulturní rozdíly a odlišné zvyklosti.

Ve fázi zavádění produktu na trh se uvažuje pouze s realizací kurzů svépomocí. Pokud by se související aktivity ukázaly být časově či finančně příliš náročné, nebo pokud by během evaluace projektu na konci roku 2018 byly vytyčené cíle vyhodnoceny jako nedosažitelné, nabídne se podnikatel jako lektor s připravenými kurzy vzdělávacím agenturám. Tato varianta by pravděpodobně zvýšila prodejní cenu kurzů, neboť z účastnických poplatků by bylo nutné hradit i jiné osoby, ne pouze lektora. Výhodou by bylo, že podnikatel by se mohl

plně soustředit na výuku a nemusel se věnovat přípravným aktivitám. Na druhou stranu by za jednotlivé kurzy pobíral fixní částku a ani při větším počtu účastníků by nedosahoval většího zisku.

### **12.2.1 Nový interkulturní kurz**

Obecný kurz zaměřený na zlepšení interkulturních dovedností bude nabízen v dlouhodobé formě. Výuka bude rozdělena do sedmi setkání po 90 minutách, celkem tedy do 14 hodin výuky. Každé setkání bude zaměřeno na některá z konkrétních témat, např. role mužů a žen, stolování, náboženství či předávání darů. Při výuce bude využita celá řada metod, díky kterým nebudou účastníci pouze pasivními posluchači, ale budou do tématu aktivně zapojeni. Obsah kurzu bude koncipován pro většinový typ účastníka, kterým by měl být cestovatel nebo student, tedy mladý aktivní člověk, s nejméně středoškolským vzděláním, tomu budou uzpůsobeny aktivity i konkrétní příklady využívané ve výuce.

Tento typ kurzů bude realizován primárně ve větších městech, která jsou snadno dostupná i pro účastníky z okolí. Konkurenční kurzy jsou nabízeny převážně v Praze a Brně, vybraná firma se proto zaměří nejprve na ostatní české kraje. Kurz bude otevřený široké veřejnosti a koncipovaný pro výuku v menší skupině. Tato forma umožní intenzivní předávání znalostí i individuální přístup. Lektor bude mít během úvodních setkání možnost lépe poznat celou skupinu i potřeby jednotlivců a přizpůsobit jim další hodiny. Vzhledem k omezené kapacitě bude nutné se na kurz závazně přihlásit dopředu.

Cena tohoto typu kurzu by se měla pohybovat kolem 2 000 Kč za osobu. Minimální počet účastníků i prodejní cena budou však určovány pro každý konkrétní kurz zvlášť v závislosti na vstupních nákladech (dopravné lektora, pronájem výukových prostor apod.), termínu a dalších okolnostech. Konkrétní příklad kurzu konaného ve Zlíně je zpracován v kapitole Nákladová analýza (12.8).

V rámci marketingového a komunikačního mixu budou zdůrazňovány především zkušenosti a kvality lektora, dále pak délka a obsah samotného kurzu. Tyto aktivity budou orientovány především na samoplátce, tedy přímo na potenciální účastníky kurzu, během zavádění produktu nebudou oslovováni zaměstnavatelé a organizace.

### **12.2.2 Nový kurz zaměřený na rozdíly mezi českou a čínskou kulturou**

Druhým zaváděným produktem bude kurz zaměřený na rozdíly mezi českou a čínskou kulturou. Ten bude mít podobu jednorázového setkání v délce 90 minut. Bude možné jej

absolvovat samostatně, jako nástavbu k obecnému interkulturnímu kurzu nebo naopak jako úvod do obecného kurzu. Vzhledem k omezené délce bude kurz využívat spíše metod přednášky a besedy, další vzdělávací metody budou uplatňovány pouze doplňkově.

Tyto kurzy budou realizovány na stejných místech jako obecní interkulturní kurzy. Navíc však bude možné pořádat je také v menších městech, kde je předpoklad, že se podaří navázat spoluprací s místními úřady. Toto řešení umožňuje využít prostory obce a oslovit veřejnost prostřednictvím místních komunikačních kanálů (rozhlas, místní zpravodaj, nástěnka apod.). Tímto způsobem je možné minimalizovat vlastní náklady a zároveň oslovit zákazníky, pro které by bylo obtížné navštívit podobný kurz ve velkých městech, kam by museli dojíždět. Kurzy konané v malých městech mají potenciál přilákat také ty, kteří by aktivně produkty interkulturního vzdělávání nevyhledávali. Obsahem kurzu by, na rozdíl od podobných konkurenčních produktů, neměly být jen znalosti využitelné v obchodní praxi, ale i zajímavosti z jiných oblastí a základní slovní zásoba.

Potenciální zákazníci preferují kurz koncipovaný pro malou skupinu 2 až 8 účastníků v ceně do 500 Kč za osobu. Z důvodu snížení ceny a vzhledem k plánovanému nabízení kurzu i v menších městech se však jako vhodnější jeví koncept pro velkou skupinu až 30 osob. Tento formát je výhodný i z hlediska zjednodušení procesů, není nutné se na něj dopředu přihlašovat a platba může proběhnout přímo na místě. Cena takového kurzu by neměla přesáhnout 250 Kč za osobu. V případě, že by vybraný podnikatel chtěl mít předem představu o přibližném počtu účastníků, může nabízet vstupenky v předprodeji se slevou.

Stejně jako u druhého nového produktu budou i v při propagaci kurzu zaměřené na rozdíly mezi čínskou a českou kulturou zdůrazňovány především kvality a zkušenosti lektora. Z průzkumu vyplynulo, že pro většinu lidí je při výběru kurzu právě toto hlavním kritériem.

Kalkulace tohoto typu kurzu konaného ve Zlíně je opět součástí nákladové analýzy.

### **12.3 Segmentace a targeting zákazníků**

Cílovými skupinami kurzů jsou:

- manažeři a obchodníci ve styku se zahraničím
- členové multikulturních týmů
- pracovníci s migranty
- pracovníci v sociálních službách
- zaměstnanci veřejné správy a samosprávy



- pedagogičtí pracovníci
- studenti
- cestovatelé
- instituce formálního vzdělávání
- instituce neformálního vzdělávání
- firmy spolupracující se zahraničím
- firmy složené z multikulturních týmů

Pro fázi uvedení produktů na trh byli jako hlavní cílová skupina identifikováni studenti a cestovatelé. Tuto skupinu tvoří mladí aktivní lidé v produktivním věku. S ostatními kulturami se setkávají především ve svém volném čase. V současné době není na trhu podobný kurz určený pro tuto cílovou skupinu, nicméně z dotazníkového šetření vyplývá, že mezi studenty a cestovatelé zájem o interkulturní vzdělávání je. Vytvořením interkulturního kurzu zaměřeného právě na potřeby studentů a cestovatelů je tak možné obsadit současnou mezeru na trhu.

#### **12.4 Akreditace kurzu**

Do budoucna je možné produkt modifikovat i pro další cílové skupiny. V takovém případě by pak bylo relevantní zvážit žádost o akreditaci vzdělávacího programu. V případě, že by chtěla vybraná firma kurzy akreditovat, má tyto možnosti.

##### ***Akreditace MPSV***

Akreditační systém MPSV je stanoven zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. S průběhem akreditace blíže seznamuje Průvodce podávání žádosti o akreditaci vzdělávacího programu vydaný MPSV (2017).

Jednotlivé fáze procesu akreditace vzdělávacího programu jsou tyto:

1. registrace vzdělavatele
2. vyplnění profilu vzdělavatele
3. vytvoření žádosti
4. výběr (registrace) lektorů
5. registrace (potvrzení) výuky lektorem
6. finalizace žádosti
7. elektronické odeslání žádosti
8. potvrzení o dodání

9. možnost odstranění formálních nedostatků
10. hodnocení žádosti (odborný posudek)
11. možnost doplnění a opravy žádosti
12. schválení/zamítnutí žádosti
13. zveřejnění schváleného programu v katalogu
14. inzerce kurzů v katalogu
15. výkaz realizovaných kurzů

Akreditované programy jsou jedním z předpokladů odborné způsobilosti okruhu pracovníků, kteří v sociálních službách vykonávají odbornou činnost. Tyto kurzy by tedy měly být určeny pro pracovníky v sociálních službách, sociální pracovníky, vedoucí pracovníky sociálních služeb a fyzickým osobám, které poskytují pomoc příjemci příspěvku na péči.

Žádost o rekvalifikaci podléhá správnímu poplatku ve výši 1000 Kč. Od roku 2017 je možné celý proces podávání a schvalování žádostí o rekvalifikaci vyřizovat elektronicky přes informační systém AKRIS. Vzdělavatel si v tomto systému vytvoří účet a následně postupuje podle pokynů. Součástí žádosti je příloha oprávnění k realizaci vzdělávacího programu, tím může být živnostenský list a dalších potvrzení dokládajících odbornost a zaměření související s tématem vzdělávacího programu.

Součástí žádosti je vyplnění údajů o kurzu – jeho název, profil absolventa, lektorský tým, který se bude na výuce podílet, místo (kraj) výuky a také identifikace typu programu, formy výuky, způsob ověření znalostí účastníků, minimální kritéria pro získání osvědčení a další požadované informace.

Lektoři musí prokázat dosaženou kvalifikaci a odbornost ve vztahu ke vzdělávacímu programu. Musí vyplnit základní údaje o sobě, vzdělání, praxi i dalším vzdělání včetně příslušných osvědčení a délku lektorské praxe. Minimální profesní praxe není stanovena, ale je nutné doložit dostatečné profesní zkušenosti k přednášenému tématu a zkušeností ze sociální oblasti.

Pokud jde o typ programu, může jít o další profesní vzdělávání, rozšiřující vzdělávání či kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách. Další profesní vzdělávání musí být v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kvalifikační kurz musí splňovat minimální rozsah 150 výukových hodin. Forma kurzu může být prezenční nebo kombinovaná (s minimálním rozsahem 32 výukových hodin). V současné době není možné akreditovat výlučně e-learningové kurzy.

Z uvedeného je patrné, že ani jeden z kurzů navrhovaných pro vybranou firmu v tuto chvíli tyto požadavky nesplňuje, akreditaci by bylo možné získat pro rozšiřující vzdělávání.

### ***Akreditace MŠMT***

Problematické akreditace MŠMT se věnuje Vyhláška č. 176/2009 Sb., kterou se stanoví náležitosti o akreditaci vzdělávacího programu, organizace vzdělávání v rekvalifikačním zařízení a způsob jeho ukončení.

Žádost o akreditaci musí obsahovat doklad o oprávnění k poskytování vzdělávacích služeb (např. živnostenský list), název rekvalifikačního programu, obsah a rozsah vzdělávání, formy a metody výuky, způsoby ověřování výsledků vzdělávání, jméno odpovědné fyzické osoby odpovědné, údaje o kvalifikaci, odborné a pedagogické praxi lektorů a další informace. Forma vzdělávání může být prezenční, distanční nebo kombinovaná.

V roce 2018 bude pilotně spuštěn provoz IS Akredis, prostřednictvím kterého bude možné podat žádost o akreditaci u MŠMT, další možností je žádat s využitím tištěného formuláře. Programy schvalované MŠMT jsou rekvalifikační a jsou určeny především pro občany hledající nové uplatnění na trhu práce. Předmětem akreditace mohou být kurzy vedoucí k profesním kvalifikacím dle Národní soustavy kvalifikací, dalším pracovním činnostem a další kurzy směřující k „čistým rekvalifikacím. MŠMT neakredituje kurzy zaměřené na přenositelné dovednosti, kterými jsou například soft skills, jazykové dovednosti, motivační kurzy apod.

Vzhledem k tomu, že interkulturní kompetence se řadí mezi soft skills, kurz v současné podobě není možné u MŠMT akreditovat.

### ***Akreditace MV ČR***

V případě, že by byl kurz realizován pro úředníky územních samosprávných celků, je možné zažádat o akreditaci také u Ministerstva vnitra ČR. V jeho Doporučení pro zpracování žádosti o akreditaci vzdělávací instituce a vzdělávacích programů dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků stojí, že součástí žádosti musí být oprávnění, posudky, životopisy lektorů, vzor osvědčení a zpětné vazby a další požadované informace. Důležité je, že vzdělávání musí být zaměřeno zejména na výkon správních činností, ale řadí se sem například i jazykové znalosti zaměřené na terminologii veřejné správy. Doporučený rozsah průběžného vzdělávání je 6 až 8 vyučovacími hodinami. Účastníci na závěr získají osvědčení o absolvování vzdělávacího programu.

Jak je patrné, při úpravě kurzu pro jinou cílovou skupinu je možné akreditovat kurz u několika různých institucí. Vzhledem k tomu, že studenti a cestovatelé, na které bude kurz zaměřen při jeho zavádění na trh, se s příslušníky cizích kultur setkávají neprofesionálně, spadají i jim nabízené kurzy primárně do volnočasové oblasti, ne do zvyšování profesní kvalifikace, proto není v této chvíli nutné se akreditací zabývat. Na základě zpětné vazby od účastníků prvních kurzů může podnikatel zvážit možnost akreditace u některého ze zmíněných ministerstev a upravit výuky s ohledem na příslušné požadavky.

## 12.5 Marketingová strategie

Vybraná firma bude i s novými produkty uplatňovat strategii obsazování tržních výklenků spočívající v orientaci na části trhu, kterým konkurence nevěnuje pozornost. Specializované produkty se nejlépe uplatňují právě v rámci tržních mezer. Tato strategie umožňuje využít jedinečné schopnosti a znalosti podnikatele a oslovit dosud opomíjené spotřebitele. Zákazníci mohou těžit z individuálního přístupu a dobrého poměru mezi cenou a kvalitou. Tato strategie je vhodná pro malé firmy, kterým umožňuje dominovat na trhu malého rozsahu.

### *Marketingové cíle*

Oba navrhované kurzy jsou novinkami a proto nejsou k dispozici žádné údaje o jejich předchozím prodeji. Hlavním cílem pro rok 2018 je získat alespoň 10 platících účastníků obecného kurzu a 50 platících účastníků jednorázových setkání zaměřených na česko-čínské rozdíly. Dalším cílem je realizovat tržby z nově otevřených kurzů alespoň 15 000 Kč do konce roku 2018. Sekundárním cílem je zvýšit povědomí o firmě.

## 12.6 Komunikační strategie

Koncoví zákazníci budou oslovováni pomocí strategie tahu. Vybraná firma se bude snažit vytvořit povědomí o interkulturním vzdělávání a vzbudit v potenciálních účastnících zájem o kurzy a stimulovat poptávku z jejich strany.

### *Komunikační cíle*

Hlavním komunikačním cílem je upozornit spotřebitele na možnost interkulturního vzdělávání a vzbudit v nich potřebu takto zaměřené kurzy navštěvovat. Cílová skupina, tedy studenti a cestovatelé, by měla pochopit, jaké výhody absolvováním těchto vzdělávacích

aktivit získá a kde je bude moci uplatnit. Sekundárním cílem je vnímání vybrané firmy jako poskytovatele kvalitních služeb uzpůsobených individuálním potřebám klientů.

Komunikační mix obou nových produktů bude tvořit internetový marketing, public relations a direct marketing. V případě obecného interkulturního kurzu bude využita také podpora prodeje a event marketing.

## **12.7 Navrhovaný komunikační mix**

Tato kapitola vychází z provedených analýz a průzkumů a je v ní navržen komunikační mix.

### ***Internetový marketing***

Velký význam pro představení nových produktů trhu má v dnešní době internetový marketing, jeho prostřednictvím je možné oslovit spotřebitele doslova kdykoli a kdekoli. Oba nové produkty budou zveřejněny na webové stránce firmy i na sociální síti Facebook, kde bude nově vytvořen profil firmy.

Speciální akce a konkrétní kurzy je možné propagovat pomocí placené reklamy na Facebooku. Výhodou této formy je, že firma může předem určit maximální náklady, které je ochotná na propagaci konkrétního příspěvku vynaložit, a zároveň definovat profil uživatelů, kterým se má příspěvek zobrazovat. Úspěchu je tedy možné dosáhnout s minimem prostředků.

Komunikaci je dále možné podpořit natočením krátkého videa – medailonku lektora, a jeho umístěním na internet. Vzhledem k oblibě webinářů a s ohledem na to, že osobnost a kvality lektora jsou hlavním kritériem při výběru kurzu, by se mohlo jednat o velmi silný marketingový nástroj. Pořizovací cena profesionálního videa v délce jedné minuty se v závislosti na náročnosti jeho výroby i postprodukce pohybuje dle aktuálních cen na trhu v řádek tisíců až statisíců korun. Vzhledem k nutné vyšší vstupní investici se o použití tohoto nástroje v roce 2018 neuvažuje. Toto rozhodnutí však může být změněno v následujícím roce v závislosti na zpětné vazbě z prvních realizovaných kurzů.

### ***Public relations***

Pro propagaci nových kurzů bude stěžejní také komunikace se stakeholdery. Pomocí public relations může vybraná firma rozvíjet vztahy se současnými i potenciálními zákazníky. Spolupráce s místní samosprávou při realizaci jednorázových kurzů v menších městech přináší potenciál využití místních komunikačních kanálů s minimálními náklady. Nabídka

zajímavě stráveného času přímo v obci je důležitá i z hlediska místní propagace, proto zde existuje možnost, že nabídka kurzů bude (téměř) zdarma zveřejněna na obecní nástěnce nebo vyhlášena místním rozhlasem.

Další možností je vystoupení v rozhlase, např. Český rozhlas Hradec Králové vysílá každý den pořad *Host ve studiu*, do kterého zve zajímavé osobnosti. V rámci pořadu je možné se představit a přilákat posluchače k účasti na blížících se kurzech. Účast ve vysílání je zdarma – host za ni neplatí, ani za ni není honorován, ve prospěch vysílání však musí obětovat svůj čas. Podobné pořady jsou vysílány i v jiných rádiích po celé republice.

Public relations úzce souvisí s prezentací firmy na internetu. Budou aktualizovány webové stránky a na Facebookovém profilu firmy budou nejméně jednou za 2 týdny zveřejňovány informace s interkulturní tematikou. Zajímavý obsah bude pro potenciální účastníky kurzů atraktivní a vzbudí v nich okamžitý zájem dozvědět se víc, což povede ke zvýšení poptávky po kurzech.

### ***Direct marketing***

Cílové skupiny je možné oslovit také přímo. Ve spolupráci s externím grafikem budou připraveny plakáty a letáky. Plakáty ve velikosti nejvýše A3 budou sloužit jako pozvánky na konkrétní akce, datum a místo konání bude možné individuálně upravit svépomocí. Letáky velikosti A6 budou oboustranné, z jedné strany bude přehled kurzů s místy a daty jejich konání, z druhé strany budou další důležité informace, např. informace o podnikateli (lektorovi), kontakty a přehled produktů. Prvotní investice do grafického návrhu letáků bude 5 000 Kč, ale jedná se o jednorázový náklad, pro další kurzy bude možné svépomocí měnit data a místa konání i názvy vzdělávacích akcí, zpoplatněn pak bude už jen samotný tisk.

Letáky i plakáty budou distribuovány na místa, kde se cestovatelé a studenti hojně vyskytují. Tedy do budov středních a vysokých škol, do školních jídelen a menz, do knihoven, ale také na úřady vydávající cestovní doklady nebo do míst, kde se pořádají cestovatelské přednášky a besedy. Takto distribuovaná reklamní sdělení budou adaptována na potřeby cílové skupiny a mají potenciál vyvolat okamžitou reakci zákazníků.

### ***Podpora prodeje***

K oslovení zákazníků obecného interkulturního kurzu bude využito také podpory prodeje. U kurzu zaměřeného na česko-čínské rozdíly se v úvodní fázi předpokládá, že účastnický poplatek bude hrazen až na místě, takže nabízení slev by bylo bezpředmětné.

Cílová skupina obecného interkulturního kurzu bude aktivizována pomocí krátkodobých pobídek stimulujících okamžitý nákup. V rámci prodeje budou nabízeny množstevní a sezónní slevy. Účast na kurzu bude možné také koupit jako dárek. Kurzů konaných v červenci a srpnu bude možné se zúčastnit se slevou 10 %, pokud budou zakoupeny do konce školního roku. Kurzy konané na začátku roku 2019 budou v prosinci 2018 nabízeny s vánoční slevou 15 %. V prodeji budou také kurzy ve formě vánočního dárkového poukazu za stejnou cenu.

Výhodou těchto aktivit je, že samy o sobě jsou spojeny jen s minimálními náklady (např. vytvoření dárkového poukazu). Jejich neuvážené uplatňování může mít negativní dopad na celkové tržby, proto je nutné je používat s rozmyslem. Při zavádění produktu na trh se však jedná o ideální nástroj.

### ***Event marketing***

V případě, že by se předchozí aktivity ukázaly být nedostatečné, může podnikatel zrealizovat ukázkovou hodinu obecného interkulturního kurzu v rámci každoroční akce Týden vzdělávání dospělých (©2018). Tu zaštiťuje Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, z. s. a spolupořadatelem je MŠMT. Týdny vzdělávání dospělých zahrnují aktivity, které motivují potenciální zájemce k aktivní účasti na vzdělávacích programech, vzdělavatelům umožňují prezentovat svou nabídku dalšího vzdělávání a zároveň vybízejí zaměstnavatele k systematickému vzdělávání zaměstnanců. Ukázková hodina by byla realizována zážitkovým způsobem tak, aby splňovala charakteristiku event marketingu.

## **12.8 Nákladová analýza**

V následující tabulce jsou vyjádřeny náklady, které musí vybraná firma vynaložit před uvedením produktu na trh. V dalších tabulkách jsou uvedeny náklady přímo spojené s realizací konkrétních kurzů, vzhledem k tomu, že nájem prostor i dopravné jsou vždy ovlivněny místem konání, jedná se o modelové příklady, ve kterých by kurzy byly realizovány ve Zlíně, kam by lektor dojížděl asi 100 km. Analýza vychází z aktuálních tržních cen.

V rámci stanovení cen a kalkulací je nutné počítat s tím, že tržby podléhají dani z příjmů fyzických osob a jednorázově za příslušný rok bude nutné uhradit dle skutečně dosaženého hrubého zisku také zdravotní pojištění. Sociálnímu pojištění samostatně výdělečná činnost vedlejší nepodléhá. Pro jednotlivé varianty je vypočítán také bod zvratu.

Tabulka 11: Vstupní náklady

Vstupní náklady			
Položka	Jednotková cena	Počet jednotek	Celkem
vylepšení webových stránek	1 000 Kč	1	1 000 Kč
grafika plakátů	2 000 Kč	1	2 000 Kč
grafika oboustranných letáků	3 000 Kč	1	3 000 Kč
grafika diplomů o účasti	1 000 Kč	1	1 000 Kč
<b>CELKEM</b>			<b><u>7 000,00 Kč</u></b>

Zdroj: vlastní zpracování

Před uvedením produktu na trh musí vybraná firma investovat do grafického návrhu letáků, plakátů a diplomů, které obdrží účastníci dlouhodobého kurzu na posledním setkání, dále je nutné vylepšit webové stránky firmy. Celkové vstupní náklady dosahují výše 7 000 Kč, uhrazeny budou z vlastních zdrojů.

### 12.8.1 Nákladová analýza nového interkulturního kurzu

Pro realizaci dlouhodobého interkulturního kurzu ve Zlíně je nutné počítat s náklady na marketing ve výši asi 1 000 Kč, dalšími položkami je dopravné lektora a pronájem učebny. Výukové prostory je možné pronajmout od vzdělávacích institucí, ceny se pohybují od 100 do 1000 Kč za hodinu. Nejlevněji je možné pronajmout třídy v základních školách, konkrétně ZŠ Mostní (©2018) pronajímá klasickou učebnu pro 20 až 24 osob za 100 Kč za hodinu, pronájem musí být ukončen nejpozději v osm hodin večer. Pro větší publikum je možné využít prostory Střední průmyslové školy polytechnické (©2012), hodina pronájmu velké učebny stojí 430 Kč (vč. DPH) a účtovat je možné po 30 minutách. Prostory je možné pronajmout také od Univerzity Tomáše Bati (© 2000-2018b), posluchárny s kapacitou 60 nebo 75 míst jsou v nabídce za 350 Kč, seminární místnost s kapacitou 50 míst za 380 Kč (ceny jsou za jednu provozní hodinu a bez DPH).

Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou jsou studenti a cestovatelé, tedy skupiny s menšími příjmy, je při výběru výukových prostor preferována cena, jejich reprezentativnost nehraje tak zásadní roli. Kurz proto bude realizován v ZŠ Mostní, vzhledem k podmínkám pronájmu budou jednotlivá setkání zahájena nejpozději v 6 hodin večer.



Před konáním kurzu bude vytištěno 100 ks letáků a 10 ks plakátů. Tiskoviny budou umístěny na nástěnky a stolečky v budovách univerzity a menzy (budovy U2 – FAME, U4 – menza, U5 – menza, U10 – FHS, U13 – rektorát), dále do Krajské knihovny Františka Bartoše a do kaváren v centru města, k jejich roznosu bude zaplacen brigádník.

Na Facebooku budou zveřejněny informace týkající se konkrétního kurzu. Propagace funguje tak, že jsou předem definovány parametry publika, kterému bude reklama zobrazena, doba trvání kampaně a také maximální částka, kterou chce firma do kampaně investovat. Jako cílové publikum budou vybráni mladí lidé ve věku 18 až 45 let se zájmem o cestování, kteří se pohybují ve Zlíně a mají nejméně středoškolské vzdělání. Propagace bude omezena částkou 500 Kč.

Podnikatel bydlí asi 100 km od Zlína, pokud bude na kurzy dojíždět vlastním autem, kombinovaná spotřeba bude 7,2 litru pohonných hmot na 100 kilometrů. Cestovní náhrady jsou vypočítány dle platné legislativy (Zákoník práce), na pohonné hmoty připadá částka 439 Kč, na opotřebení automobilu 800 Kč. Celkové cestovní náhrady jsou 1 239 Kč. Pro účely kalkulace je tato částka zaokrouhlena na 1 250 Kč.

Tabulka 12: Náklady interkulturního kurzu (doprava vlastním automobilem)

Náklady interkulturního kurzu			
Položka	Jednotková cena (vč. DPH)	Počet jednotek	Celkem
Tisk letáků A6	6,00 Kč	100	600,00 Kč
Tisk plakátů A3	50,00 Kč	10	500,00 Kč
Roznos letáků – brigádník	300,00 Kč	1	300,00 Kč
Propagace události na Facebooku	500,00 Kč	1	500,00 Kč
Doprava do Zlína a zpět autem	1 250,00 Kč	7	8 750,00 Kč
Pronájem učebny na ZŠ Mostní (2 hodiny)	200,00 Kč	7	1 400,00 Kč
<b>CELKEM</b>			<b><u>12 050,00 Kč</u></b>
Tisk certifikátu/osoba	20,00 Kč	dle počtu osob	
Tisk podkladů/osoba	50,00 Kč	dle počtu osob	

Zdroj: vlastní zpracování

Dále je vypočítán bod zvratu.

Tabulka 13: Bod zvratu 1

Výpočet bodu zvratu	
fixní náklady (FN)	12 050,00 Kč
cena za osobu (P)	2 000,00 Kč
daň z příjmu (uplatňován výdajový paušál 60 %)	120,00 Kč
zdravotní pojištění	108,00 Kč
tisk certifikátu/účastník	20,00 Kč
tisk podkladů/účastník	50,00 Kč
variabilní náklady celkem VN)	298,00 Kč
Výpočet bodu zvratu $Q = FN/(P-VN)$	$Q = 12\ 050/(2\ 000-298)$
<b>Bod zvratu (Q)</b>	<b>7,08 osob</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Trhem preferovaná cena kurzu je maximálně 2 000 Kč za osobu. Pokud by byl tento požadavek splněn, účastnické poplatky by pokryly náklady při výuce 7 osob. Zisku bude dosaženo až při počtu 8 a více studentů, při účasti 6 nebo méně lidí by byla realizace kurzu ztrátová. Při výuce malé skupiny by tak pro dosažení zisku bylo limitováno právě 8 osobami, menší počet studentů by ziskový nebyl, vyšší by zase neodpovídal výuce v malé skupině.

Tato situace má dvě řešení, prvním z nich je zvýšení ceny, druhým navýšení počtu účastníků. Vzhledem k tomu, že cena do 2 000 Kč je akceptovatelná pro 40 % respondentů i v případě výuky ve velké skupině, jeví se mi druhé řešení jako přijatelnější. Konkurence nabízí kurzy podobného rozsahu přibližně za dvojnásobek a navíc téměř výhradně v Praze a Brně, realizace kurzů za nižší cenu (vykoupenu vyšším počtem účastníků) a blíže potenciálním klientům by tak mohla hrát v konkurenčním boji klíčovou roli.

Aby mohl být alespoň do určité míry uplatňován individuální přístup, měl by být dle mého názoru kurz otevřen pro maximálně 16 osob, z hlediska maximalizace zisku by měl být počet účastníků co největší. Kapacita výukových prostor na ZŠ Mostní je i při účasti 16 studentů dostačující. V případě potřeby je možné fixní náklady snížit využitím hromadné dopravy namísto vlastního automobilu. Dle platného ceníku Českých drah (© 2018) stojí plná

jednosměrná jízdenka na trase 100 km 147 Kč. Při cestě tam i zpět by tedy náklady na dopravu činily necelých 300 Kč. Náklady na realizaci kurzu by se tím výrazně snížily, a sice na částku 5 400 Kč.

Tabulka 14: Náklady interkulturního kurzu (veřejná doprava)

Náklady interkulturního kurzu			
Položka	Jednotková cena (vč. DPH)	Počet jednotek	Celkem
Tisk letáků A6	6,00 Kč	100	600,00 Kč
Tisk plakátů A3	50,00 Kč	10	500,00 Kč
Roznos letáků – brigádník	300,00 Kč	1	300,00 Kč
Propagace kurzu na Facebooku	500,00 Kč	1	500,00 Kč
Doprava do Zlína a zpět veřejnou dopravou	300,00 Kč	7	2100,00 Kč
Pronájem učebny na ZŠ Mostní (2 hodiny)	200,00 Kč	7	1 400,00 Kč
<b>CELKEM</b>			<b><u>5 400,00 Kč</u></b>
Tisk certifikátu/osoba	20,00 Kč	dle počtu osob	
Tisk podkladů/osoba	50,00 Kč	dle počtu osob	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Bod zvratu 2

Výpočet bodu zvratu	
fixní náklady (FN)	12 050,00 Kč
cena za osobu (P)	2 000,00 Kč
daň z příjmu (uplatňován výdajový paušál 60 %)	120,00 Kč
zdravotní pojištění	108,00 Kč
tisk certifikátu/účastník	20,00 Kč
tisk podkladů/účastník	50,00 Kč
variabilní náklady celkem VN)	298,00 Kč
Výpočet bodu zvratu $Q = FN/(P-VN)$	$Q = 12\,050/(2\,000-298)$
<b>Bod zvratu (Q)</b>	<b>3,17 osob</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Výrazně by byl ovlivněn také bod zvratu, neboť zisk by byl realizován už při účasti 4 osob. Vzhledem k časové náročnosti jedné cesty veřejnou dopravou (více než 2 hodiny, nutnost podřídit se jízdám) oproti jízdě vlastním autem (po dálnici asi 70 minut, dle vlastního časového harmonogramu), je však otázkou, jestli by byl podnikatel ochotný tolik času obětovat. Navíc potenciální účastníci kurzu chodí do školy nebo do práce, takže kurzy by se konaly spíše v odpoledních hodinách. Bohužel večerních spojů ze Zlína do jiných obcí je velmi málo, takže se mi s ohledem na další aktivity podnikatele nezdá reálné tuto variantu realizovat v praxi.

### 12.8.2 Nákladová analýza nového kurzu zaměřeného na rozdíly mezi českou a čínskou kulturou

Setkání zaměřené na rozdíly mezi českou a čínskou kulturou bude realizované formou přednášky, na kterou není počet účastníků omezen. Vzhledem k tomuto faktu je nutné zajistit větší prostory, než nabízí ZŠ Mostní. Kurz se proto bude konat v SPŠ Polytechnické, výhodou pronájmu v této budově je možnost účtování po 30 minutách a kapacita sálu 100 osob. Vzhledem k jednorázovému formátu celé akce bude vytvořeno pouze 10 plakátů, které budou distribuovány brigádníkem na stejná místa jako v předchozím případě. Také kampaň na Facebooku bude mít obdobné parametry, bude však omezena částkou 300 Kč.

Tabulka 16: Náklady kurzu zaměřeného na česko-čínské rozdíly

Vstupní náklady			
Položka	Jednotková cena	Počet jednotek	Celkem
Tisk plakátů A3	50,00 Kč	10	500,00 Kč
Roznos letáků - brigádník	100,00 Kč	1	100,00 Kč
Propagace kurzu na Facebooku	300,00 Kč	1	300,00 Kč
Doprava do Zlína a zpět vlastním autem	1 250,00 Kč	1	1 250,00 Kč
Pronájem učebny v SPŠP (90 minut)	430,00 Kč	1,5	500,00 Kč
<b>CELKEM</b>			<b><u>2 795,00 Kč</u></b>

Zdroj: vlastní zpracování

Fixní náklady spojené s realizací jednorázového kurzu zaměřeného na rozdíly mezi českou a čínskou kulturou činí 2 795 Kč, přičemž téměř polovinu této částky tvoří náklady na

dopravu lektora vlastním automobilem. Tyto náklady by bylo možné, stejně jako v případě dlouhodobé kurzu, snížit využitím hromadné dopravy (přibližně 300 Kč za obě cesty), v takovém případě by celkové náklady činily pouze 1 845 Kč.

Na českém trhu v současné době není nabízen interkulturní kurz podobného zaměření v takto malém rozsahu. Při určování ceny se tedy není možné orientovat podle cen konkurence. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že cena do 250 Kč je nejvyšší možná. Vstupenky na cestovatelské přednášky, které mají podobný rozsah a zaměřují se na podobnou cílovou skupinu, se pohybují v ceně mezi 150 a 200 Kč. Vzhledem k tomuto faktu a ke specifčnosti tématu bude zaváděcí cena kurzu 190 Kč.

Tabulka 17: Bod zvratu 3

Výpočet bodu zvratu	
fixní náklady při cestě automobilem (FN1)	2 750,00 Kč
cena za osobu (P)	190,00 Kč
daň z příjmu (uplatňován výdajový paušál 60 %)	11,40 Kč
zdravotní pojištění	10,26 Kč
variabilní náklady celkem (VN)	21,66 Kč
výpočet bodu zvratu $Q1 = FN1/(P-VN)$	<b><math>Q1 = 2795/(290-21,66)</math></b>
bod zvratu 1 (Q1)	<b>16,60 osob</b>
fixní náklady při využití veřejné dopravy (FN1)	1 845,00 Kč
výpočet bodu zvratu $Q2 = FN2/(P-VN)$	<b><math>Q = 1845/(290-21,66)</math></b>
bod zvratu 2 (Q2)	<b>10,96 osob</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Bod zvratu při dopravě vlastním automobilem odpovídá účasti 17 osob. Aby byla realizace kurzu zisková, je nutné, aby byl počet účastníků vyšší. Literatura limituje velkou skupinu počtem 30 osob, nicméně při výuce formou přednášky, která je pro jednorázové setkání nejvhodnější metodou výuky, není počet účastníků omezen. Skutečným limitem je tedy kapacita výukové, resp. přednáškové místnosti. Při využití veřejné dopravy tvoří bod zvratu 11 účastníků. Vzhledem k tomu, že tento kurz spočívá v jediném setkání, je v tomto případě vhodné o této možnosti uvažovat, neboť přináší značné snížení nákladů a souvisejícího

zvýšení zisku. Konečné rozhodnutí však záleží i na časových možnostech a dalších aktivitách podnikatele.

## 12.9 Časová analýza

Předpokladem úspěšné realizace projektu je jeho podrobení časové analýze. Ta je stěžejní pro určení, kolik času je k navržení a uskutečnění projektu potřeba. Analýza bude provedena pomocí metody kritické cesty (CPM). Nejprve budou definovány aktivity, které realizaci projektu předcházejí, dále bude určena přibližná délka jejich trvání a také vzájemná návaznost. Pomocí této metody, která je jednou ze základních metod síťové analýzy, bude nalezena kritická cesta, tedy nejkratší možná cesta realizace projektu včetně časových rezerv. Časová analýza je vypracována pomocí softwaru POM-QM for Windows 4.

Protože aktivit souvisejících s přípravou jednotlivých kurzů a jejich realizací je mnoho, jsou nejprve provedeny časové analýzy obou navrhovaných typů kurzu. Následně je provedena časová analýza celého projektu, která čerpá informace z dílčích analýz. Pro časovou analýzu konkrétních kurzů se předpokládá, že místa (obce) a termíny výuky jsou již určeny. Všechny analýzy jsou zpracovány pro rok 2018.

### 12.9.1 Časová analýza interkulturního kurzu

Příprava a realizace obecného interkulturního kurzu sestává z 20 činností. Jejich přehled, doba trvání a návaznost jednotlivých činností jsou seřazeny v tabulce 18. Pomocí programu POM-QM byl vytvořen uzlově ohodnocený síťový graf, který graficky znázorňuje kritickou cestu a průběh navrhovaného projektu.

Byly nalezeny dvě kritické cesty, a sice:

1. kritická cesta: A >> D >> E >> J >> R >> S >> T
2. kritická cesta: A >> D >> E >> L >> R >> S >> T

Na kritické cestě se nacházejí činnosti A, D, E, J, L, R, S a T. Kritická cesta, je v tabulce Výpočet kritické cesty, v Ganttově diagramu i v síťovém grafu vyznačena červeně a nacházejí se na ní činnosti s nulovou časovou rezervou. Aby nedošlo ke zpoždění celého projektu, je nutné dodržovat jejich časový harmonogram. U všech ostatních činností se nacházejí časové rezervy, které jsou znázorněny také v Ganttově diagramu. V tom jsou navíc zobrazeny nejdříve možné a nejpozději přípustné začátky a konce jednotlivých aktivit.

Nejkratší možná doba realizace interkulturního kurzu od zahájení příprav až po vyhodnocení zpětné vazby účastníků je 84 dní.

Tabulka 18: Přehled činností – interkulturní kurz

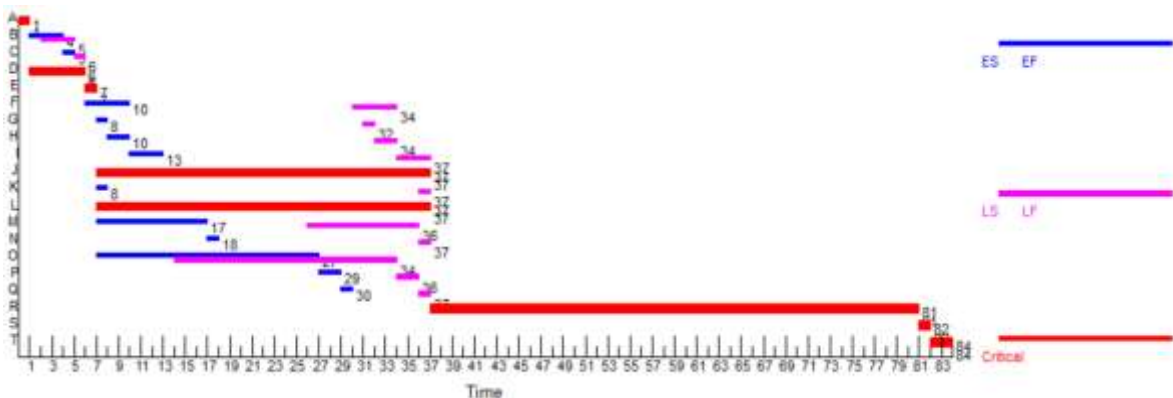
Zkratka	Aktivita	Doba trvání (dny)	Předcházející aktivita
A	Zahájení příprav (schválení místa a termínu výuky)	1	-
B	Zajištění výukových prostor	3	A
C	Výběr způsobu dopravy	1	A, B
D	Nalezení brigádníka	5	A
E	Konkrétní kalkulace	1	B, C, D
F	Vytipování míst k roznosu letáků	4	A, B, D
G	Úprava letáků a plakátů	1	E
H	Tisk letáků a plakátů	2	G
I	Distribuce letáků a plakátů	3	F, H
J	Kampaň na Facebooku	30	E
K	Vložení informace na webové stránky	1	E
L	Přihlašování na kurz	30	E
M	Komunikace s Českým rozhlasem v HK	10	E
N	Vystoupení v pořadu Host ve studiu	1	M
O	Komunikace s organizátory Týdne vzdělávání dospělých	20	E
P	Příprava podkladů na výuku v rámci TVD	2	O
Q	Účast na TVD	1	P
R	Realizace kurzu	44	I, J, K, L, N, Q
S	Zpětná vazba	1	R
T	Vyhodnocení zpětné vazby	2	S

Zdroj: vlastní zpracování

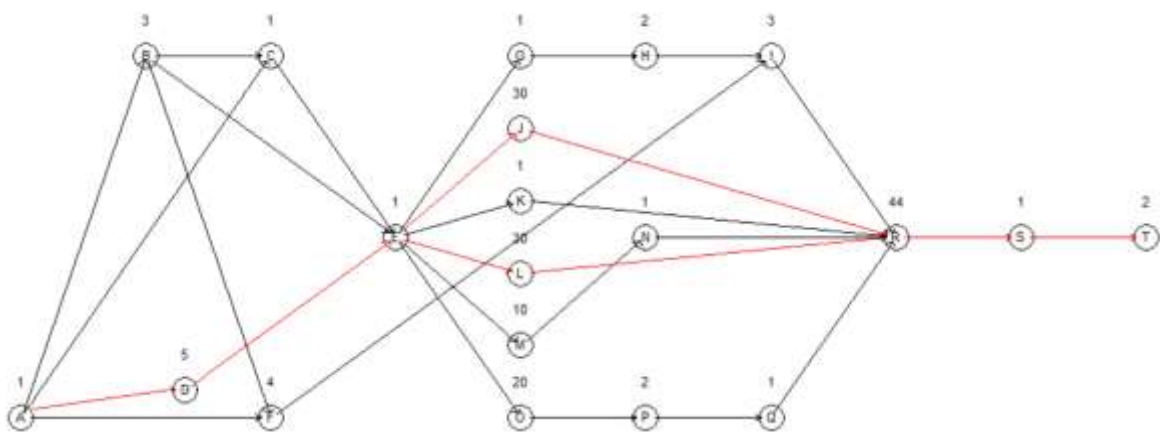
Činností s nejdelší dobou trvání je aktivita R – realizace kurzu. Za předpokladu, že kurz bude rozdělen do sedmi setkání, která se budou konat jednou týdně, bude celková doba trvání realizace 44 dní.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	84					
A	1	0	1	0	1	0
B	3	1	4	2	5	1
C	1	4	5	5	6	1
D	5	1	6	1	6	0
E	1	6	7	6	7	0
F	4	6	10	30	34	24
G	1	7	8	31	32	24
H	2	8	10	32	34	24
I	3	10	13	34	37	24
J	30	7	37	7	37	0
K	1	7	8	36	37	29
L	30	7	37	7	37	0
M	10	7	17	26	36	19
N	1	17	18	36	37	19
O	20	7	27	14	34	7
P	2	27	29	34	36	7
Q	1	29	30	36	37	7
R	44	37	81	37	81	0
S	1	81	82	81	82	0
T	2	82	84	82	84	0

Obrázek 3: Výpočet kritické cesty a časových rezerv – interkulturní kurz  
Zdroj: vlastní zpracování v programu POM-QM



Obrázek 4: Ganttův diagram – interkulturní kurz  
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 5: Síťový graf – interkulturní kurz  
Zdroj: vlastní zpracování



Uvedená varianta počítá s tím, že obecný interkulturní kurz bude pořádán v Hradci Králové, kde má podnikatel dobré zázemí, a zároveň má již zkušenosti se zde konanými Týdny vzdělávání dospělých a pořadem Host ve studiu Českého rozhlasu Hradec Králové. Do přehledu činností jsou proto zařazeny i aktivity související s účastí na těchto akcích (M, N, O, P a Q). Pokud by se kurz nakonec realizoval v jiné obci, je možné tyto činnosti vynechat úplně nebo nahradit podobnými s vazbou na reálné místo konání kurzu. Vzhledem k tomu, že žádná z těchto aktivit neleží na kritické cestě, nemá jejich případné vynechání vliv na celkovou délku trvání příprav a realizace interkulturního kurzu, která činí 84 dní.

### 12.9.2 Časová analýza kurzu zaměřeného na rozdíly mezi českou a čínskou kulturou

Příprava a realizace kurzu zaměřeného na rozdíly mezi českou a čínskou kulturou sestává z 15 činností.

Tabulka 19: Přehled činností kurz zaměřený na česko-čínské rozdíly

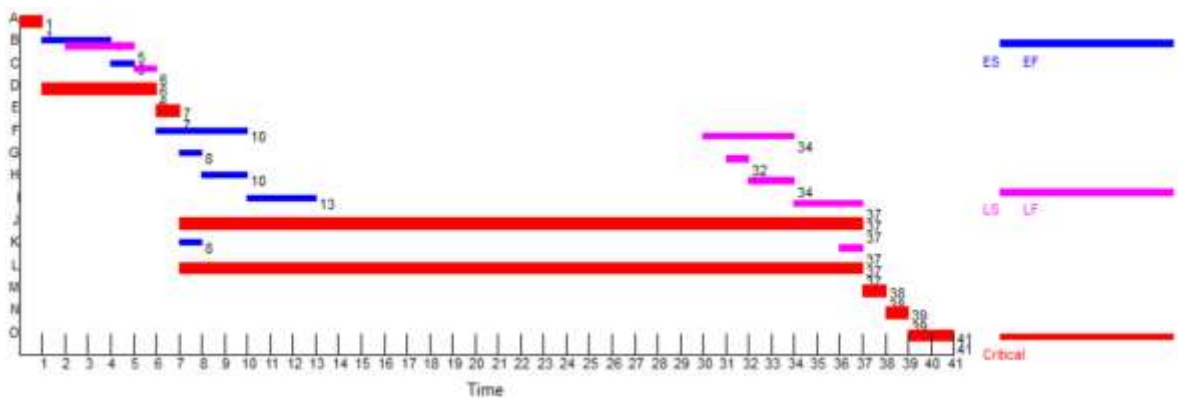
Zkratka	Aktivita	Doba trvání (dny)	Předcházející aktivita
A	Zahájení příprav (schválení místa a termínu výuky)	1	-
B	Zajištění výukových prostor	3	A
C	Výběr způsobu dopravy	1	A, B
D	Nalezení brigádníka	5	A
E	Konkrétní kalkulace	1	B, C, D
F	Vytipování míst k roznosu letáků	4	A, B, D
G	Úprava letáků a plakátů	1	E
H	Tisk letáků a plakátů	2	G
I	Distribuce letáků a plakátů	3	F, H
J	Kampaň na Facebooku	30	E
K	Vložení informace na webové stránky	1	E
L	Přihlašování na kurz	30	E
M	Realizace kurzu	1	I, J, K, L
N	Zpětná vazba	1	M
O	Vyhodnocení zpětné vazby	2	N

Zdroj: vlastní zpracování

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	41					
A	1	0	1	0	1	0
B	3	1	4	2	5	1
C	1	4	5	5	6	1
D	5	1	6	1	6	0
E	1	6	7	6	7	0
F	4	6	10	30	34	24
G	1	7	8	31	32	24
H	2	8	10	32	34	24
I	3	10	13	34	37	24
J	30	7	37	7	37	0
K	1	7	8	36	37	29
L	30	7	37	7	37	0
M	1	37	38	37	38	0
N	1	38	39	38	39	0
O	2	39	41	39	41	0

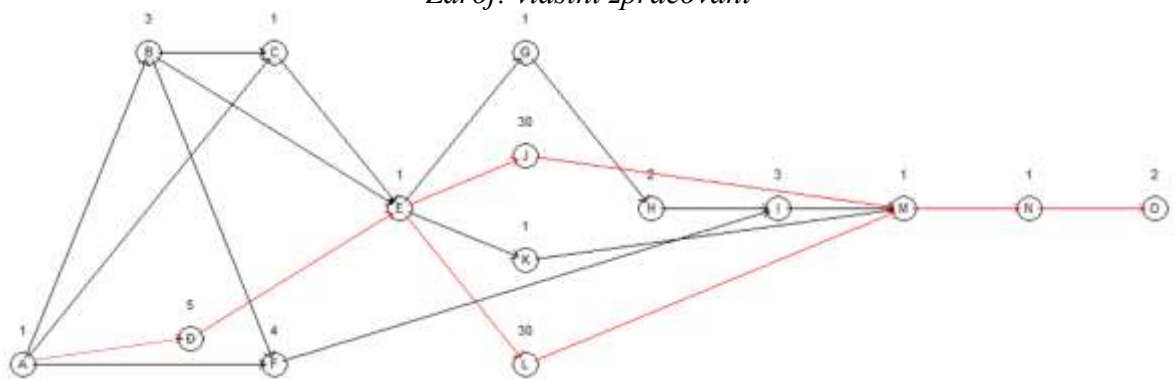
Obrázek 6: Výpočet kritické cesty a časových rezerv – česko-čínský kurz

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 7: Ganttův diagram – česko-čínský kurz

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 8: Síťový graf – česko-čínský kurz

Zdroj: vlastní zpracování

Časová analýza byla zpracována obdobným způsobem jako v prvním případě.

I tentokrát byly nalezeny dvě kritické cesty:

1. kritická cesta: A >> D >> E >> J >> M >> N >> O
2. kritická cesta: A >> D >> E >> L >> M >> N >> O

Pokud bude dodržen časový harmonogram činností na kritické cestě, bude dodržena i doba trvání přípravy a realizace tohoto kurzu, která činí celkem 41 dní. Ostatní činnosti mají časové rezervy, nejpozději přípustné začátky těchto aktivit jsou zobrazeny v Ganttově diagramu. Celková doba příprav a realizace kurzu zaměřeného na česko-čínské rozdíly je výrazně kratší než v případě obecného interkulturního kurzu. Rozdíl je dán především tím, že „česko-čínský“ kurz probíhá formou jednorázového setkání, takže samotná realizace kurzu (činnost M) se uskuteční v rámci jediného dne.

### 12.9.3 Časová analýza celého projektu

Výsledky dílčích časových analýz, a sice celkové doby příprav a realizace obou kurzů (84, resp. 41 dní) byly využity v časové analýze celého projektu. Ten sestává z 22 činností, které jsou uspořádány v tabulce 20. Výsledky dílčích analýz určují délku trvání aktivit K, L, M, N, O (po 41 dnech) a R (84 dnů). Postup analýzy byl stejný jako v předchozích případech.

Pomocí programu POM-QM byla stanovena kritická cesta projektu, kterou tvoří 11 činností:

Kritická cesta celého projektu: A >> B >> C >> D >> E >> J >> R >> S >> T >> U >> V

Nejkratší doba trvání celého projektu je 200 dní. Činnosti, které leží na kritické cestě mají nulovou časovou rezervu. Žádná z těchto aktivit se nesmí zpozdřit, aby byla celková doba trvání projektu zachována. Ostatní činnosti (F, G, H, I, K, L, M, N, O, P a Q) poskytují časovou rezervu.

Doba trvání jednotlivých činností je odhadovaná a je možné, že ve skutečnosti se bude lišit. Reálná doba realizace projektu je ovlivněna především přístupem vybrané firmy, tedy samotného podnikatele, a jeho časovými možnostmi. Činnost A (Návrh projektu) byla v tuto chvíli již realizována. Aktivity U (Evaluace projektu, zhodnocení dosažení cílů) a V (Nastavení a upravení procesů do dalšího roku) by měly být realizovány nejpozději koncem roku 2019.

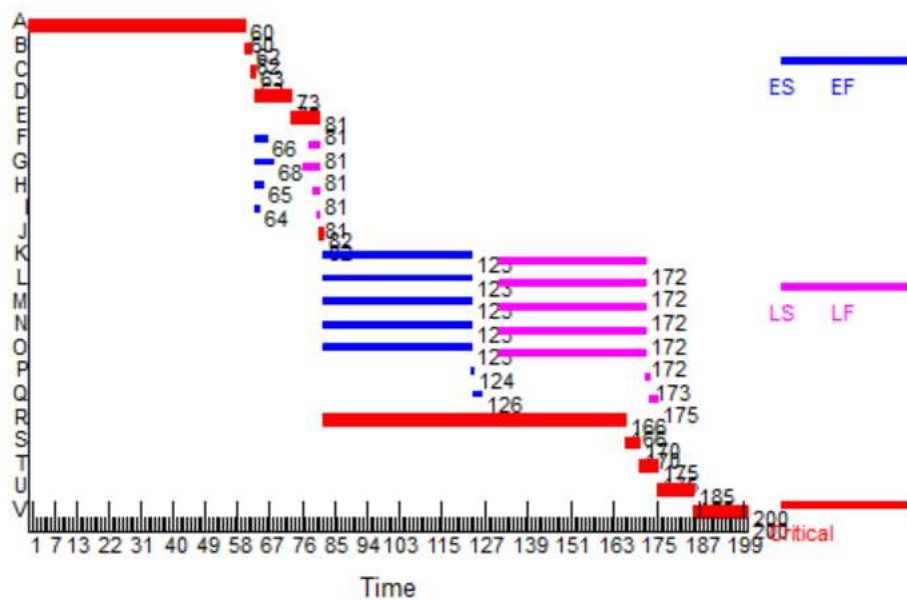
Tabulka 20: Přehled činností pro stanovení kritické cesty projektu

Zkratka	Aktivita	Doba trvání (dny)	Předcházející aktivita
A	Návrh projektu	60	
B	Schválení projektu	2	A
C	Zahájení realizace projektu	1	B
D	Vypracování výukového plánu obecného interkulturního kurzu	10	C
E	Vypracování výukových materiálů pro obecný interkulturní kurz	8	D
F	Vypracování výukového plánu kurzu zaměřeného na česko-čínské rozdíly	3	C
G	Výběr termínů a míst (obcí) výuky	5	C
H	Vytvoření profilu firmy na Facebooku	2	C
I	Vložení nových produktů na webovou stránku	1	C
J	Zahájení realizace kurzů	1	E, F, G, H, I
K	Realizace 1. kurzu česko-čínských rozdílů	41	J
L	Realizace 2. kurzu česko-čínských rozdílů	41	J
M	Realizace 3. kurzu česko-čínských rozdílů	41	J
N	Realizace 4. kurzu česko-čínských rozdílů	41	J
O	Realizace 5. kurzu česko-čínských rozdílů	41	J
P	Vyhodnocení zpětné vazby z česko-čínských kurzů	1	K, L, M, N, O
Q	Úprava česko-čínského kurzu dle zpětné vazby	2	P
R	Realizace obecného interkulturního kurzu	84	J
S	Vyhodnocení zpětné vazby interkulturního kurzu	4	R
T	Úprava interkulturního kurzu dle zpětné vazby	5	S
U	Evaluační projektu, zhodnocení dosažení cílů	10	Q, T
V	Nastavení a upravení procesů do dalšího roku	15	U

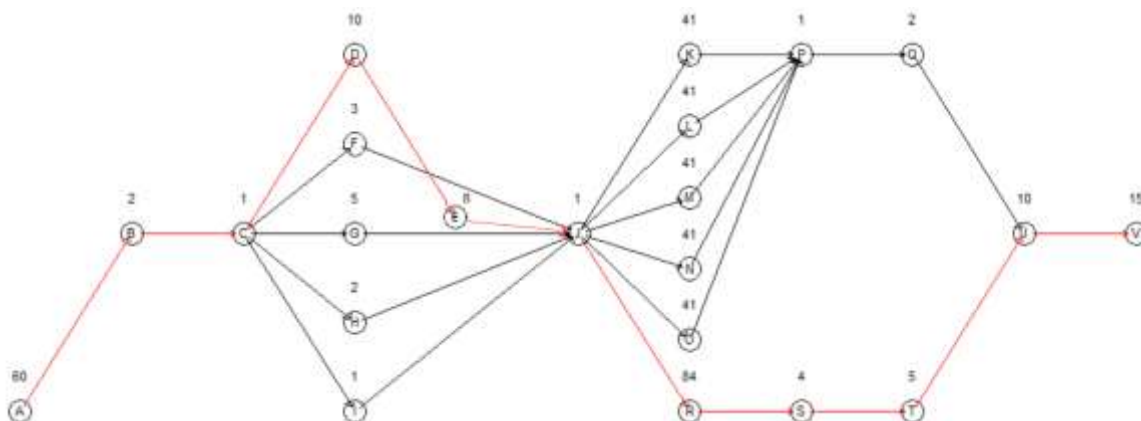
Zdroj: vlastní zpracování

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	200					
A	60	0	60	0	60	0
B	2	60	62	60	62	0
C	1	62	63	62	63	0
D	10	63	73	63	73	0
E	8	73	81	73	81	0
F	3	63	66	78	81	15
G	5	63	68	76	81	13
H	2	63	65	79	81	16
I	1	63	64	80	81	17
J	1	81	82	81	82	0
K	41	82	123	131	172	49
L	41	82	123	131	172	49
M	41	82	123	131	172	49
N	41	82	123	131	172	49
O	41	82	123	131	172	49
P	1	123	124	172	173	49
Q	2	124	126	173	175	49
R	84	82	166	82	166	0
S	4	166	170	166	170	0
T	5	170	175	170	175	0
U	10	175	185	175	185	0
V	15	185	200	185	200	0

Obrázek 9: Výpočet kritické cesty a časových rezerv celého projektu  
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 10: Ganttův diagram - celý projekt  
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11: Síťový graf – celý projekt  
Zdroj: vlastní zpracování

## 12.10 Riziková analýza

Realizace jakéhokoli projektu je vždy spojena s riziky. Tedy situacemi, kdy dojde k nepředpokládaným změnám, které mohou projekt nebo jeho realizaci ovlivnit. Pravděpodobnost těchto situací se liší případ od případu, nejlepší obranou proti nim je jejich včasná identifikace. Rizikům, která jsou včas rozpoznána a kterým je přiřazena pravděpodobnost vzniku, je možné předcházet, což výrazně napomáhá dokončení projektů podle plánu. Riziková analýza slouží právě k identifikaci rizik a také k hledání cest a způsobů, jak je eliminovat.

Rizika zmíněná v tabulce jsou ohodnocena z hlediska pravděpodobnosti jejich vzniku a stupně jejich dopadu. Rizika jsou následně rozdělena do tří kategorií:

- nízké riziko: interval 0 – 0,1
- střední riziko: interval 0,11 – 0,21
- vysoké riziko: 0,22 – 0,5

Tabulka 21: Riziková analýza

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Dopad rizika na projekt			Součin
	Nízká 0,15	Střední 0,35	Vysoká 0,5	Nízká 0,25	Střední 0,5	Vysoká 0,75	
Nedostatečný zájem spotřebitelů		X				X	0,2625
Nedostatek financí	X				X		0,075
Špatná hospodářská situace	X				X		0,075
Zvýšení nákladů v průběhu realizace		X		X			0,0875
Nedostatek času podnikatele		X				X	0,2625
Nedostatečná kvalita	X					X	0,1125
Nepřípravenost na technické novinky	X				X		0,075
Špatné zacílení marketingových aktivit		X			X		0,175
Nevhodně zvolená místa realizace		X			X		0,175

Zdroj: vlastní zpracování

### Vysoká rizika

Vysoké riziko představují nedostatečný zájem spotřebitelů a nedostatek času podnikatele.

#### *Nedostatečný zájem spotřebitelů*

Jedním ze dvou největších rizik je nedostatečný zájem spotřebitelů, který by vedl ke kolapsu celého projektu. Navrhované kurzy jsou nové a je možné, že lidé k nim budou zpočátku nedůvěřiví. Může tedy nějakou dobu trvat, než si najdou svou klientelu. V případě malého zájmu by bylo nutné více investovat do marketingových aktivit. Více propracovaný komunikační mix by pak měl přinést požadované výsledky. Tomuto riziku je možné předcházet díky provedené analýze trhu a také zjištěním potřeb a preferencí spotřebitelů prostřednictvím realizovaného dotazníkového šetření. Díky výsledkům těchto aktivit je

možné obsah i formát kurzu přizpůsobit požadavkům trhu a oslovit správnou cílovou skupinu. Pokud by se tyto aktivity ukázaly jako nedostatečné, je možné realizovat ukázkové hodiny zdarma např. v rámci Týdne vzdělávání dospělých.

### *Nedostatek času podnikatele*

Největším rizikem celého projektu je nedostatek času samotného podnikatele. Vzhledem k tomu, že se z jeho pohledu jedná o doplňkovou aktivitu, musí si sám zvážit, jak rozdělí svůj volný čas a kolik ho bude věnovat na vytvoření a realizaci nových kurzů. Předcházet tomuto riziku je možné na základě důsledného plánování, stanovení osobních priorit, průběžného kontrolování plnění termínů a cílů. Zabránit vzniku tohoto rizika však lze především pomocí vnitřní motivace a vlastního odhodlání.

### **Střední rizika**

Jako střední byla vyhodnocena rizika nedostatečné kvality produktu, špatného zacílení marketingových aktivit a nevhodně zvolených míst realizace kurzů.

### *Nedostatečná kvalita*

Při uvedení produktu na trh a během první realizace kurzu se může ukázat, že jeho kvalita je pro trh nedostatečná. Vzhledem ke znalostem a zkušenostem podnikatele je však pravděpodobnost vzniku tohoto rizika minimální, nicméně jeho dopady na projekt by byly zásadní, proto je vhodné tomuto riziku předcházet. Jednou z možností je realizace zkušebního kurzu pro přátele a známé, který by pomohl odhalit případné nedostatky před ostrým uvedením produktu na trh. Aby byla udržena kvalita produktu i do budoucna, měla by být součástí každého kurzu zpětná vazba, která umožní firmě kurzy neustále vylepšovat a přizpůsobovat poptávce. Z hlediska prevence tohoto rizika je velice důležitá důkladná analýza trhu, konkurence a spotřebitelských preferencí, která je součástí této práce.

### *Špatné zacílení marketingových aktivit*

Riziko špatného zacílení marketingových aktivit je spojeno především s placenou reklamou na sociálních sítích. Nevhodně nebo nedostatečně definovaná cílová skupina bude sice sdělením zasažena, ale zůstane k němu inertní, takže vynaložené finanční prostředky přijdou nazmar. Tomuto riziku lze předcházet precizním vyplněním cílového profilu a průběžným vyhodnocováním dopadu jednotlivých složek marketingového a komunikačního mixu. Na základě analýzy trhu a provedeného dotazníkového šetření bylo definováno několik cílových



skupin, z nichž jedna byla vybrána pro fázi zavádění produktu na trh, díky tomu se podařilo riziko špatného zacílení marketingových aktivit eliminovat.

### *Nevhodně zvolená místa realizace*

Špatně zvolené místo realizace může mít dvojí povahu, může jím být nevhodná volba obce nebo přímo prostor výuky. První variantě lze zamezit tak, že účastníci se budou muset na kurz přihlásit dopředu a zaplatit účastnický poplatek také předem. V druhém případě je nejlepší obranou osobní návštěva místa před zahájením výuky, popř. alespoň provedení výběru v závislosti na fotografické dokumentaci a případných recenzích. Toto riziko je důležité nepodceňovat, protože může mít zásadní dopad na vnímání kvality produktu ze strany spotřebitelů. Na základě provedeného dotazníkové šetření je možné říct, že především dlouhodobá výuka by se měla konat ve větších městech, která jsou snadno dostupná i z okolí. Pokud se bude firma tohoto zjištění držet, bude toto riziko výrazně omezeno.

### **Nízká rizika**

Mezi nízká rizika patří nedostatek finančních prostředků, špatná hospodářská situace, zvýšení nákladů v průběhu realizace a nepřipravenost na technické novinky.

### *Nedostatek financí*

Pravděpodobnost tohoto rizika byla vyhodnocena jako nízká, neboť finanční náklady spojené s přípravou projektu a jeho uvedením na trh jsou nízké, pohybují se v řádu tisíců korun. Pokud by se vybraná firma potýkala s nedostatkem financí, je možné omezit některé plánované aktivity. Eliminovat toto riziko ve vztahu k samotné realizaci kurzu je možné tak, že např. nájem výukových prostor bude hrazen vždy až v den výuky. Pro každý kurz je pak nutné stanovit bod zvratu, díky kterému bude možné určit minimální počet účastníků, díky tomuto opatření bude mít vybraná firma jistotu, že její náklady jsou pokryty.

### *Zvýšení nákladů v průběhu realizace*

Náklady spojené s realizací konkrétního kurzu jsou dopředu předvídatelné a jejich případné zvýšení je možné snadno promítnout do produktových kalkulací a tím i do prodejních cen. Vzhledem k tomu, že na případné navýšení nákladů je možné operativně reagovat, je toto riziko hodnoceno jako nízké. Předcházet zdražení vstupů během pořádání kurzů je možné na základě smluvního potvrzení cen (např. pronájmu výukových prostor) dopředu.

### ***Špatná hospodářská situace***

Pravděpodobnost tohoto rizika je nízká, neboť v roce 2018 se nepředpokládá výrazné zhoršení hospodářské situace České republiky. Je však nezbytné, aby společnost průběžně sledovala vývoj situace na trhu.

### ***Nepřipravenost na technické novinky***

Moderní vzdělávání je spojeno s využíváním nových technologií, pro udržení konkurenceschopnosti musí podnikatel sledovat, jaké trendy se v této oblasti objevují a aplikovat je ve výuce. Vzhledem k tomu, že podnikatel má zájem o nové postupy ve vzdělávání, navštěvuje související rozvojové semináře a vyhledává webináře s touto tematikou na internetu, je toto riziko nízké.

Většina rizik byla eliminována díky analýze současné situace na trhu, zhodnocením aktivit konkurence a zjištěním potřeb a očekávání potenciálních zákazníků. Získané informace umožní společnosti zaměřit se na vhodnou cílovou skupinu, což výrazně usnadní uvedení nového produktu na trh. Věřím, že vybraná firma se navzdory možným rizikům rozhodne navrhované produkty uvést na trh.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vypracovat projekt vytvoření nového produktu pro vybranou firmu a jeho zavedení na trh, což se také podařilo. Na základě realizovaného průzkumu byly navrženy dva produkty.

V úvodní části byla definována teoretická východiska práce, ta posloužila jako podklad k vypracování praktické části.

V praktické části práce byla představena vybraná společnost. Byla provedena analýza vnějšího prostředí, s pomocí PEST analýzy bylo charakterizováno makrookolí společnosti, konkurence byla hodnocena s využitím Porterova modelu pěti sil. Dále zde byly stručně představeny současné česko-čínské vztahy. V této části práce byl také proveden marketingový průzkum. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit chování spotřebitelů a jejich požadavky na interkulturní kurzy. Na základě zjištěných informací byl vypracován projekt, který tvoří poslední část práce.

V rámci projektu byly nejprve navrženy dva nové produkty. Dále byla definována cílová skupina a navrženy strategie marketingu a komunikace. Na závěr byl projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Prvním navrhovaným produktem je obecný interkulturní kurz, ten bude realizován ve formě sedmi tématických setkání po 90 minutách. Při výuce bude využíváno různých vzdělávacích metod. Tento typ kurzů bude realizován primárně ve větších městech, která jsou snadno dostupná i pro účastníky z okolí. Výuka bude probíhat ve skupinách přibližně 10 až 16 účastníků, což zaručí individuální přístup a zároveň umožní snížit cenu produktu.

Druhým novým produktem je kurz zaměřený na české a čínské kulturní rozdíly. Ten bude organizován ve formě jednorázové přednášky. Výhodou tohoto formátu je možnost uspokojení většího množství zájemců současně. Kurz je možné pořádat nejen ve větších městech, ale i v menších městech, tím je možné oslovit i zákazníky, pro které by vzdělávání nebylo vzhledem k dojíždění atraktivní. Při realizaci tohoto typu kurzu bude firma čelit velké výzvě, a sice vměstnat všechny důležité informace do 90 minut. Na druhou stranu má možnost vybrat to nejzajímavější a nalákat účastníky na obecný interkulturní kurz, kde bude problematika řešena podrobněji.

Kurzy budou cenově dostupné, první z nich se bude prodávat přibližně za 2 000 Kč na osobu, vstupenka na druhý bude stát kolem 200 Kč. Cena každého jednotlivého kurzu však bude

vždy stanovována individuálně v závislosti na minimálním a maximálním počtu účastníků a místě konání.

V rámci marketingového a komunikačního mixu budou zdůrazňovány především zkušenosti a kvality lektora, dále pak délka a obsah samotného kurzu, což jsou při výběru vzdělávacího kurzu stěžejní kritéria. Komunikační mix bude tvořit podpora prodeje, internetový marketing, public relations, direct marketing a event marketing.

Cílovou skupinou obou kurzů jsou ve fázi zavádění projektu především studenti a cestovatelé. V závislosti na výsledcích evaluace projektu, která proběhne na konci roku 2018, je možné v dalším roce kurz modifikovat pro další potenciální zákazníky, těmi mohou být např. manažeři, obchodníci, zaměstnanci státní správy a samosprávy, pedagogové nebo instituce formálního a neformálního vzdělávání. Pokud by k tomu došlo, bylo by vhodné provést doplňkový průzkum spotřebitelských preferencí zaměřený na konkrétní cílovou skupinu.

Na současném trhu práce jsou interkulturní kompetence velkou devizou využitelnou v celé řadě profesí. Do budoucna by se tedy dalo uvažovat také o navázání spolupráce vybrané firmy s českými vysokými školami a s institucemi neformálního vzdělávání. Účast na takto orientovaných programech by mohla zvýšit cenu absolventů na trhu práce. Tato varianta je však také závislá na výsledcích projektu v roce 2018.

Pokud jde o kurzy zaměřené na česko-čínské rozdíly, věřím, že i ty mají velký potenciál napříč rozličnými obor. Současná politická situace podporuje spolupráci obou zemí a pro mnohé české firmy je dobytí čínského trhu velkým snem. Čínští zákazníci jsou ale velmi odlišní od zákazníků v Evropě, pochopení jejich potřeb je tak pro vstup na trh této asijské velmoci klíčové. Účast na kurzech vybrané společnosti by mohla být dobrým začátkem na cestě ke splnění tohoto snu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AGENTURA AHA, © 2018. *OBCHOD A KOMUNIKACE S ČÍŇANY, JAPONCI, KOREJCI - multikultura, jednání a komunikace s cizinci*. Agentura-aha.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://agentura-aha.cz/kurz/102-obchod-a-komunikace-s-cinany-japonci-korejci.html>
- BLYTHE, Jim, 2009. *Key Concepts in Marketing*. Sage, 233 s. ISBN 9781446200049.
- CARITAS - Vyšší odborná škola sociální Olomouc, ©2015a. *Kvalifikační kurz pro pracovníky v sociálních službách se zaměřením na poradenství a asistenci migrantům*. Interkulturniprace.cz. [online]. [cit. 2018-03-16]. Dostupné v PDF z: [http://interkulturniprace.cz/wp-content/uploads/2015/03/kvalifikacni\\_kurz\\_2015.pdf](http://interkulturniprace.cz/wp-content/uploads/2015/03/kvalifikacni_kurz_2015.pdf)
- CARITAS - Vyšší odborná škola sociální Olomouc, ©2015b. *Profesní kurz pro pracovníky v sociálních službách: Rozvíjení kompetencí pro sociální práci se specifickou cílovou skupinou migranti a uprchlíci se zaměřením na poradenství a asistenci migrantům*. Interkulturniprace.cz. [online]. [cit. 2018-03-16]. Dostupné v PDF z: [http://interkulturniprace.cz/wp-content/uploads/2015/03/kurz\\_rozvijeni-kompetenci-v-interkulturni-praci\\_2015.pdf](http://interkulturniprace.cz/wp-content/uploads/2015/03/kurz_rozvijeni-kompetenci-v-interkulturni-praci_2015.pdf)
- CZECHTOURISM, ©2017. *Příjezdy zahraničních turistů vzrostly o 10 procent*. Czechtourism.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/pro-media/tiskove-zpravy/prijezdy-zahranicnich-turistu-vzrostly-o-10-procen/>
- CZECHTOURISM, ©2018. *Do českých regionů míří stále více zahraničních turistů. Letos láká tradice, architektura, design i lifestyle*. Czechtourism.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.czechtourism.cz/pro-media/tiskove-zpravy/do-ceskych-regionu-miri-stale-vice-zahranicnich-tu/>
- CZECHTRADE, ©1997-2018. *Čína: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR*. Businessinfo.cz [online], aktuálnost 2. 6. 2017. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cina-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19054.html#sec1>
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, ©2003-2018. *ČNB zvyšuje úrokové sazby*. Cnb.cz [online], aktuálnost 1. 2. 2018. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2018/20180201\\_menove\\_rozhodnuti.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2018/20180201_menove_rozhodnuti.html)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2018a. *Cestovní ruch – 4. čtvrtletí 2017*. Czso.cz [online], aktuálnost 8. 2. 2018. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2017>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2018. *Mzdy a náklady práce*. Czso.cz [online], aktuálnost 9. 3. 2018. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2018b. *Obyvatelstvo*. Czso.cz [online], aktuálnost 30. 9. 2018. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2018c. *Pohyb obyvatelstva – vybrané území*. Czso.cz [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup->

objekt&pvo=DEM05&z=T&f=TABULKA&skupId=546&katalog=30845&pvo=DEM05&str=v94#&fx

DIEČEZNÍ CHARITA BRNO – oddělení vzdělávání, ©2018. *Interkulturní komunikace*. Vzdelanidchb.charita.cz [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://vzdelanidchb.charita.cz/akreditovane-kurzy/komunikace/interkulturni-komunikace/>

DU, J. a ZHANG, Y., 2018. *Does One Belt One Road initiative promote Chinese overseas direct investment?* China Economic Review, 47, pp. 189-205.

ELSE INTERNATIONAL, © 2018. *Kulturní odlišnosti v byznysu - Čína, Korea vs. ČR*. Elseaz.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/kulturni-odlisnosti-v-byznysu-cina-korea-vs-cr/>

EMBASSY OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA IN THE CZECH REPUBLIC, ©2018. *Vize a akce společné výstavby Ekonomického pásu Hedvábné stezky a Námořní Hedvábné stezky 21.století*. China-embassy.org [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://cz.china-embassy.org/cze/zgxw/t1261552.htm>

HÁLEK, Vítězslav, © 2018. *Životní cyklus produktu*. halek.info [online]. [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/marketing-cviceni6/mcvp6.php?l=08&projection&p=11>

CHAISSÉ, J. a MATSUSHITA, M., 2018. *China's 'belt and road' initiative: Mapping the world trade normative and strategic implications*. Journal of World Trade, 52(2), s. 163-185. [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www-scopus-com.proxy.k.utb.cz/record/display.uri?eid=2-s2.0-85041829255&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=China%27s+%27belt+and+road%27+initiative%3a+Mapping+the+world+trade+normative+and+strategic+implications&st2=&sid=60b41c99dde6bc3dbad3e1b22e92560f&sot=b&sdt=b&sl=111&s=TITLE-ABS-KEY%28China%27s+%27belt+and+road%27+initiative%3a+Mapping+the+world+trade+normative+and+strategic+implications%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTerm>

CHINASCOPE, 2015. *Chinese Media on the "One Belt, One Road" strategy*. Chinascope, (73), pp. 38. [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1676467061?accountid=17203>

ICC/ESOMAR, ©2016. *International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics*. Esomar.org [online], 12 stran. [cit. 2018-02-18]. Dostupné v PDF z: [https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR\\_Code\\_English\\_.pdf](https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR_Code_English_.pdf)

ICT PRO, ©2011-2017. *Interkulturní komunikace (KOM13)*. Skoleni-softskills.cz [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/Interkulturni-komunikace-KOM13.aspx>

Interní materiály vybrané společnosti

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 288 s. ISBN 9788924732473.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 368 s. ISBN 9788024746708.

- JANOUCHEK, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. 2. vydání. Praha: Albatros. 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.
- JOHNOVÁ, Radka, 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2013. *Základy marketingu*. Grada Publishing a.s., 256 s., ISBN 9788024782409.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2016, *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 224 s. ISBN 9788027190645.
- KATEDRA ASIJSKÝCH STUDIÍ, ©2017. *Obory*. Kas.upol.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.kas.upol.cz/uchazeci/studijnobory.html>
- KATEDRA SVĚTOVÉ EKONOMIKY, ©2017. *Podrobný profil vedlejší specializace Čínská studia*. Vse.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://kse.vse.cz/vedlejsi-specializace/cinska-studia/podrobny-profil-vedlejsi-specializace-cinska-studia/>
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80.7179-453-8.
- KONFUCIŮV INSTITUT, ©2007-2018. *O nás*. Konfucius.upol.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://konfucius.upol.cz/o-nas/>
- KOPECKÝ, Václav a kol., ©2016. *Nová Hedvábná cesta: výzvy a příležitosti*. Asociace pro mezinárodní otázky (AMO) [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: [https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/03/amocz\\_RP\\_1\\_2016\\_web.pdf](https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/03/amocz_RP_1_2016_web.pdf)
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 8024715457
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2014. *Principles of marketing*. Global edition, 15e. New Jersey: Pearson Education, Inc., 715 s. ISBN 9780133255416.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Management marketing*. 14. vyd. New Jersey: Pearson Education, Inc., 816 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Management Press, 399 s. ISBN 8072611683.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. 277 s. ISBN 9788024709666.
- KURZY.CZ, © 2000-2018a. *ČR - HDP ve 4Q17 podle revize +0,5 respektive 5,2%*. Kurzy.cz [online], aktuálnost 26. 2. 2018. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/447674-cr-hdp-ve-4q17-podle-revize-0-5-respektive-5-2/>
- KURZY.CZ, © 2000-2018b. *HDP 2018, vývoj hdp v ČR - 5 let*. Kurzy.cz [online], aktuálnost 26. 2. 2018. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- KURZY.CZ, © 2000-2018c. *ČR - počet nezaměstnaných v prosinci stoupl na 280 000, míra rostla na 3,8%*. Kurzy.cz [online], aktuálnost 9. 1. 2018. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/442623-cr-pocet-nezamestnanych-v-prosinci-stoupl-na-280-000-mira-rostla-na-3-8/>

LIGS UNIVERSITY, ©2018. *Mgr. Bc. Jan Hebnar, MBA: Tutor pro oblast obchodování s Čínou*. Ligsuniversity.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/tutor/mgr-bc-jan-hebnar-mba>

LOVELOCK, Christopher a Jochen WIRTZ, 2011. *Services marketing: People, technology, strategy*. 7. vyd. New Jersey: Pearson Education, Inc., 593 s. ISBN 978-0-13-610721-7.

MASARYKOVA UNIVERZITA, ©2018. *Kulturní studia Číny*. Muni.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.muni.cz/bakalarske-a-magisterske-obory/16167-kulturni-studia-ciny>

MASARYKOVA UNIVERZITA, ©2018b. *KSCB153 Strategický management se zaměřením na Asii*. Muni.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/predmet/phil/KSCB153?lang=cs>

METROPOLITNÍ UNIVERZITA PRAHA, ©2014. *Asijská studia a mezinárodní vztahy*. Mup.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.mup.cz/studijni-obory/magisterske-studium/asijska-studia-a-mezinarodni-vztahy/>

MINISTERSTVO FINANCÍ, © 2005-2013. *Makroekonomická predikce – leden 2018*. Mfcr.cz [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-leden-2018-30908>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, ©2014. *Zájem o vzdělávání pracovníků roste. Zaměstnavatelé do něj investují miliardy ročně*. Mpsv.cz [online], aktuálnost 28. 5. 2014. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/18098>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2017. *Průvodce podáváním žádosti o akreditaci vzdělávacího programu v informačním systému AKRIS*. Aktualizace 21. 12. 2017. Dostupné v PDF z: <http://akris.mpsv.cz/Category?moduleId=92&categoryId=5>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, ©2018. *Akreditované vzdělávací programy*. Akris.mpsv.cz [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://akris.mpsv.cz/AkreditaceVzdelavacihoprogramu>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, ©2018. *Česká republika: příjmy z cestovního ruchu dle jednotlivých zemí podle ČNB (v milionech Kč)*. Mmr.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné v PDF z: [http://www.mmr.cz/getmedia/fb6d7110-22c2-4bd9-ac9e-797c4e96b464/CR-prijmy-z-cestovniho-ruchu-dle-zemi\\_1.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/fb6d7110-22c2-4bd9-ac9e-797c4e96b464/CR-prijmy-z-cestovniho-ruchu-dle-zemi_1.pdf)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, © 2005-2018. *Komentář Ministerstva průmyslu a obchodu ČR k výsledkům zahraničního obchodu za prosinec 2017*. Mpo.cz [online], aktuálnost k 5. 2. 2018. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/komentar-ministerstva-prumyslu-a-obchodu-cr-k-vysledkum-zahranicniho-obchodu-za-prosinec-2017--234935/>

MINISTERSTVO VNITRA, ©2018. *Doporučení pro zpracování žádosti o akreditaci vzdělávací instituce a vzdělávacích programů dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků*. Dostupné ke stažení z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>

NARGUNDKAR, Rajendra, 2010. *Services marketing: text & cases*. 3rd ed. New Delhi, India: Tata McGraw Hill Education. 469 s. ISBN 0070682127



- NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. *Typy vzdělávání*. Nidm.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: [http://userfiles.nidm.cz/file/K2/Prokop/Typy\\_vzdelavani.pdf](http://userfiles.nidm.cz/file/K2/Prokop/Typy_vzdelavani.pdf)
- NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ, ©2011-2018. *Moderní technologie mění i podobu dalšího vzdělávání dospělých* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/moderni-technologie-meni-i-podobu-dalsiho-vzdelavani>
- NOVINKY.CZ, ©2003-2018. *Zájem o celoživotní vzdělávání roste*. Novinky.cz [online], aktuálnost k 19. 6. 2015. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/371860-zajem-o-celozivotni-vzdelavani-roste.html>
- Osobní profil Jana Hebnara na LinkedIn.com. [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/janhebnar/>
- Osobní profil Martina Kříže na LinkedIn.com. [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/martinkriz/>
- OSTRAVSKÁ UNIVERZITA, ©2018. *Činština*. Osu.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://ff.osu.cz/14210/cinstina/>
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. 581 s. ISBN 9788024702544.
- PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SCHMIDT, Marcus J. a Svend HOLLESEN, 2006. *Marketing research: an international approach*. Harlow [u.a.]: Financial Times/Prentice Hall. 613 s. ISBN 9780273646358.
- SEDLÁČKOVÁ, Hana, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. C H Beck. 121 s. ISBN 9788071793670.
- SHINE GROUP, ©2018. *Interkulturní komunikace a spolupráce – Bridging the I-Lands*. Shine.cz [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://www.shine.cz/manazersky-osobnostni-rozvoj/manazersky-rozvoj/interkulturni-komunikace-spoluprace-bridging-i-lands> a [https://www.shine.cz/sites/default/files/letak\\_ws\\_interkulturni\\_komunikace\\_0.pdf](https://www.shine.cz/sites/default/files/letak_ws_interkulturni_komunikace_0.pdf)
- SINOVIA, ©2012-2018. *Mgr. Bc. Jan Hebnar MBA*. Sinovia.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://sinovia.cz/kontakt>
- SLOVO 21, ©2018. *Kurz mezikulturní kompetence*. Slovo21.cz [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.slovo21.cz/index.php/2016-01-12-14-35-04/kurz-mezikulturni-kompetence>
- SOFTWARE POM-QM for Windows 4
- STARK, John, 2015. *Product Lifecycle Management (Volume 1): 21st Century Paradigm for Product Realisation*. 3. vyd. Switzerland: Springer International Publishing. 356 s. ISBN 978-3-319-17439-6.
- STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ, ©2012. *Pronájem*. spspzlin.cz [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.spspzlin.cz/pronajem/>
- STUDIO W, ©2018. *ČÍNA, JAPONSKO A KOREA - interkulturní rozdíly, jimž bychom měli rozumět při obchodování s asijskými státy*. Studiow.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.studiow.cz/#!/detail-kurzu/cina-japonsko-a-korea-interkulturni-rozdily-jimz-bychom-meli-rozumet-pri-obchodovani-s-asijskymi-staty-P008-20181-2018-06-27>

STUDIUM.CZ, ©2018. *Termíny, kurzy a školení*. Studium.cz [online]. [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <https://studium.cz/vysledky-hledani/?cx=018182322316053056421%3Aapnorlg9li4k&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&q=interkulturn%C3%AD+komunikace>

SVATOJÁNSKÁ KOLEJ VOŠ PEDAGOGICKÁ, ©2018. *Letní škola čínštiny*. Svatojanskakolej.cz [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://www.svatojanskakolej.cz/akce/14-24-7-2018-letni-skola-cinstiny/>

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing – cesta k trhu*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

ŠKOLICÍ CENTRUM CESTOVNÍHO RUCHU, ©2018. *Interkulturní komunikace*. Skolicicentrumcr.cz [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.skolicicentrumcr.cz/interkulturni-komunikace/>

TÝDEN VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH, ©2018. *O TVD*. Tydnyvzdelavani.cz [online]. [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <http://www.tydnyvzdelavani.cz/o-tvd>

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ, ©2018. *Kurz čínštiny a španělštiny na FIMce*. Uhk.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/FIM/Novinky/Kurzy-cinstiny-a-spanelstiny-na-FIMce#UHK-Article>

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI, ©2018. *Kurzy interkulturní komunikace v cizích jazycích*. Cjv.upol.cz [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://cjv.upol.cz/studium-na-cjv/interkulturni-jazykove-vzdelavani/>

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ, © 2000-2018. *Kurz čínského jazyka a kultury pro veřejnost*. Utb.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/o-univerzite/kurz-cinskeho-jazyka-a-kultury-pro-verejnost->

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ, © 2000-2018b. *Prostory k pronájmu*. Utb.cz [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.utb.cz/struktura/prostory-k-pronajmu#cenik>

ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY, 2016. *Teze pro úvodní projev předsedy vlády ČR - diskusní seminář Nová Hedvábná stezka*. [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné v PDF z: <http://nsrip.org/wp-content/uploads/2016/01/bohuslav-sobotka-predseda-vlady-cr.pdf>

ÚSTAV DÁLNEHO VÝCHODU, ©2015. *Sinologie*. Cuni.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://udlv.ff.cuni.cz/cs/uchazec/sinologie#Mgr>

ÚSTAV JAZYKOVÉ PŘÍPRAVY, © 1991-2018. *Jazykové kurzy pro firmy i jednotlivce*. Zcu.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: [https://ujp.zcu.cz/verejnost/kurzy\\_ciz\\_jaz/](https://ujp.zcu.cz/verejnost/kurzy_ciz_jaz/)

VELVYSLANECTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY V PEKINGU, ©2018. *Vzájemné vztahy ČR - ČLR, historie a současnost*. Mzv.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/beijing/cz/politika/vzajemne\\_vztahy/vzajemne\\_vztahy\\_cr\\_clr\\_historie\\_a\\_1.html](https://www.mzv.cz/beijing/cz/politika/vzajemne_vztahy/vzajemne_vztahy_cr_clr_historie_a_1.html)

VLÁDA ČR, ©2015. *Premiér Sobotka jednal s čínským prezidentem Si Ťin-pchingem o strategickém partnerství obou zemí*. Vlada.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/premier-sobotka-jednal-s-cinskymprezidentem-si-tin-pchingem-o-strategickem-partnerstvi-obou-zemi--137524/>

VLÁDA ČR, ©2016. *Premiér Bohuslav Sobotka na pracovní cestě v Číně*. Vlada.cz [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/premier-bohuslav-sobotka-odletel-na-pracovni-cestu-do-ciny-145465/>

VYHLÁŠKA č. 176/2009 Sb., kterou se stanoví náležitosti o akreditaci vzdělávacího programu, organizace vzdělávání v rekvalifikačním zařízení a způsob jeho ukončení. Dostupné v PDF z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/nova-vyhlaska>

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024735283.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Monika HRUBALOVÁ a Jana GIRGAŠOVÁ, 2004. *Veletřhy a výstavy: efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 8024708949.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ, ©2000-2018. *Mimosemestrální kurz: Interkulturní komunikace pro manažery 2OP\_448*. Vse.cz [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/zprava/9668>

WIID, Jan a Colin DIGGINES, 2010. *Marketing research*. Lansdowne, Cape Town: Juta. 272 s. ISBN 9780702177446.

WOLFF, P., 2016. *China's 'Belt and Road' Initiative – Challenges and Opportunities*. 14 stran. [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: [https://www.die-gdi.de/uploads/media/Belt\\_and\\_Road\\_V1.pdf](https://www.die-gdi.de/uploads/media/Belt_and_Road_V1.pdf)

YU, Y. and CHANG, Y.-., 2018. *The 'One Belt One Road' Initiative and its impact on shipping law in China*. Marine Policy, 87, pp. 291-294.

*Zákon o daních z příjmů - Část III. - Společná ustanovení*, © 1998-2018. business.center.cz [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast3.aspx>

ZÁKLADNÍ ŠKOLA ZLÍN, MOSTNÍ, ©2018. *Klasická učebna*. zsp-mostni.cz [online]. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.zsp-mostni.cz/trida.html>

ZAMAZALOVÁ, M. a kol., 2010. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 528 s.. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZŘETEL s.r.o., ©2018. *Interkulturní komunikace*. Zretel.cz [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.zretel.cz/na-miru/interkulturni-komunikace/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CPM	Critical Path Method (metoda kritické cesty)
ČLR	Čínská lidová republika
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ICBC	Čínská obchodní a průmyslová banka
ICC	Mezinárodní obchodní komora
MOOCS	massive open on-line course
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV	Ministerstvo vnitra
N/A	Not available (není k dispozici)
OBOR	One belt, One road
PR	public relations
STP	segmentace, targeting a positioning

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Životní cyklus výrobku .....	20
Obrázek 2: Wordcloud – zájem o cizí kultury .....	65
Obrázek 3: Výpočet kritické cesty a časových rezerv – interkulturní kurz .....	96
Obrázek 4: Ganttův diagram – interkulturní kurz.....	96
Obrázek 5: Síťový graf – interkulturní kurz .....	96
Obrázek 6: Výpočet kritické cesty a časových rezerv – česko-čínský kurz .....	98
Obrázek 7: Ganttův diagram – česko-čínský kurz.....	98
Obrázek 8: Síťový graf – česko-čínský kurz .....	98
Obrázek 9: Výpočet kritické cesty a časových rezerv celého projektu .....	101
Obrázek 10: Ganttův diagram - celý projekt .....	101
Obrázek 11: Síťový graf – celý projekt .....	102

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Bilance česko-čínské obchodní výměny (v mld CZK).....	40
Tabulka 2: Vývoj příjezdového ruchu z Číny.....	41
Tabulka 3: Konkurence – interkulturní a multikulturní kurzy.....	51
Tabulka 4: Konkurence – interkulturní kurzy zaměřené na Čínu.....	54
Tabulka 5: Věk respondentů .....	62
Tabulka 6: Vzdělání respondentů .....	63
Tabulka 7: Vztah preferovaného typu a formátu kurzu.....	67
Tabulka 8: Účastníci kurzu .....	69
Tabulka 9: Počet účastníků kurzu .....	70
Tabulka 10: Platba kurzu .....	73
Tabulka 11: Vstupní náklady .....	88
Tabulka 12: Náklady interkulturního kurzu.....	89
Tabulka 13: Bod zvratu 1.....	90
Tabulka 14: Náklady kurzu zaměřeného na česko-čínské rozdíly .....	92
Tabulka 15: Bod zvratu 2.....	93
Tabulka 16: Přehled činností pro stanovení kritické cesty projektu.....	100
Tabulka 17: Riziková analýza.....	103

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Vývoj příjezdového ruchu z Číny .....	41
Graf 2: Profil respondentů Zdroj: vlastní zpracování .....	62
Graf 4: Bydliště respondentů .....	63
Graf 5: Zájem o interkulturní kurz.....	64
Graf 6: Zkušenosti s čínskou kulturou .....	65
Graf 7: Náplň kurzu .....	66
Graf 8: Formát kurzu .....	67
Graf 9: Místo kurzu.....	68
Graf 10: Preferované metody výuky.....	69
Graf 11: Hlavní kritérium výběru .....	70
Graf 12: Maximální cena – jednorázové setkání .....	71
Graf 13: Maximální cena – víkendový kurz .....	72
Graf 14: Maximální cena – dlouhodobý kurz .....	72
Graf 15: Maximální cena – e-learningový kurz.....	73

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník k diplomové práci

P II Logický rámec projektu



# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Dobrý den,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity v diplomové práci. Dotazník se zaměřuje na kurz seznamující veřejnost s čínskou kulturou a zvyklostmi a jeho vyplnění zabere asi 5 minut.

Děkuji za spolupráci  
Mgr. Klára Vlášková

---

## 1. Chcete navštěvovat kurz zaměřený na české a čínské kulturní rozdíly a odlišné zvyklosti (vč. možnosti kurzu přes internet)?

- Ano
- O kurz zaměřený na české a čínské kulturní rozdíly zájem nemám, ale uvítal bych kurz seznamující s kulturními rozdíly obecně.
- O kurz zaměřený na české a čínské kulturní rozdíly zájem nemám, ale uvítal bych kurz seznamujícími s kulturními rozdíly jiné země. Prosím uveďte:
- Ne

## 2. Máte zkušenosti s čínskou kulturou?

- Ano, do Číny jezdím opakovaně.
- Ano, Čínu jsem jednou navštívil/a.
- Ano, v Číně jsem sice nebyl/a, ale obchoduji s čínskými partnery (email, skype, setkání na veletrzích apod.).
- Ano, v Číně jsem sice nebyl/a, ale s Číňany se setkávám neobchodně.
- Ne, zkušenosti nemám, ale chtěl bych mít.
- Ne, zkušenosti nemám a nestojím o ně.

## 3. Součástí náplně kurzu by mělo být: (možnost více odpovědí)

- Kulturní rozdíly
- Odlišné zvyklosti
- Základní slovní zásoba
- Kulturní odlišnosti a zvyklosti, které přímo ovlivňují obchodní spolupráci
- Jiné:

## 4. Jakou délku kurzu preferujete?

- Jednorázové setkání (90 minut)
- Intenzivní víkendový kurz (sobota a neděle celý den, celkem 14 hodin výuky)
- Dlouhodobý kurz (7 setkání, jednou týdně 90 minut, celkem 14 hodin výuky)
- On-line kurz z domova (prostřednictvím videí, e-learningu apod., celkem 14 hodin výuky)

## 5. Kde by měl kurz probíhat?

- U mě doma/u mě v práci
- V mé obci (např. v budově místní školy)
- V krajském městě (popř. v jiném větším městě v dojezdové vzdálenosti do 50 km)
- Jsem ochoten dojíždět do místa kurzu kamkoli v rámci ČR
- Jiné:

**6. Jakou formou by měl kurz probíhat?** (možnost více odpovědí)

- Přednáška (pouze výklad lektora)
- Seminář (přednáška spojená s diskusí)
- Demonstrování (názorné ukázky)
- Případové studie (účastníci navrhnou řešení skutečných nebo smyšlených situací)
- Workshop (týmová řešení praktických problémů, komplexnější náhled na problematiku)
- Brainstorming (navrhování různých řešení vybrané situace a diskuse nad nimi)
- Simulace určité situace
- Hraní rolí (trénink samostatnosti při řešení situace)
- Vzdělávání hrou (např. pohybové aktivity, učení se zážitkem, může probíhat venku)
- Assessment-center (plnění různých úkolů a řešení obvyklých problémů)
- E-learning (vzdělávání pomocí počítačů)
- Jiné:

**7. Komu by měl být kurz přístupný?**

- Široké veřejnosti
- Pouze účastníkům, kteří se vzájemně znají (kolegové z práce, skupina přátel, školní kolektiv apod.)

**8. Z hlediska počtu účastníků by měl kurz být:**

- Individuální
- Malá skupina (2 až 8 osob)
- Velká skupina (9 až 30 osob)

**9. Co je pro Vás při výběru kurzu nejdůležitější?**

- Cena
- Reference
- Místo výuky
- Délka kurzu
- Kvality a zkušenosti lektora
- Jiné:

**10. Jakou maximální cenu kurzu byste akceptoval/a? Zvolte prosím vždy maximální cenu kurzu vzhledem k počtu účastníků a typu kurzu.**

**Jednorázové setkání (90 minut)**

Individuální kurz:	250 – 500 – 1000 – 2000 – 3000 – 5000 Kč
2 až 8 osob (cena za osobu):	250 – 500 – 1000 – 2000 – 3000 – 5000 Kč
Více než 8 osob (cena za osobu):	250 – 500 – 1000 – 2000 – 3000 – 5000 Kč

**Intenzivní víkendový kurz, celkem 14 hodin výuky (cena neobsahuje ubytování a stravování)**

Individuální kurz:	1000 – 3000 – 5000 – 7500 – 10000 – 15000 Kč
2 až 8 osob (cena za osobu):	1000 – 3000 – 5000 – 7500 – 10000 – 15000 Kč
Více než 8 osob (cena za osobu):	1000 – 3000 – 5000 – 7500 – 10000 – 15000 Kč

**Dlouhodobý kurz, celkem 14 hodin výuky**

Individuální kurz:	1000 – 3000 – 5000 – 7500 – 10000 – 15000 Kč
2 až 8 osob (cena za osobu):	1000 – 3000 – 5000 – 7500 – 10000 – 15000 Kč
Více než 8 osob (cena za osobu):	1000 – 3000 – 5000 – 7500 – 10000 – 15000 Kč

**E-learningový kurz, celkem 14 hodin výuky**

Individuální kurz:	1000 – 3000 – 5000 – 7500 – 10000 – 15000 Kč
2 až 8 osob (cena za osobu):	1000 – 3000 – 5000 – 7500 – 10000 – 15000 Kč
Více než 8 osob (cena za osobu):	1000 – 3000 – 5000 – 7500 – 10000 – 15000 Kč

**11. Jak by bylo v případě Vaší účasti na kurzu hrazeno kurzovné?**

- Kurz bych si platil sám/platila sama
- Kurz by platil zaměstnavatel
- Platba spoluúčastí zaměstnavatele a účastníka (např. Benefit Plus)

**12. Prosím vyberte:**

- Jsem obchodník/obchodnice nebo manažer/ka přicházející do styku s cizinci
- Jsem cestovatel/ka
- Jsem student/ka
- Jiné: (prosím doplňte)

**13. Kolik je Vám let?**

- do 18 let
- 18 – 24 let
- 25 – 44 let
- 45 – 64 let
- 65+ let

**14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- základní
- střední bez maturity nebo vyučen/a
- střední s maturitou
- vysokoškolské

**15. V jakém kraji bydlíte?**

**Prostor pro komentáře:**

**Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.**

## PŘÍLOHA P II: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

UTB ve Zlíně, FaME	Projekt vytvoření nového produktu a jeho zavedení na trh
Mgr. Klára Vlášková	<b>Logický rámec</b>

	<b>Strom/hierarchie cílů</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Způsob ověření</b>	<b>Předpoklady a rizika</b>
<b>Přínosy</b>	Zvýšit povědomí o firmě Získat nové zákazníky Zvýšit tržby	Zvýšení návštěvnosti webových stránek o 10 % do konce roku 2018. Získání alespoň 100 sledovatelů nově vytvořeného profilu společnosti na sociální síti do konce roku 2018. Získat alespoň 10 platících účastníků obecného kurzu a 50 platících účastníků jednorázových setkání zaměřených na česko-čínské rozdíly. Tržby z nově otevřených kurzů alespoň 15 000 Kč do konce roku 2018.	Statistika návštěvnosti webových stránek Počet sledovatelů profilu na Facebooku Daňové příznání	
<b>Cíle</b>	Vytvoření nového produktu a jeho zavedení na trh	Přidání nového produktu do produktového portfolia do poloviny roku 2018.	Produktové portfolio	<b>Předpoklady</b> - vhodně zacílené marketingové aktivity - dostatek času vybrané firmy - dostatečný počet účastníků dotazníkového šetření
<b>Výstupy</b>	1. Návrh nového produktu	Předložení návrhu vybrané společnosti do konce dubna 2018.	Reálné předložení návrhu	<b>Rizika</b> - nedostatečný zájem spotřebitelů - nedostatek financí - špatná hospodářská situace - zvýšení nákladů v průběhu realizace - nedostatečná kvalita - nepřipravenost na technické novinky - nevhodná místa realizace
	2. Marketingová strategie	Předložení návrhu vybrané společnosti do konce dubna 2018.	Reálné předložení návrhu	
	3. Komunikační mix	Předložení návrhu vybrané společnosti do konce dubna 2018.	Reálné předložení návrhu	
	4. Realizace nových kurzů	Realizace 1 obecného a 6 česko-čínských interkulturních kurzů do konce roku 2018.	Zpětná vazba z kurzů	
<b>Aktivity</b>	1.1 Provedení dotazníkového šetření 1.2 Vyhodnocení dotazníku 1.3 Analýza trhu 1.4 Vyhodnocení analýzy 1.5 Návrh nového produktu 2.1 Návrh marketingové strategie 3.1 Návrh komunikačního Mixu 4.1 Realizace obecného int. kurzu 4.2 Realizace 5 česko-čínských int. kurzů	<b>Prostředky</b> Finanční prostředky Technické zařízení: PC, tiskárna, internet Kancelářské potřeby, papíry Odborná literatura	<b>Časový rámec aktivit</b> Provedení dotazníkového šetření – 01-02/2018 Vyhodnocení dotazníkového šetření – 03/2018 Analýza trhu – 02/2018 Vyhodnocení analýzy – 03/2018 Návrh nového produktu – 03/2018 Návrh marketingové strategie – 03/2018 Návrh komunikačního mixu – 03/2018 Realizace kurzů – 06-12/2018	<b>Předběžné podmínky</b> Podpora vybrané firmy
Poznámka: V rámci návrhu nových produktů nebude řešen přesný obsah kurzu ani vypracovávány výukové materiály				