

Projekt marketingové strategie produktové řady Zábavné učení pro firmu DITIPO, a. s.

Bc. Renata Müllerová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Renata MÜLLEROVÁ**
Osobní číslo: **M10400**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt marketingové strategie produktové řady
Zábavné učení pro firmu DITIPO, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury popište teoretické poznatky z oblasti marketingové strategie.

II. Praktická část

- Proveďte situační analýzu firmy DITIPO, a. s., se zaměřením na produktovou řadu Zábavné učení, identifikujte potřeby cílové skupiny.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte marketingovou strategii produktové řady Zábavné učení pro firmu DITIPO, a. s.
- Navržený projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P. a KELLER, K. L. Marketing management. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, R. et al. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-2470-966-X.

WESTWOOD, J. Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasažuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25. 4. 2012

..... Müllerová

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá projektem marketingové strategie produktové řady Zábavné učení pro společnost Ditipo, a. s. Práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. V první části jsou popsány teoretické poznatky v oblasti marketingové strategie, marketingového výzkumu a internetového obchodu. V praktické části je charakterizována společnost Ditipo, a. s. a produktová řada Zábavné učení, dále je provedena marketingová situační analýza a marketingový průzkum zaměřený na identifikaci potřeb a preferencí cílové skupiny. Na základě závěrů uskutečněných analýz a marketingového průzkumu jsou stanoveny marketingové cíle a navržena marketingová strategie vedoucí k jejich dosažení. Projekt je na závěr podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: GE matice, internetový obchod, interní analýza, marketingová strategie, marketingový průzkum, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza

ABSTRACT

This thesis deals with marketing strategy project of the product line Zábavné učení for the firm Ditipo, a. s. The thesis is divided into two parts: theoretical and practical one. Theoretical knowledge in the field of marketing strategy, marketing research and e-shop are described in the first part. The company Ditipo, a. s. and the product line Zábavné učení are characterized in the practical part, further marketing situation analysis and marketing survey aimed at identifying the needs and preferences of target group are carried out. On the basis of the conclusions of analyses and marketing survey which were carried out, marketing objectives are set and marketing strategy leading to their attainment is proposed. At the end the project is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: GE matrix, e-shop, internal analysis, marketing strategy, marketing survey, PEST analysis, Porter's five competitive forces model, SWOT analysis

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat paní Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za ochotu, věnovaný čas a cenné rady.

Dále bych ráda poděkovala paní výkonné ředitelce společnosti Ditipo, a. s., Leoně Novosadové, MBA a paní projektové manažerce společnosti Zábavné učení, s. r. o., Andrei Husseini, za ochotu a poskytnuté informace potřebné k mé diplomové práci.

Motto

„Naučit se základům marketingu trvá zhruba den. Zvládnout marketing do hloubky bohužel zabere celý život.“

Philip Kotler

„Pokud se snažíte přesvědčit lidi, aby něco udělali nebo koupili, myslím, že byste měli používat jejich jazyk, jazyk, ve kterém uvažují.“

David Ogilvy

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	13
1.1 PROCES STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ.....	13
1.2 ETAPA PLÁNOVÁNÍ.....	13
1.2.1 Marketingová situační analýza.....	16
1.2.2 Marketingové cíle.....	16
1.2.3 Formulace marketingové strategie	17
1.2.4 Sestavení marketingového plánu.....	18
1.3 REALIZAČNÍ ETAPA	18
1.4 KONTROLNÍ ETAPA	18
1.5 SYSTEMATIZACE MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ.....	19
1.5.1 Strategie podle Ansoffa.....	21
1.5.2 Strategie podle Kotlera.....	22
1.5.3 Strategie podle Portera	23
2 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	25
2.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	25
2.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ.....	26
2.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO MIKROPROSTŘEDÍ	28
2.4 PORTFOLIO ANALÝZA	28
2.5 SWOT ANALÝZA	31
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	32
3.1 KLASIFIKACE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	32
3.1.1 Primární a sekundární marketingový výzkum.....	32
3.1.2 Kvantitativní a kvalitativní marketingový výzkum.....	32
3.2 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	33
3.3 METODY SBĚRU DAT	34
3.3.1 Pozorování	34
3.3.2 Experiment	34
3.3.3 Dotazování	34
4 INTERNETOVÝ OBCHOD	36

4.1	TYPY OBCHODŮ NA INTERNETU	36
4.2	VÝHODY A NEVÝHODY OBCHODOVÁNÍ NA INTERNETU	37
4.3	STRUKTURA TYPICKÉHO E-COMMERCE SERVERU	37
4.4	INTERNETOVÉ OBCHODNÍ STRATEGIE	38
4.5	JAK PŘILÁKAT POTENCIÁLNÍ ZÁKAZNÍKY K NÁVŠTĚVĚ E-SHOPU	39
4.6	ASOCIACE APEK	39
5	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
6	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A PRODUKTOVÉ ŘADY ZÁBAVNÉ UČENÍ.....	42
7	MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	44
7.1	PEST ANALÝZA	44
7.1.1	Politicko-právní vlivy.....	44
7.1.2	Ekonomické vlivy	45
7.1.3	Sociální vlivy	47
7.1.4	Technologické vlivy	49
7.1.5	Shrnutí PEST analýzy	50
7.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	51
7.2.1	Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty.....	51
7.2.2	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	52
7.2.3	Vyjednávací vliv zákazníků	53
7.2.4	Vyjednávací vliv dodavatelů	54
7.2.5	Hrozba substitučních výrobků.....	55
7.2.6	Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.....	56
7.3	ANALÝZA KONKURENCE.....	57
7.4	GE MATICE	58
7.5	ANALÝZA VNITŘNÍHO MIKROPROSTŘEDÍ (INTERNÍ ANALÝZA)	60
7.5.1	Organizační struktura, management, zaměstnanci	61
7.5.2	Výrobky produktové řady Zábavné učení	62
7.5.3	Cena.....	63
7.5.4	Distribuce	64
7.5.5	Marketingová komunikace.....	64
7.5.6	Projekty	66
7.5.7	Tržby za produktovou řadu Zábavné učení	67
7.5.8	Současné marketingové cíle a marketingová strategie pro produktovou řadu Zábavné učení	67
7.5.9	Shrnutí interní analýzy	68
7.6	SWOT ANALÝZA	69
7.7	SHRnutí MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY	72
8	MARKETINGOVÝ PRŮZKUM.....	74

8.1	DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU, CÍLE A HYPOTÉZ.....	74
8.2	PLÁN MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU, SBĚR ÚDAJŮ	74
8.3	ANALÝZA DAT.....	75
8.3.1	Ověřování hypotéz	75
8.4	SHRNUTÍ MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU A DOPORUČENÍ	76
9	PROJEKT MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	78
9.1	STRATEGICKÁ VIZE.....	79
9.2	STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ	79
9.3	FORMULACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE	79
9.4	SCHÉMA NAVRŽENÉ STRATEGIE.....	81
9.5	SOUTĚŽ PRO DĚTI A JEJICH MATEŘSKÉ/ZÁKLADNÍ ŠKOLY	82
9.6	INZERCE V ČASOPISECH PRO DĚTI	84
9.7	INTENZIVNĚJŠÍ REKLAMA NA INTERNETU.....	87
9.8	ZNAČKA KVALITY BEZPEČNÁ A KVALITNÍ HRAČKA	90
9.9	PROPAGACE ZÍSKANÉ ZNAČKY KVALITY BEZPEČNÁ A KVALITNÍ HRAČKA	92
9.10	KATALOGOVÝ PRODEJ PRODUKTŮ PROSTŘEDNICTVÍM MAMINEK	94
9.11	PRODUKTY V ELEKTRONICKÉ PODOBĚ NA WEBU INTERNETOVÉHO OBCHODU WWW.ZABAVNEUCENI.CZ	98
9.12	ČASOVÁ ANALÝZA	100
9.13	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	106
9.14	RIZIKOVÁ ANALÝZA	109
	ZÁVĚR	113
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	115
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	123
	SEZNAM OBRÁZKŮ	124
	SEZNAM TABULEK.....	127
	SEZNAM PŘÍLOH.....	130

ÚVOD

Současná doba je charakteristická neustálými změnami. Mění se potřeby a přání zákazníků, roste konkurence, vyvíjí se technologie. Pokud chce být firma úspěšná, musí pochopit fungování trhů, reagovat na změny prostředí, předvídat jeho vývoj a dle toho přizpůsobovat své produkty. Je zapotřebí, aby vrcholový management firmy správně vytyčil marketingové cíle a zvolil vhodnou marketingovou strategii vedoucí k jejich naplnění.

Výrobky produktové řady Zábavné učení vznikaly postupně během deseti let. Společnost Ditipo z nich vytvořila ucelený vzdělávací program pro děti a v roce 2011 pro tuto produktovou řadu založila dceřinou společnost Zábavné učení, s. r. o. Ta má za úkol napojit se přímo na konečné spotřebitele a budovat povědomí o značce Zábavné učení. Společnost potřebuje pro svou produktovou řadu Zábavné učení navrhnout marketingovou strategii, kterou prozatím nemá formálně definovanou. Cílem této diplomové práce tedy je vytvořit projekt marketingové strategie produktové řady Zábavné učení pro firmu Ditipo, a. s.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části budou nejprve na základě dostupných literárních zdrojů popsána teoretická východiska v oblasti marketingové strategie, dále pak marketingového výzkumu a internetového obchodu.

V praktické části bude před samotným naformulováním marketingové strategie provedena marketingová situační analýza a uskutečněn marketingový průzkum za účelem identifikace potřeb a preferencí cílové skupiny. V rámci marketingové situační analýzy bude zkoumáno vnější a vnitřní prostředí firmy. Prostřednictvím PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil budou odhaleny příležitosti a hrozby plynoucí z makroprostředí a vnějšího mikroprostředí společnosti. Firma bude dále srovnána s nejvýznamnějšími konkurenty dle vybraných kritérií. K určení strategického záměru napomůže také sestavení GE matice. Analýza vnitřního mikroprostředí umožní rozpoznat silné a slabé stránky společnosti. Závěry jednotlivých analýz budou následně shrnuty pomocí SWOT analýzy. Jelikož společnost Ditipo má ve svém portfoliu více produktových řad, budou veškeré analýzy zaměřeny na produktovou řadu Zábavné učení.

Na základě výsledků získaných předešle provedenou marketingovou situační analýzou a marketingovým průzkumem budou vytyčeny marketingové cíle a formulována marketingová strategie, která bude dopracována do akčních plánů. Na závěr bude navržený projekt marketingové strategie podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

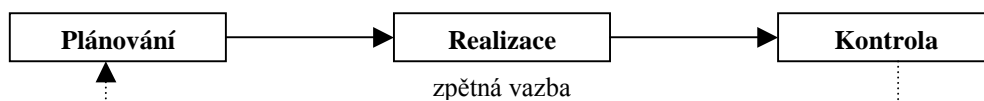
1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Jen „mít strategii“ ještě neznačí, že je podnik strategicky řízen. Strategicky řídit znamená uskutečnit celou řadu po sobě následujících činností (procesů), které jsou souhrnně nazývány **strategickým řízením**. Definice strategie představuje jednu z nich. Samotnému formulování strategie by měla předcházet strategická analýza, jejímž účelem je konzistentně a pokud možno důvěryhodně vyhodnotit interní i externí faktory, které budou na podnik v budoucnu působit. Strategie by měla z vytypovaných faktorů vycházet (minimalizovat negativní a využít pozitivní). Po rozhodnutí o strategii by měla následovat její implementace a realizace. Dalším krokem je kontrola realizace strategie. (Hanzelková et al., 2009, s. 6)

Strategická analýza, formulování strategie, její implementace a kontrola její realizace představují elementární součásti procesu strategického řízení, které by podnik měl v rámci strategického řízení uskutečnit. (Hanzelková et al., 2009, s. 6-7)

1.1 Proces strategického marketingového řízení

Marketingové řízení tvoří kontinuální proces uskutečňující se ve třech po sobě jdoucích etapách: plánování, realizace, kontrola. V etapě plánování jsou vytyčeny základní úkoly, které budou v následné realizační etapě převedeny do konkrétních produktů a služeb. Kontrolní etapa srovnává plánované úkoly se skutečně dosáhnutými realizačními výsledky a upozorňuje na nutnost provést kroky vedoucí k nápravě. (Boučková et al., 2003, s. 14)



Obr. 1. Proces marketingového řízení (Jakubíková, 2008, s. 62)

1.2 Etapa plánování

O **strategickém plánování** hovoříme v rámci komplexního pohledu na rozvoj firmy v souvislosti s rozhodujícími aktivitami a obecnými cíli. Jde o nasměrování firmy dlouhodobého charakteru a její celkovou orientaci v prostředí, tedy o soulad s okolím. Účelem strategického plánování je vytvořit dokument (plán) pro řízení aktivit, které zajistí uspokojuv existenci v budoucnu (zisky a růst firmy) na bázi uspokojení potřeb zákazníků. (Horáková, 2003, s. 14)

Strategické marketingové plánování tvoří nedílnou součást strategického plánování firmy, které marketingovému plánování přechází a vytyčuje prostor (ohraničení), v jehož rámci jsou strategické marketingové plány vytvářeny. Strategické marketingové plány představují dlouhodobý vztah a vazby mezi marketingovými cíli firmy a jejími zdroji na jedné straně, a podmínkami prostředí, ve kterém firma působí, na druhé straně. (Horáková, 2003, s. 14)

Strategické marketingové plány vyhledávají možnosti, kterými lze dosáhnout definovaných marketingových cílů v rámci deklarované marketingové politiky firmy. Je nutné, aby plány byly funkční. Středem jejich pozornosti jsou budoucí cíloví zákazníci a jejich potřeby. Podstatný je rovněž předpokládaný časový úsek (zejména v závislosti na charakteru průmyslového odvětví, na velikosti a pozici firmy), který bývá brán v úvahu v rozmezí nejméně tří až pěti i více let. Změny, ke kterým dochází v rámci tohoto časového období, se převážně promítají do ročních marketingových plánů, které se takto stávají součástí strategického marketingového plánování. (Bednarčík, 2007, s. 9)

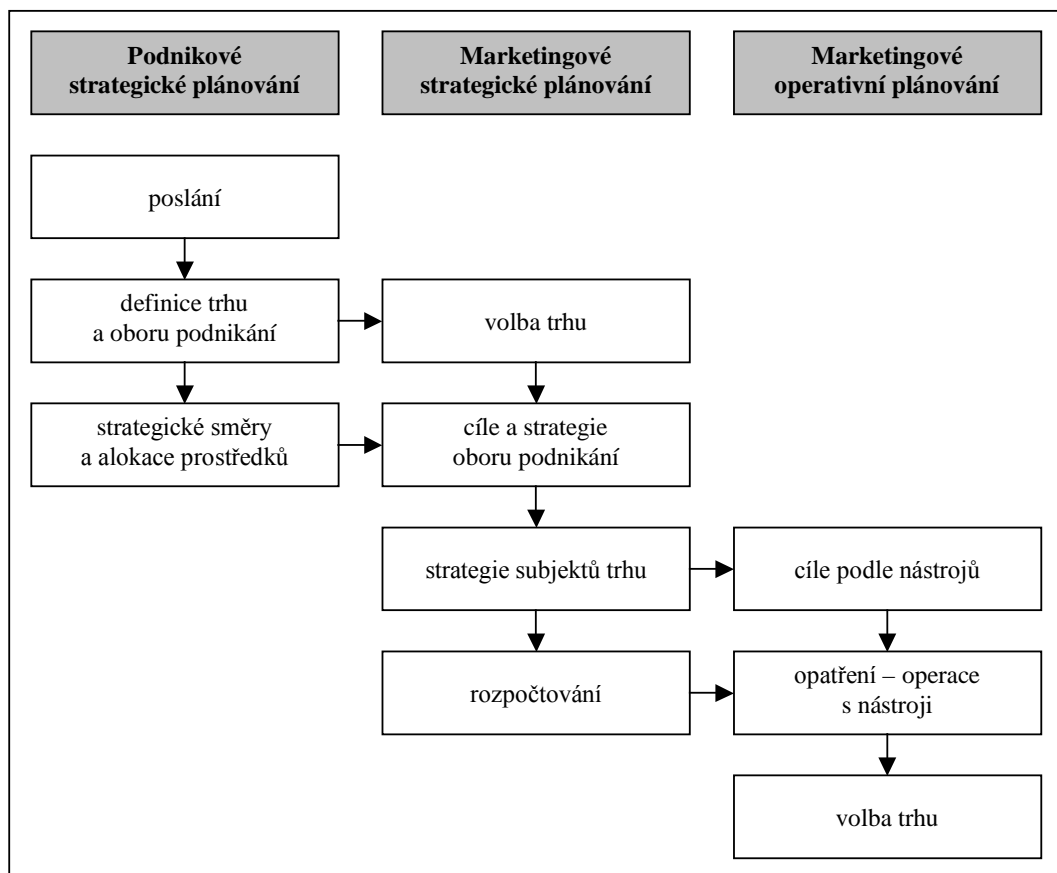
Marketingové plánování se zakládá na schopnosti vytvořit, udržovat, a rozvíjet žádané vazby mezi marketingovými cíli firmy vytyčenými na pokladě jejího poslání a z něj odvozených firemních cílů, a mezi strategiemi vybranými pro splnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje, a to vše v rámci měnícího se prostředí. (Boučková et al., 2003, s. 15)

Podnikové strategické plánování lze označit za proces zaměřený na rozvoj podnikové strategie, zatímco **strategické marketingové plánování** za proces, který slouží k formulaci strategií pro obory podnikání a subjekty trhu. (Meffert, 1996, s. 40) Marketingové strategické plánování nepředstavuje pouze funkční součást, ale jádro podnikového strategického plánování. (Jakubíková, 2008, s. 64)

Podnikové úrovně si žádají strategické propojení. S celopodnikovou strategií (týkající se podniku jako celku a představující přístup podniku k dosažení primárních cílů) mají souhlasné zaměření také podnikové jednotky a jeho funkční oblasti. **Vzájemné spojitosti a souladné strategické vztahy** mezi celopodnikovou strategií, strategií jednotlivých podnikatelských jednotek a marketingovou strategií vytváří předpoklad úspěšného strategického postupu, a tím také dosažení primárního cíle. Strategie jak podnikatelských oblastí, tak funkční strategie, musí respektovat vybranou konkurenční výhodu plynoucí z generické strategie (tj. strategie, které představují elementární schéma postupu podniku pro dosažení

cílů), musí mít svůj základ na zásadní podnikové konkurenční výhodě. Zvažujeme-li vzájemné vztahy a propojenosti s marketingovými strategiemi, je zapotřebí vidět zejména uspokojení zákazníků a možnosti strategické vzájemnosti vyhledat v oblasti marketingových nástrojů, které budou představovat zdroj vzájemných souvislostí. (Horáková, 2003, s. 27-29)

Úzké propojení strategického podnikového plánování, marketingového strategického plánování a marketingového operativního plánování zobrazuje následující schéma.



Obr. 2. Vzájemné závislosti mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým a operativním plánováním (Jakubíková, 2008, s. 63)

Etapa plánování představuje proces skládající se z kroků v následném pořadí:

- „marketingová situační analýza,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- sestavení marketingového plánu.“ (Horáková, 2003, s. 37)

1.2.1 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza kriticky, nestranně, systematicky a důkladně prozkoumává vnitřní situaci firmy (její schopnosti, dovednosti, jedinečnosti a zdroje) zejména vzhledem k trhům a konkurentům a sleduje souhrnně vliv faktorů vnějšího prostředí na firmu. Zahrnuje dva druhy analýzy, a to interní a externí. (Horáková, 2003, s. 38 – 39)

Provádí se ve třech časových horizontech: minulý vývoj (kde se firma nacházela v minulosti), současná situace (současná pozice firmy) a předpoklad budoucího vývoje (kam se chce firma dostat v budoucnu). Situační analýza musí pokrýt veškeré základní marketingové činnosti firmy a musí být komplexní. (Zamazalová, 2009, s. 104)

K základním výstupům situační analýzy patří identifikace silných a slabých stránek podniku a jeho konkurence, profil podniku i s vytipováním příležitostí a hrozeb plynoucích z vnějšího okolí. Výsledky uskutečněné analýzy určují schopnosti a jedinečnosti podniku a vytváří podklad pro vytyčení marketingových cílů, stanovení marketingových strategií a k sestavení marketingových plánů. (Kozel et al., 2006, s. 38)

Marketingová situační analýza bude podrobněji rozebrána v kapitole 2.

1.2.2 Marketingové cíle

Marketingové cíle se odvozují od strategických cílů podniku. Vytváří konkrétní marketingové záměry, souhrn úkolů vztahujících se k trhům a produktům, přičemž předpokladem podniku je, že k jejich splnění dojde během určitého časového horizontu. (Jakubíková, 2008, s. 126) Konkrétní marketingové cíle vychází z uskutečněné situační analýzy, měly by být naprosto kompatibilní s fakty zjištěnými v situační analýze. Marketingové cíle však neobsahují návod, jakými prostředky lze plánované záměry realizovat. (Strnad a Dědková, 2007, s. 15)

Při stanovení marketingových cílů je potřeba dbát na to, že cíle by měly být:

- vytyčené na podkladě poznání potřeb zákazníků,
- určené přesně, jasně a konkrétně,
- případné (vhodné), srozumitelné, reálné (dosažitelné), akceptovatelné,
- měřitelné v jistých časových úsecích,
- uspořádané hierarchicky. (Bednarčík, 2007, s. 88)

Marketingové cíle definované v plánu jsou představovány konkrétními číselnými daty vyjadřujícími budoucí skutečné výkony. Podávají odpověď na otázky:

- Co (o který konkrétní hmotný či nehmotný užitek jde)?
- Kolik (kusy, peněžní jednotky aj., vyjadřující např. podíly na trhu, výši prodejů atd.)?
- Pro koho (konkrétní cílové trhy či segmenty trhu, jejichž potřeby chce firma uspokojit)?
- Kdy (časový horizont, pro který je úkol vytyčen)? (Boučková et al., 2003, s. 18)

1.2.3 Formulace marketingové strategie

Ještě před volbou vhodných strategií by měly být vybrány trhy, na které se podnik zaměří (tj. cílové trhy). Proces volby cílových trhů zahrnuje 3 hlavní kroky: segmentaci trhu, volbu cílových segmentů trhu (targeting) a výběr umístění produktu v myslích zákazníků (positioning). (Jakubíková, 2008, s. 142)

„Marketingová strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů.“ (Horáková, 2003, s. 11)

Marketingová strategie představuje způsoby, kterými je možné dosáhnout marketingových cílů. Je důležité znát odlišnost strategie od taktiky. Strategie znamenají celkové metody zvolené k dosažení určitých cílů. Popisují způsoby vedoucí k dosažení cílů v požadovaných časových obdobích. Nezahrnují podrobnosti průběhu jednotlivých akcí uskutečňovaných na každodenní platformě, zde jde o taktiky. (Westwood, 1999, s. 49)

Elementární postup při stanovení marketingové strategie spočívá v respektování poslání firmy a následování základního firemního strategického směru, který zastřešuje veškeré jednotky a činnosti. Dalším předpokladem je, že klíčové východisko tvoří dobrá znalost výsledků předtím provedené situační analýzy. Tvůrci strategie musí respektovat i primární a odvozené cíle, pro jejichž naplnění jsou strategie vybírány. (Bednarčík, 2007, s. 89)

Je zapotřebí identifikovat několik variant marketingových strategií a zvolit tu nejvhodnější. Přitom snahou firmy je najít její výhody před konkurenty při získávání zákazníků. (Blažková, 2007, s. 104) Jelikož vždy existuje velký počet potenciálních strategií, které firma může uplatnit, měly by být zvoleny takové, které nejlépe vyhovují vytyčeným cílům, a které je možné účinně realizovat využitím zdrojů a schopností firmy. (Westwood, 1999, s. 55)

Marketingové strategie je potřeba budovat zejména na síle firmy a na využití příhodných příležitostí pro firmu. Předpokladem vytvoření spolehlivé marketingové strategie je porozumění a pochopení silných stránek a jejich srovnání s příležitostmi přicházejícími z okolí. V této souvislosti je rovněž nutné realisticky posoudit slabé stránky firmy a rizika, která lze očekávat na trzích. (Boučková et al., 2003, s. 18)

Marketingové strategie se **vyhodnocují dle 2** základních charakteristik:

- **efektivnosti** – zda je marketingová strategie schopna dosáhnout vytyčeného cíle,
- **spolehlivosti** – zda je marketingová strategie s ohledem na působení vlivů prostředí schopna dosáhnout stanoveného cíle. (Jakubíková, 2008, s. 141)

Předpokladem úspěšné realizace marketingové strategie je jednoznačná představa toho, co je zapotřebí provést a jaké výsledky jsou žádané. Je nezbytné dopracovat marketingovou strategii do konkrétních **realizačních akcí**, tj. které kroky a postupy vykonat v rámci konkrétních firemních jednotek na určitých trzích a v určitém časovém období, jak vést zaměstnance k naplnění úkolů. (Soukalová, 2004, s. 71)

1.2.4 Sestavení marketingového plánu

Marketingový plán představuje písemný dokument, který zachycuje výsledky marketingového plánování a naznačuje, kde si firma přeje být v určitém časovém okamžiku v budoucnu a prostřednictvím kterých prostředků zde dospěje. (Horáková, 2003, s. 146)

1.3 Realizační etapa

Realizační etapa představuje uvedení marketingového plánu do každodenní praxe. Vytváří soubor činností, v rámci kterých se marketingové plány stávají skutečností. Realizace znamená soustředění firmy na aktivity, které musí být provedeny po volbě a formulaci strategií. Za pomoci konkrétních prováděcích programů dochází k naplnění úkolů směřujících k dosažení marketingových cílů. (Horáková, 2003, s. 157)

1.4 Kontrolní etapa

Kontrolní etapa kompletně sleduje a hodnotí výsledky marketingového úsilí firmy. Zjišťuje v rámci realizace dodržování předpokladů vytyčeným marketingovým plánem. Neděje-li se tak, hledá, v čem spočívají příčiny. Odhaluje, které činnosti jsou funkční a které ne, umož-

ňuje uskutečňovat i nutná kontinuální regulování k udržení integrity a nepřetržitosti procesu. Marketingové řízení by bez vyhodnocení nebylo kompletní. (Horáková, 2003, s. 177)

1.5 Systematizace marketingových strategií

Firmy převážně při volbě strategie pro konkrétní užití kombinují 2 i více hledisek třídění, a to po důkladném uvážení podmínek a okolností připadajících v úvahu pro ovlivnění budoucích podmínek působení firmy na trhu. (Horáková, 2003, s. 84)

Marketingové strategie je možné utřídit podle následujících hledisek:

- Dle trendů trhu:
 - strategie růstové,
 - strategie udržovací,
 - strategie ústupové.
- Dle přístupu k segmentům trhu:
 - strategie ofenzivní (útočné, proaktivní),
 - strategie defenzivní (obránné, reaktivní).
- Dle chování vzhledem k vnějšmu okolí (ke konkurenci):
 - strategie kooperační,
 - strategie konfrontační (konfliktní).
- Dle rozlišení specifických skupin zákazníků:
 - strategie hromadného (masového) trhu,
 - strategie velkých segmentů,
 - strategie sousedních (přilehlých) segmentů,
 - strategie multisegmentů,
 - strategie malých segmentů,
 - strategie tržních mezer,
 - strategie přizpůsobení se potřebám trhu.

- Dle cyklu životnosti trhu:
 - strategie vhodné pro vstupy na nové trhy (tj. pro trhy ve stadiu zavádění),
 - strategie vhodné pro trhy rostoucí (tj. pro trhy, na kterých dochází k růstu),
 - strategie vhodné pro trhy zralé (tj. pro trhy nasycené) a pro trhy klesající.
- Dle šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu je možné přijmout:
 - strategickou koncepci parciální,
 - strategickou koncepci integrální (Horáková, 2003, s. 84-85).

Jmenované příklady marketingových strategií představují jen zlomek všech strategií, o kterých podnik může uvažovat k dosažení vytyčených cílů. (Jakubíková, 2008, s. 140)

Marketingové nástroje a strategie

Marketingové strategie jsou zaměřeny na cílové trhy a jejich dosažení. Firma potřebuje vědět, jakými nástroji je možné s jistotou dosáhnout cílových trhů (tj. dosažení cílových trhů za pomoci marketingového mixu). Volba správných nástrojů a dosažení cílových trhů spolu značně souvisí a požaduje společně uskutečněná rozhodnutí. Odpověď představuje dobře vybraná strategie, která reaguje na obě aktivity a je výsledkem propojení a vyřešení obou problémů. Říká, jakým způsobem bude firma užívat konkrétní marketingové nástroje na určitém trhu. Z tohoto důvodu je logické, že se **strategie vztahují k marketingovým nástrojům, tedy k jednotlivým prvkům marketingového mixu:**

- strategie výrobní,
- strategie cenové,
- strategie distribuční,
- strategie komunikační.

Každá vybraná strategie se může promítnout do každého z nástrojů marketingového mixu a každý z těchto nástrojů bude mít svou roli v celkové strategii. (Horáková, 2003, s. 71, 84)

Parciální přístupy

„Parciální přístupy zahrnují určitý výsek strategického rozhodování, jako např. aspekt marketingové strategie orientované na konkurenci nebo strategie vztahu výrobek – trh.“ (Meffert, 1996, s. 119) Z parciálních přístupů patří k nejznámějším přístup Ansoffa, Kotlera a Portera. (Tomek, 2001, s. 45)

1.5.1 Strategie podle Ansoffa

Růstové strategie podle Ansoffa se zakládají na tržním prostoru pro výrobek, jde o vztah výrobek – trh. Ansoffova matice dává první podnět při nacházení strategického zaměření firmy. (Blažková, 2007, s. 132)

	Trhy	Stávající	Nové
Výrobky			
Stávající		Tržní penetrace	Rozvoj trhu
Nové		Rozvoj výrobku	Diverzifikace

Obr. 3. Ansoffova matice (Meffert, 1996, s. 120)

- **Strategie pronikání na trh (tržní penetrace)** – Představuje využití tržního potenciálu daným produktem na stávajících trzích. Tato strategie se zakládá především na zesílení marketingového úsilí. U strategie tržní penetrace jsou v zásadě možná tři východiska, které rovněž lze běžně kombinovat:

 - zvýšení užití produktu u současných zákazníků (např. dosažení nové oblasti využití, zrychlení náhradní potřeby prostřednictvím umělého zastarávání),
 - získání zákazníků, kteří doposud nakupovali u konkurenčních firem (např. snížením ceny, za pomoci akcí na podporu prodeje, vylepšením produktu),
 - získání těch, kteří produkt zatím neužívali (např. za pomoci vyzkoušení produktu, hledáním nových distribučních cest). (Meffert, 1996, s. 119-120)
- **Strategie rozvoje trhu** – Snahou je nalezení jednoho či více nových trhů pro stávající produkty prostřednictvím:

 - získání dalších trhů za pomoci regionálního, národního, mezinárodního rozšíření,
 - získání nových tržních segmentů například prostřednictvím speciálního provedení výrobků určeného konkrétní cílové skupině, popřípadě „psychologickým odlišením“ výrobků za pomoci reklamy. (Jakubíková, 2008, s. 138)

- **Strategie rozvoje produktu** – Předpokladem je, že pro současné trhy budou vyvinuty a vyrobeny nové výrobky, popřípadě výrobky budou inovovány:
 - inovace v podobě skutečné novinky na trhu,
 - rozšíření nabídky vyvinutím nových provedení výrobků. (Jakubíková, 2008, s. 138)
- **Strategie diverzifikace** – Směřuje podnikové činnosti na nové produkty pro nové trhy. Dle stupně rizika spojeného s touto strategií lze rozlišit tyto formy diverzifikace:
 - *horizontální diverzifikace* – představuje rozšíření současného výrobního programu o produkty, které s tímto věcně souvisí (například jsou užity stejné suroviny, příbuzné technologie, lze využít stávající prodejní systémy či příbuzné dílčí trhy),
 - *vertikální diverzifikace* – znamená prohloubení programu jednak ve směru prodeje současných produktů, jednak směrem k surovinám a výrobním prostředkům,
 - *laterální (soustředěná) diverzifikace* – představuje zaútočení na naprosto nové oblasti produktů a trhů, při tom se firma odpoutává od své stávající komodity směrem k docela rozdílným činnostem. Tato forma diverzifikace představuje nejrizikovější variantu ze všech uvedených. (Tomek, 2001, s. 46-47)

1.5.2 Strategie podle Kotlera

Kotler rozlišuje čtyři druhy strategií. Za výchozí bod třídění volí úsilí firmy o tržní pozici určenou podílem na trhu. Podle toho může firma v modelové situaci vybírat mezi strategií tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele nebo výklenkáře. (Meffert, 1996, s. 121)

- **Tržní lídr** (40 % trhu) – Tento podnik má největší tržní podíl na daném trhu a zpravidla vede nad ostatními podniky ve změnách cen, v uvádění nových výrobků na trh, distribučním pokrytí a intenzitě propagačních aktivit. Aby si lídr udržel svou pozici, musí nalézt možnosti rozšíření celkové tržní poptávky, chránit svůj stávající tržní podíl obrannými a útočnými aktivitami a zároveň usilovat o zvýšení svého tržního podílu, i když se velikost trhu nemění. Rozšířit celý trh může lídr hledáním nových zákazníků či rozšířením užití stávajícími zákazníky. K obraně tržního podílu je potřeba neustálých inovací. (Kotler a Keller, 2007, s. 387-393)
- **Tržní vyzyvatel** (30 % trhu) – Většinou se snaží o zvýšení svého tržního podílu útokem na tržního lídra či na stejně velké podniky či menší firmy místního a regionálního

charakteru. Jako strategii útoku vyzyvatel využívá nižší cenu a nižší kvalitu, prestižní produkty, sortiment širokého rozsahu, inovace výrobků a distribuce, lepší služby, intenzivní reklamu a akce na podporu prodeje atd. (Kotler a Keller, 2007, s. 394, 397)

- **Tržní následovatel** (20 % trhu) – Usiluje o udržení současného tržního podílu, aniž by narušil stávající stav. Může si vzít ponaučení ze zkušeností lídra, napodobovat či zlepšovat jeho výrobky a marketingové programy, s čímž jsou většinou spojeny nižší investice. Snahou následovatelů je zajistit si pro svůj cílový trh význačné výhody ve formě umístění, služeb a financování. Protože jsou často hlavním cílem útoku vyzyvatelů, musí udržovat nízké výrobní náklady, vysokou úroveň kvality výrobků a služeb, ale také vstupovat na nově vznikající trhy. (Kotler a Armstrong, 2005, s. 537, 542)
- **Mikrosegmentář** (10 % trhu) – Je menší firma věnující se obsluze malých segmentů, které nepřilákaly velké podniky. Podstatou této strategie je specializace, přičemž se výklenkáři často specializují na konečného uživatele, velikost zákazníků, konkrétního zákazníka, geografickou oblast, nebo služby. (Kotler a Armstrong, 2005, s. 537, 543, 546)

1.5.3 Strategie podle Portera

Porterovo pojetí vychází z toho, že základem výkonnosti firmy je dlouhodobě udržitelná výhoda. Je orientované na konkurenci. (Horáková, 2003, s. 97)

		STRATEGICKÁ VÝHODA	
		Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
STRATEGICKÝ CÍL	V celém odvětví	DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
	Jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	

Obr. 4. Tři obecné strategie podle Portera (Porter, 1994, s. 29)

- **Vůdčí postavení v nákladech** – Aby firma mohla realizovat konkurenční výhodu založenou na relativně nižší ceně, je zapotřebí dosáhnout snížení nákladů na jednotku pod úroveň významných konkurenčních firem využitím kvalifikace zaměstnanců, inovací postupů zabezpečující vyšší produktivitu, technologiemi a standardizací produktů.

Aby tato strategie směřovala k cíli, musí podnik splnit několik předpokladů, např. relativně vysoký tržní podíl, který firmě umožní využít efektu degrese a zkušenostní křivky. V rámci marketingu si tato strategie žádá redukci sortimentu, zpravidla agresivní prodejní politiku, dobré možnosti financování, účinný kontroling. (Meffert, 1996, s. 124)

- **Diferenciace** – Firma se snaží, aby ve svém odvětví byla jedinečná v některých dimenzích, které kupující velmi oceňují. Vybere si jednu či více vlastností, které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité a vybuduje si jedinečnou pozici, aby mohla tyto potřeby uspokojit. Firma je za svou jedinečnost odměněna prémiovou cenou. Diferenciace může být založena na samotném produktu, na distribučním systému, kterým je prodáván, na marketingovém přístupu a na mnoha dalších faktorech. U této strategie tedy firma vždy musí hledat způsoby diferenciaci, které povedou k vyšší cenové prémii, než jsou náklady na diferenciaci. (Porter, 1998, s. 14)
- **Soustředění pozornosti** – Základní myšlenkou této strategie je velmi dobře vyhovět vybranému objektu. Firma se může soustředit na určitou skupinu odběratelů, segment výrobní řady či geografický trh. Předpokladem této strategie je, že podnik je schopen obsluhovat svůj vybraný strategický cíl s větší efektivitou nebo účinností než konkurenční firmy, které mají širší záběr činnosti. V důsledku pak podnik buď docílí diferenciaci, protože obsluhuje svůj zvolený cíl lépe než ostatní firmy, nebo při této činnosti dosahuje nižších nákladů, případně může dosáhnout obou možností. Podnik zaměřující se na určitý cíl může také potenciálně získat nadprůměrnou úroveň výnosů pro své odvětví. (Porter, 1994, s. 38-39)

V praktickém uplatnění si podnik nevybírám jednu strategii, jelikož se některé strategie zaměřují na podobná hlediska či představují to samé (např. u Portera a Kotlera strategie zaměřené na výklenky trhu). Jedná se spíše o definici hledisek, na které se firma chce zaměřit a na základě toho zvolit vhodné strategie. (Blažková, 2007, s. 108)

2 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

Marketingová situační analýza obvykle počíná analýzou prostředí podniku. (Jakubíková, 2008, s. 80)

Marketingové prostředí

Marketingové prostředí firem je představováno řadou na sobě závislých faktorů, a to velice dynamických a s velkým stupněm nejistoty jejich průběhu. Pokud chce být podnik úspěšný, musí vlivům prostředí věnovat pozornost, analyzovat je, využívat a uzpůsobit jim své chování v kontextu se stávajícím i budoucím vývojem prostředí své existence. Marketingové prostředí je možné rozčlenit na makroprostředí a mikroprostředí. (Kincl et al., 2004, s. 26)

Marketingové **makroprostředí** tvoří široké okolí firmy. Makroprostředí představují společenské faktory, které mají vliv na mikroprostředí jako na jeden celek. Patří k nim vlivy ekonomické, technické a technologické, demografické, kulturní, politicko-právní a přírodní podmínky. (Kincl et al., 2004, s. 26) Makroprostředí zahrnuje takové okolnosti, vlivy a situace, které podnik svými činnostmi nemůže nebo pouze s velkou obtížností může ovlivnit. (Jakubíková, 2008, s. 82)

Marketingové **mikroprostředí** je to „nejbezprostřednější“ okolí firmy, firma je sama jeho složkou. Další složky mikroprostředí (vedle firmy) představují její dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurenti a veřejnost. Mikroprostředí lze do určité míry ovlivnit a kontrolovat. (Horáková, 2003, s. 42)

2.1 Analýza makroprostředí

K vyhodnocení vývoje vnějšího prostředí podniku je možné použít **PEST analýzu** (název odvozen od počátečních písmen zkoumaných faktorů). V rámci PEST analýzy jsou zkoumány politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, které mají nebo mohou mít vliv na činnost firmy. (Jakubíková, 2008, s. 83) Přitom se zvažuje, jak se tyto faktory mění v čase a jak jsou tyto změny důležité pro další aktivity firmy. (Kašík a Havlíček, 2009, s. 50)

- **Politicko-právní faktory** – V rámci politicko-právních faktorů se firma zabývá legislativou, pracovním právem, politickou a vládní stabilitou, daňovou politikou, integrační

politikou, podporou zahraničního obchodu, ochranou životního prostředí aj. (Košťan a Šuleř, 2002, s. 38)

- **Ekonomické faktory** – K ekonomickým faktorům patří tempo růstu HDP na obyvatele, míra inflace, míra nezaměstnanosti, měnové kurzy, výdaje domácností na spotřebu, vývoj investiční činnosti, hospodářská politika vlády, opatření centrální banky, vývoj počtu obyvatel, profesní a vzdělanostní struktura aj. (Kašík a Havlíček, 2009, s. 50)
- **Sociokulturní faktory** – Mezi sociokulturní faktory se řadí životný styl, demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilita populace, nákupní zvyklosti, kulturní zvyklosti, míra vzdělanosti obyvatel, názory a postoje obyvatel, rozdíly kulturních dimenzí obyvatelstva aj. (Kašík a Havlíček, 2009, s. 51)
- **Technologické faktory** – V rámci technologických faktorů se sleduje výše výdajů na výzkum, vládní podpora výzkumu, technologická úroveň, nové vynálezy a objevy, rychlost zastarávání, rychlost technologického přenosu aj. (Košťan a Šuleř, 2002, s. 38)

Lze použít i rozšířenou analýzu se začleněním ekologických faktorů, tj. **analýzu PESTEL** (politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, ekologické, legislativní vlivy). Analýza makroprostředí má za cíl vybrat ze všech vlivů jen ty, které jsou pro danou firmu důležité. (Jakubíková, 2008, s. 83)

2.2 Analýza vnějšího mikroprostředí

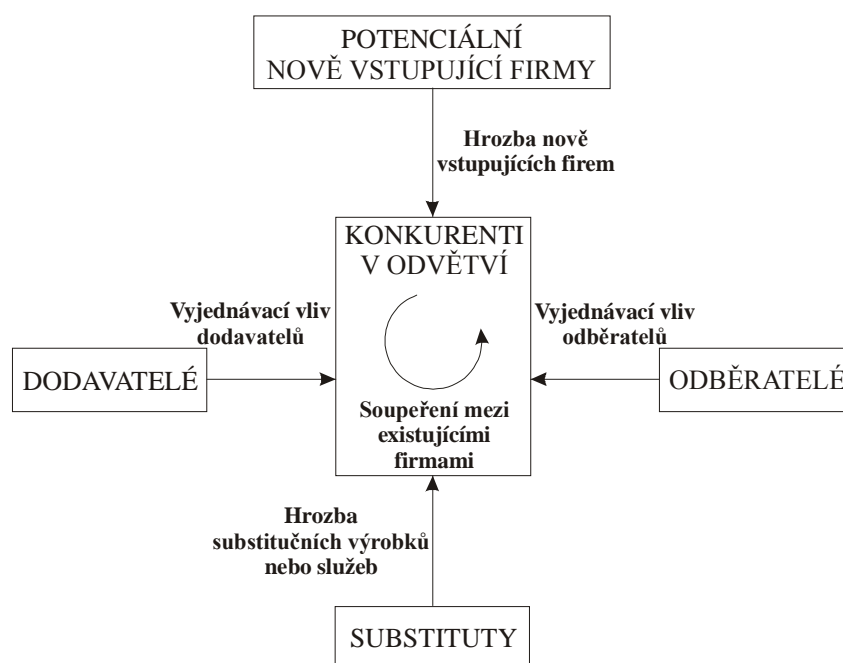
Důležitou součástí analýzy mikroprostředí představuje analýza konkurenčních sil. Tradičním přístupem je **Porterův model pěti konkurenčních sil**, který se zaměřuje na identifikování vlivů působících na ziskovost odvětví. Konkurenční síly mají bezprostřední vliv na konkurenční pozici a úspěšnost firmy. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 11, 47)

Porterův model představuje ve své podstatě nástroj zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je porozumět silám působícím v tomto prostředí, identifikovat, které z nich jsou pro firmu s ohledem na její budoucí vývoj nejvíce významné a které lze ovlivnit strategickými rozhodnutími managementu. Konkurence na trhu v určitém odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47)

- **Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty** – Intenzita soupeření vzrůstá, když konkurenti jsou početní nebo vyrovnaní, když odvětví roste pomalu, jsou-li fixní nebo

skladovací náklady vysoké, není-li produkt dostatečně diferencován, pokud je rozšíření kapacity možné pouze ve velkých přírůstcích, jsou-li konkurenti různorodí, má-li větší počet firem vysoké strategické záměry a existují-li vysoké překážky výstupu. (Porter, 1994, s. 18-21)

- **Ohrožení ze strany nově vstupujících firem** – Hrozba nových vstupů je velká, pokud jsou překážky vstupu nízké nebo pokud nově vstupující firma nemusí očekávat ostrou reakci od zavedených konkurentů v odvětví. Překážky vstupu představují úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost vstupu, náklady zákazníka při přechodu na konkurenční produkt, přístup k distribučním kanálům a nákladové znevýhodnění, které nezávisí na rozsahu. (Porter, 1994, s. 7-13)



Obr. 5. Porterův model pěti konkurenčních sil (Porter, 1994, s. 4)

- **Vyjednávací síla zákazníků** – Vyjednávací síla zákazníků roste, pokud jsou zákazníci koncentrovanější a organizovanější, jestliže produkt tvoří značnou část celkových nákladů zákazníka, je-li výrobek nediferencovaný, jsou-li náklady na změnu malé, pokud jsou zákazníci citliví na cenu z důvodu nízkých zisků a pokud se zákazníci mohou spojit za účelem společného postupu. (Kotler a Keller, 2007, s. 381)
- **Vyjednávací síla dodavatelů** – Dodavatelé bývají silní, jsou-li koncentrovaní či organizovaní, pokud existuje pouze malý počet náhražek, představuje-li dodávaný produkt důležitý prvek výroby, pokud jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a jsou-li dodavatelé schopni se integrovat směrem dolů. (Kotler a Keller, 2007, s. 381)

- **Hrozba substitučních výrobků** – Substituty jsou výrobky, které se dokážou navzájem funkčně nahradit. Ohrožení roste, pokud má substituční výrobek výhodnější poměr kvalita a cena, zákaznickovy náklady na změnu jsou nízké a ochota zákazníků zkusit nové výrobky je vysoká. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 71, 73)

2.3 Analýza vnitřního mikroprostředí

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno zdroji podniku (materiálovými, finančními a lidskými), kvalitou managementu a zaměstnanců, organizační strukturou, firemní kulturou, mezilidskými vztahy, etikou v podnikání a materiálním prostředím. Jedná se o faktory, které mohou být firmou přímo řízeny a manažery ovlivňovány. (Jakubíková, 2008, s. 88)

Hlavním účelem interní analýzy je objektivně zhodnotit současné postavení podniku. Snahou je identifikovat silné a slabé stránky firmy. K tomu je zapotřebí analyzovat její vnitřní faktory jako technický rozvoj, marketing a distribuci, výrobu a řízení výroby, podnikové a pracovní zdroje, finanční a rozpočtové faktory. (Mallya, 2007, s. 53)

2.4 Portfolio analýza

Podniky jsou většinou složeny z několika strategických podnikatelských jednotek (SPJ). SPJ je decentralizované středisko v rámci podniku, s vlastním ziskovým cílem, samostatným plánováním a vlastní strategií. SPJ lze vymezit různými aktivitami či výrobky firmy, které mají vlastní zákazníky i konkurenty. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 86)

Rozhodování o budoucích strategických záměrech je nutné podepřít souhrnným přehledem postavení dílčích SPJ a jejich konkurenčních schopností, což umožní „roztřídění“ SPJ dle jejich strategické vhodnosti v rámci podnikových cílů. Porození portfoliovému přístupu vytvoří snadnější způsob identifikace a výběru strategií pro SPJ. (Horáková, 2003, s. 120)

Portfoliový přístup má při praktickém užití v podniku k dispozici několik technik. Nejčastěji je uplatňována technika mající základ na vícefaktorové matici portfolia:

- BCG model vytvořený bostonskou konzultační skupinou (BCG matice nebude dále rozebírána, protože v praktické části této diplomové práce není využita)
- GE model vytvořený firmou McKinsey Company pro společnost General Electric (Boučková et al., 2003, s. 21)

GE matice

Tato vícefaktorová matice předpokládá, že postavení určitého produktu (respektive SPJ) je dáno dvěma faktory, a to atraktivností odvětví a konkurenčním postavením firmy. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 88) Tyto dva základní faktory, které vymezují strategický úspěch firmy, jsou vyjádřeny souborem působících dílčích faktorů. (Tomek, 2001, s. 95)

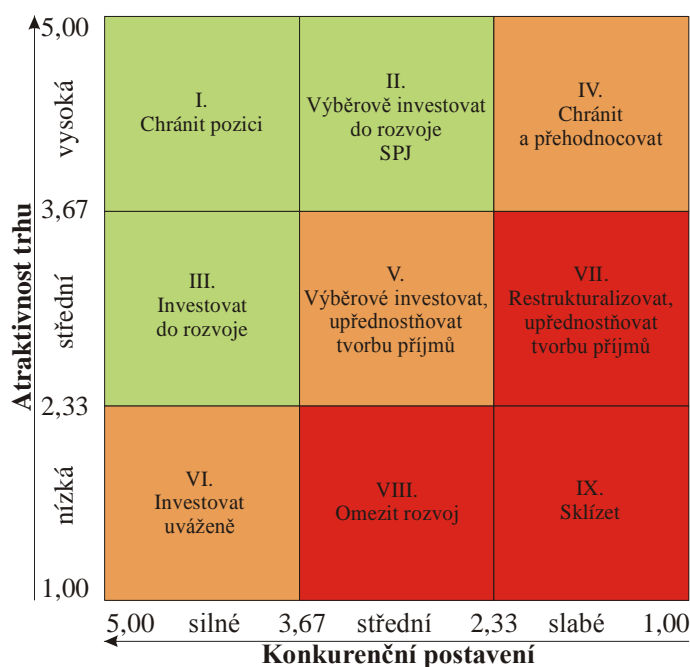
- **Tržní atraktivita** je vypočtena jako vážený průměr faktorů, jako je velikost trhu, tržní růst, zisková marže, stádium životního cyklu, intenzita konkurence (počet konkurentů, konkurenční struktura, diferenciacie, překážky vstupu a substituty), technologické požadavky, investiční náročnost aj. (Chernev, 2009, s. 65)
- **Konkurenční postavení** je stejným způsobem vypočteno jako vážený průměr faktorů, jako je tržní podíl, jeho růst, diferenciacie produktů, image značky, relativní nákladová pozice, využití kapacity, postavení v technologii, potenciál výzkumu a vývoje, patenty, distribuční síť, efektivnost marketingu, přístup k zásobám a vedoucím pracovníkům. (Chernev, 2009, s. 65)

Počet hodnocených faktorů lze rozšířit nebo naopak zúžit. Faktory je potřeba volit s ohledem na konkrétní situaci, především na charakter produktů (strategických podnikatelských jednotek) a podmínek na trhu. (Zamazalová et al., 2010, s. 21)

Každému z vybraných dílčích faktorů je přiřazena váha (významnost) v rozmezí od 0 do 1. Váhy jsou přiděleny tak, aby se jejich součet za celou dimenzi rovnal 1. Každý dílčí faktor je následně hodnocen na pětistupňové škále (1 = velmi slabá, 2 = slabá, 3 = průměrná, 4 = silná a 5 = velmi silná). (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 57) Znamka je mu přidělena tak, aby charakterizovala stupeň závislosti dimenze na daném dílčím faktoru. (Horáková, 2003, s. 127) Hodnocení je nakonec vynásobeno váhou. Tak je získána výsledná hodnota dílčího faktoru. Agregací dílčích faktorů je poté získána celková hodnota dimenzí, tzn. atraktivnosti trhu a konkurenční pozice. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 57)

Získané výsledné hodnoty obou dimenzí vytváří základ pro umístění hodnocené SPJ do dvourozměrné matice o devíti polích. Rozměr obou dimenzí se pohybuje v rozmezí hodnot od 1 (tj. nízká atraktivnost trhu, slabé konkurenční postavení) do 5 (tj. vysoká atraktivnost trhu, silné konkurenční postavení). Na horizontální ose je zobrazeno konkurenční postavení (jak silná je pozice firmy na trhu) a na vertikální ose je vyjádřena atraktivnost trhu (jaká je přitažlivost daného oboru či odvětví). (Horáková, 2003, s. 128)

Skutečné umístění strategické podnikatelské jednotky v matici je znázorněno bodem, který vyjadřuje hodnotu nalezenou vícefaktorovým hodnocením. Okolo bodu se opiše kruh, jehož plocha představuje velikost daného trhu. Vyšrafovaná kruhová výseč pak znázorňuje tržní podíl SPJ na tomto trhu. Šipka vyjadřuje směr a pohyb dané SPJ v budoucnu. (Blažková, 2007, s. 149)



Obr. 6. GE matice (upraveno podle Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 57; Jakubíková, 2008, s. 112)

Pro každé pole GE matice je možné doporučit rozhodnutí v oblasti typu strategie, kterou je vhodné uplatnit v investičních tocích. Při hledání investičních strategií pomocí GE matice:

- **pole I., II., III.** znamenají výhodné postavení strategické podnikatelské jednotky, která se nalézá v tzv. **zelené zóně** pro investice (podnik investuje do strategického záměru za účelem udržení a vylepšení pozice strategické podnikatelské jednotky),
- **pole IV., V., VI.** se nalézají v tzv. **oranžové zóně**, kdy podnik musí uvážit možná rizika související s investicí, uskutečňuje výběr a preferuje raději krátkodobé investice,
- **pole VII., VIII., IX.** jsou v tzv. **červené zóně**, kdy podnik zpravidla neinvestuje, chystá útlum, ukončení podnikatelské činnosti nebo likvidaci. (Jakubíková, 2008, s. 112)

Nevýhoda GE matice spočívá v tom, že volba kritérií a přiřazení vah jednotlivým hodnoceným faktorům je do značné míry subjektivní. Sestavení GE matice si žádá zkušené pracovníky. (Jakubíková, 2008, s. 113)

2.5 SWOT analýza

Významnou součástí situační analýzy tvoří SWOT analýza, která systematicky zkoumá vnitřní silné a slabé stránky a vnější příležitosti a hrozby firmy. Vede k vyslovení základních strategických alternativ, které může firma zvažovat. Lze ji provést na konec situační analýzy jako přirozené završení či samostatně. (Zamazalová, 2009, s. 104)

Název SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Treats (hrozby). (Košťan a Šuleř, 2002, s. 55)

- **Silné stránky** – znamenají pozitivní faktory, které přispívají k úspěšné firemní činnosti a mají výrazný vliv na její prosperitu. Jedná se o odlišné schopnosti, dovednosti či zdroje přinášející firmě výhodu vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvýznamnějšími silnými stránkami jsou ty, které lze obtížně okopírovat a u kterých je předpoklad dlouhodobého přínosu zisku, tedy znamenají konkurenční výhodu. (Horáková, 2003, s. 42)
- **Slabé stránky** – představují přesný opak silných stránek. Podnik je v určité záležitosti slabý, úroveň některých faktorů je nízká, občas nedostatek některé silné stránky značí slabou stránku, což zabraňuje efektivnímu výkonu podniku. (Blažková, 2007, s. 156)
- **Příležitosti** – jsou takové další možnosti firmy, s jejichž uskutečněním rostou vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější naplnění stanovených cílů. Jde o velice příznivou situaci v prostředí firmy, která ji zvýhodňuje vůči konkurentům. Aby firma mohla příležitosti využít, musí je nejprve identifikovat. Až poté se příležitosti stanou upotřebitelnými a předurčují chování firmy v prostředí. (Horáková, 2003, s. 44)
- **Hrozby** – jedná se o nepříznivou situaci nebo změnu v okolí firmy znamenající bariéry pro činnost. Mohou představovat hrozbu úpadku nebo riziko neúspěchu. Firma musí rychle zareagovat adekvátním způsobem, aby ohrožení odstranila nebo minimalizovala. (Blažková, 2007, s. 156)

Jasná identifikace silných a slabých stránek a jejich analýza ve vzájemné spojitosti s přednostmi a hrozbami umožní firmě uvažovat o vytyčení marketingových cílů a volbě strategií k jejich dosažení. Je zapotřebí vzít v úvahu jedinečné schopnosti v podobě silných stránek a umět je využít ve vztahu k příležitostem. Průběžně je potřeba rozvíjet silné stránky a usilovat o eliminaci stránek slabých, což představuje předpoklad pro minimalizaci ohrožení a pro maximalizaci využití potenciálních příležitostí. (Horáková, 2003, s. 53)

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Teoretickými poznatky v oblasti marketingového výzkumu se tato práce zabývá proto, že zde bude využit marketingový průzkum k identifikaci potřeb a preferencí cílové skupiny.

Kotler a Keller (2007, s. 140) definují „*marketingový výzkum jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma*“. Smyslem marketingového výzkumu je napomáhat řešit a zlepšovat marketingová rozhodnutí, vybírat optimální možnosti či vytvořit program pro rozhodování v oblasti marketingu. (Hague, 2003, s. 5)

V praxi mnohdy dochází ke ztotožňování pojmů výzkum a průzkum. Hlavní rozdíl spočívá v časovém horizontu. Průzkum je kratší, nezachází do takové hloubky jako výzkum. Průzkum tvoří součást marketingového výzkumu. (Kozel et al., 2006, s. 48)

3.1 Klasifikace marketingového výzkumu

V rámci marketingového výzkumu je užíváno řady nejrůznějších výzkumných přístupů, které je možné rozdělit podle mnoha kritérií. (Kozel et al., 2006, s. 114)

3.1.1 Primární a sekundární marketingový výzkum

Základní rozlišení marketingového výzkumu představuje členění na primární a sekundární.

- Při **primárním výzkumu** provádíme vlastní zjišťování hodnot vlastností u samotných objektů výzkumu. Jde o sběr dat v terénu uskutečňovaný vlastními silami nebo najatou spolupracující institucí. (Foret a Stávková, 2003, s. 14)
- U **sekundárního výzkumu** jsou dodatečně využívány údaje (především statisticky zpracovaná data), které již dříve jiný subjekt nashromáždil a zpracoval jako primární výzkum, například pro jiné cíle a jiné zadavatele. (Foret a Stávková, 2003, s. 14)

3.1.2 Kvantitativní a kvalitativní marketingový výzkum

Primární marketingový výzkum je možné rozdělit na kvantitativní a kvalitativní.

- **Kvantitativní výzkumy** se zabývají zkoumáním rozsáhlejších souborů (stovek i tisíců) respondentů za účelem postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek. Snahou je zachytit názory a způsoby chování respondentů co nejvíce standardizovaně. Získané in-

formace zpracovávají za pomoci statistických metod a zobecňují je na celý základní soubor. Kvantitativní výzkumy jsou časově a finančně náročnější variantou. Mezi techniky kvantitativního výzkumu lze zařadit osobní rozhovory, pozorování, experiment, písemné dotazování a další. (Foret, 2008, s. 14)

- **Kvalitativní výzkumy** nabízí možnost hlubšího poznání motivů chování lidí, odkrývají povahu, souvislosti i příčiny jejich názorů, preferencí a postojů. Kvalitativní výzkumy jsou v porovnání s kvantitativními rychlejší, méně nákladné a především méně náročné na realizaci. Významné omezení však představuje velmi malý a nereprezentativní soubor respondentů. K základním technikám kvalitativního výzkumu patří individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory. (Foret, 2008, s. 14)

3.2 Proces marketingového výzkumu

V procesu marketingového výzkumu lze definovat dvě hlavní, na sebe logicky navazující etapy – přípravnou etapu a realizační etapu. (Kozel et al., 2006, s. 70)

Přípravná etapa

- **Definování problému, cíle** – Definování problému ujasňuje účel výzkumu a určuje jeho cíle, následuje formulace hypotézy možného řešení.
- **Orientační analýza situace** – Představuje neformální zjišťování, jaké údaje jsou dosažitelné pro řešení daného problému.
- **Plán výzkumného projektu** – Upřesňuje typy shromažďovaných údajů, způsob jejich sběru (tj. metodu, techniku a vzorek), metody jejich analýzy, rozpočet výzkumu, stanovení úkolů jednotlivým pracovníkům, časový harmonogram činností a kontrolu plánu.

Realizační etapa

- **Sběr údajů** – V této fázi se uskutečňuje samotný sběr požadovaných informací. Je zapotřebí si sběr údajů zorganizovat a provést kontrolu sběru dat.
- **Zpracování shromážděných údajů** – Po shromáždění požadovaného objemu dat provedeme jejich kontrolu a úpravu, následně je zpracujeme pomocí výpočetní techniky.
- **Analýza údajů** – Postupně se zkoumá četnost zjištěných odpovědí, úroveň, proměnlivost a rozložení zkoumaných znaků a v neposlední řadě závislosti mezi proměnnými.

- **Interpretace výsledků výzkumu** – V této fázi se výsledky analýzy převádí do závěrů a doporučení nejvhodnějšího řešení zkoumaného problému.
- **Závěrečná zpráva a její prezentace** – Za pomoci závěrečné zprávy seznámíme zadavatele s výzkumem a jeho výsledky. (Kozel et al., 2006, s. 70-110)

3.3 Metody sběru dat

Mezi základní metody sběru primárních údajů patří pozorování, experiment a dotazování.

3.3.1 Pozorování

Pozorování provádí vyškolený pozorovatel, který zaznamenává sledované reakce, způsoby chování a vlastnosti pozorovaného objektu. (Foret, 2008, s. 62) Pozorování se uskutečňuje bez aktivní účasti pozorovaného. (Příbová et al., 1996, s. 46)

3.3.2 Experiment

Experiment probíhá formou testování, během kterého se sleduje a hodnotí způsob chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách. Přitom jsou předem nastaveny parametry, za kterých se experiment následně uskutečňuje. (Kozel et al., 2006, s. 145)

3.3.3 Dotazování

V rámci dotazování jsou kladeny otázky respondentům, jejichž odpovědi vytváří podklad pro získání požadovaných primárních dat. Výběr respondentů musí korespondovat s cíli a záměry výzkumu. (Kozel et al., 2006, s. 141) Dotazování se provádí za pomoci dotazníků nebo záznamových archů. (Foret, 2008, s. 41-42)

Typy dotazování:

- **Osobní dotazování** – Založeno na přímé komunikaci s dotazovaným. Výhodou je existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a dotazovaným a vysoká spolehlivost získaných údajů. Tato technika je však velmi nákladná a časově náročná. (Příbová et. al, 1996, s. 48)
- **Telefonické dotazování** – Respondent okamžitě odpovídá na otázky kladené tazatelem po telefonu. K přednostem se řadí rychlost a náklady na jeden kontakt. Nelze však vyu-

žít vizuálních pomůcek a doba, po kterou je dotazovaný ochoten odpovídat po telefonu, je kratší než v případě osobního dotazování. (Příbová et al., 1996, s. 48 - 49)

- **Písemné dotazování** – Dotazník bývá doručen respondentovi poštou, příp. přiložen k určitému výrobku či předám při určité události (konference, výstava). Výhodou jsou relativně nízké náklady ve srovnání s ostatními typy dotazování. Dotazovaný není negativně ovlivňován tazatelem a je mu ponechán čas na promyšlení odpovědi. Největší nevýhodou je nízká návratnost dotazníků, dále struktura respondentů, kteří odpověděli, čímž dochází k narušení reprezentativnosti výzkumu. Písemné dotazování trvá delší dobu. Navíc je potřeba vyčkat, až se vrátí dostatečné množství vyplněných dotazníků. Chybějící kontakt s dotazovaným vyžaduje volbu jednodušších otázek, avšak stále nemáme kontrolu, zda dotazovaný rozuměl otázkám správně. (Kozel et al., 2006, s. 143)
- **Elektronické dotazování** – Získává potřebné údaje od respondentů za pomoci dotazníků v e-mailech či na www stránkách. Největší výhodou je minimální finanční a časová náročnost. Elektronická podoba dat přináší jednodušší zpracování. Nevýhodou je nízká vybavenost domácností počítači a internetem. (Kozel et al., 2006, s. 144)

Dotazník

Při sestavování dotazníku bychom si měli dát pozor na jeho správnou strukturu. Dotazník musí respondenta na první pohled zaujmout svou grafickou úpravou. Jedná se o celkový dojem, tj. formát dotazníku, úprava první stránky, barva a kvalita papíru. Jako optimální délka dotazníku se uvádí 40 až 50 otázek a doba potřebná k vyplnění okolo 20-ti minut. V dotazníku by se měly vyskytovat pouze otázky skutečně nutné, měly by být jednoznačné a srozumitelné. Důležitý je také sled otázek. Na začátek dotazníku by měly být umístěny otázky zajímavé, uprostřed otázky vyžadující soustředění, na jejichž vyplnění záleží a na konec dotazníku zařadit otázky méně důležité. (Foret a Stávková, 2003, s. 33-34)

Otázky by měly být krátké, jednoduché, nikoliv dvojsmyslné či dvě otázky v jedné. Neměly by navádět respondenta k určité odpovědi. V dotazníku bychom se měli vyhnout slangu, zkratkám, užívání sofistikovaných, neznámých či dvojsmyslných slov, dále negativním a hypotetickým otázkám. U citlivých otázek je lepší pro zjemnění otázky poskytnout ohraničený rozsah. Předem dané odpovědi se nesmí překrývat a měla by být povolena i možnost „jinak“ s prostorem pro odpověď. (Hague, 2003, s. 116-117)

4 INTERNETOVÝ OBCHOD

Vzhledem k tomu, že je produktová řada Zábavné učení zákazníkům prodávána také prostřednictvím e-shopu, je potřeba se zabývat teoretickými východisky i z této oblasti.

S rozvojem internetu se úzce pojí přenos obchodování na internetu. Podniky vynakládají investice do informačních technologií a elektronického obchodu za účelem zvýšení efektivity prováděných operací a vylepšení služeb zákazníkům. E-business (tj. elektronické podnikání) je souhrnným názvem pro veškeré pojmy užití internetu v obchodě a službách, představuje širší pojem než e-commerce (tj. elektronický obchod). (Blažková, 2005, s. 98)

„E-commerce označuje formu obchodního styku, kdy se celá obchodní transakce odehrává prostřednictvím Internetu.“ (Stuchlík a Dvořáček, 2000, s. 92) Zákazníci si vybírají produkty na internetových stránkách obchodního serveru a ihned je nakupují a zaplatí. Všechny tři fáze (výběr, nákup a platba) se zpravidla uskutečňují bez přímého kontaktu s prodejcem. Některé definice pod pojmem elektronická komerce rozumí pouhý výběr produktů a zaslání objednávky pomocí internetu. (Stuchlík a Dvořáček, 2000, s. 92)

4.1 Typy obchodů na internetu

Podle subjektů rozeznáváme tyto typy elektronického obchodování:

- B2C (Business to Customer) – prodej výrobků a služeb od podniků konečným spotřebitelům,
- B2B (Business to Business) – prodej výrobků a služeb mezi podnikatelskými subjekty, výrobky a služby nejsou určeny ke konečné spotřebě,
- C2C (Customer to Customer) – prodej výrobků a služeb mezi spotřebiteli vzájemně (jedná se o aukce, spotřebitelskou inzerci a jiné podoby obchodu),
- a další. (Sedláček, 2006, s. 97-98)

Elektronické obchodování se dělí na tři základní kategorie:

- elektronický obchod s „kamennými“ prodejny pro odběr produktů,
- elektronický obchod bez sítě „kamenných“ prodejen,
- elektronický obchod jako doplňková forma tradiční sítě prodejen. (Zamazalová, 2009, s. 29)

4.2 Výhody a nevýhody obchodování na internetu

Internetové obchodování přináší prodejci následující výhody a nevýhody:

Tab. 1. Výhody a nevýhody on-line obchodování pro prodejce (Blažková, 2005, s. 102-103)

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> ■ úspora nákladů (oproti „kamenné“ prodejně není potřeba platit nájem za prostory, pracovníky aj.) a z toho plynoucí možnost nabídky nižších cen oproti „kamenným“ prodejcům ■ možnost specializace na určité obory, činnosti nebo zájmy, protože zákazníci lze získat po celém světě ■ e-commerce představuje doplňkovou službu k současným obchodním cestám ■ zacílení na určitý druh uživatele ■ usnadnění práce, neboť zákazník sám vyplňuje objednávku ■ prodejci nejsou omezení prostorově, ani časově (žádné zavírací hodiny, svátky) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ v důsledku globálního charakteru internetu jsou konkurenty i cizojazyčně provozované obchody ■ problém získávání nových a udržování stávajících zákazníků ■ globální působnost přináší problém, podle kterého práva se řídit ■ potřeba zabezpečit několik možností platby ■ potřeba najít nejvýhodnější variantu dopravy ■ potřeba investování do reklamy a propagace, aby zákazník e-shop na internetu zaznamenal ■ anonymita nakupujících

4.3 Struktura typického e-commerce serveru

Klasický prodejní server zahrnuje následující základní části:

1. *Katalog výrobků a služeb* – Základem úspěchu je snadná orientace v katalogu výrobků a služeb, který je tematicky rozdělen do kategorií a doplněn řadou obrázků nabízených produktů.
2. *Reakce spotřebitelů, kteří si daný produkt koupili* – V nákupním rozhodování představují pro spotřebitele významnou roli názory jiných spotřebitelů na daný produkt.
3. *Průvodce objednávkou* – Pokud produkty vyžadují přizpůsobení podle přání zákazníka, vkládají se další údaje, například barva, typ, velikost atd.

4. *Nákupní košík* – Zákazník vkládá vybrané produkty do virtuálního nákupního košíku, který umožňuje průběžnou kalkulaci souhrnné částky za objednávané produkty a mnohdy také možnost uschovat si vybrané produkty pro nákup později.
5. *Průvodce nákupem produktu* – Tuto fázi je možné rozložit do čtyř dílčích kroků, a to volbu druhu platby, zpřesnění data a místa dodání, formulaci dodatečných součástí objednávky (např. druh balicího papíru aj.) a zobrazení úplně vyplněné objednávky s žádostí o potvrzení transakce.
6. *Zákaznické konto* poskytující přehled objednávek a dodaných produktů. (Stuchlík a Dvořáček, 2000, s. 225-230)

4.4 Internetové obchodní strategie

V rámci internetových obchodních strategií si podnik upřesňuje záležitosti v souvislosti s prodejem a nákupem přes internet, tj. vytváří strategii e-obchodování (jak efektivně využít e-commerce na svém webu). Body, které podnik nesmí opomenout specifikovat, jsou následující:

1. Identifikace segmentů, na které se firma chce zaměřit
2. Tvorba marketingového mixu, definování jeho jednotlivých nástrojů (rozsah nabídky produktů, značka, cena, distribuce, marketingová komunikace)
3. Způsoby zajištění (vyšší) návštěvnosti internetového obchodu
4. Budování spolehlivosti a zákaznické důvěry
5. Projevení zájmu o zákazníka (řešení jeho problému), snaha o jeho udržení
6. Zajímavá prezentace produktů, personalizace
7. Proces nákupu a logistiky, způsob placení
8. Smluvní zabezpečení (tzn. pravidla, záruky a podmínky obchodu, souhlas se zpracováním osobních údajů, smlouvy s dodavateli, pojištění pro případ škod)
9. IT zabezpečení (tj. jednoduché ovládání, zabezpečení aplikace, zálohování dat aj.)
10. návratnost investice do internetového obchodu

Podnik musí zabezpečovat i další záležitosti, např. ověření kreditní karty, okamžité potvrzení objednávky atd. Z hlediska zvýšení obratu a budování dobré pozice mezi internetovými obchody jsou důležité i další služby a funkce. (Blažková, 2005, s. 136-140)

4.5 Jak přilákat potenciální zákazníky k návštěvě e-shopu

- Jedna kampaň není dostačující, je zapotřebí neustálé (byť třeba ne intenzivní) připomínání internetového obchodu.
- Užití jednoznačných argumentačních sloganů, značky e-shopu, ujasnit výhody.
- Oslovovat jednotlivé skupiny co nejpřesnějším způsobem. Střídání bannerů a jejich umístování na webech, kde mají největší příležitost setkat se s cílovou skupinou.
- Propagovat, že e-shop má největší novinky na skladě, bestsellery v nabídce, slevy, velké akce a výprodeje.
- Užití veškerých nástrojů on-line marketingu (bannery, umístování buttonů a textových odkazů na jiné internetové stránky, e-mailový marketing, organizování slev ve spolupráci s jinými internetovými stránkami).
- Důkladná indexace e-shopu v internetových vyhledávacích a katalogích.
- Vyhledávání oboustranně výhodné spolupráce s „přirozenými partnery“, která danému e-shopu pomůže k větším prodejům, partnerovi ke zvýšení návštěvnosti a jistému peněžnímu obnosu. (Hlavenka, 2001, s. 105-106)

4.6 Asociace APEK

Asociace APEK je nezávislá organizace pro podporu rozvoje internetového obchodu v ČR, která provozuje webový projekt certifikovany.obchod.cz. Ten nabízí seznam e-shopů, které jsou držiteli certifikátu APEK – Certifikovaný obchod. Zákazníci tak jeho prostřednictvím mohou nalézt bezpečný a kvalitní on-line obchod. Jestliže je e-shop certifikován, značí to, že dodržuje základní pravidla bezpečného a bezproblémového on-line obchodování. (Zamazalová, 2009, s. 32)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se zabývala teoretickými poznatky v oblasti marketingové strategie, marketingového výzkumu a internetového obchodu, která tvoří východiska pro jejich využití v praktické části.

Teoretická východiska v oblasti marketingové strategie byla v převážné míře čerpána z literárních zdrojů pojednávajících o strategickém marketingu, případně obecně o marketingu. Marketingovému výzkumu se autoři věnují i v samostatných publikacích. K popisu teoretických poznatků v oblasti internetového obchodu bylo využito literatury zabývající se marketingem na internetu. K jednotlivým zmiňovaným oblastem lze nalézt mnoho literárních zdrojů, které jsou běžně dostupné v knihovnách a knihkupectvích.

Ke zpracování teoretické části bylo využito celé řady monografických publikací. Většina z nich byla vydána v průběhu posledních deseti let. Mezi dostupnými literárními zdroji se tedy nachází publikace aktuální, ale i starší. Někteří autoři vydání svých knih rozšiřují, přepracovávají a aktualizují.

Teoretické poznatky byly popsány na základě literatury české, ale i několika zdrojů cizojazyčných. Úroveň české literatury se blíží literatuře cizojazyčné, čeští autoři při tvorbě svých publikací mnohdy čerpají ze zahraničních zdrojů.

Při vypracování teoretické části bylo nejvíce čerpáno z monografií Heleny Horákové a Dagmar Jakubíkové. Knihy těchto autorek nesou shodně název Strategický marketing. Obě autorky ve svých publikacích přehledně a srozumitelným způsobem zpracovaly danou problematiku. Jsou zde shrnuty poznatky o strategickém marketingu, strategickém marketingovém řízení, strategickém marketingovém plánování a marketingových strategiích. Vyzdvihnout lze provedení souhrnu a utřídění jednotlivých marketingových strategií. Publikace tak byly v této oblasti významným zdrojem informací.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A PRODUKTOVÉ ŘADY ZÁBAVNÉ UČENÍ

Společnost **Ditipo, a. s.** byla založena v roce 1991. Své sídlo má v Uherském Brodě. Od svého vzniku se zabývá vývojem, výrobou a prodejem papírnických a dárkových produktů, které podporují komunikaci mezi lidmi. V současnosti se řadí mezi největší firmy ve svém oboru v ČR a na Slovensku. Společnost má ve své nabídce následující sortiment:

- blahopřání do obálky, pohlednice, dopisní soupravy,
- vše potřebné k balení dárků, dárkový sortiment,
- dětské vzdělávací programy a hry (produktová řada Zábavné učení).

K dynamickému rozvoji společnosti a její pružnosti dochází za podpory všech článků podnikové struktury od grafických návrhů a přípravy produktů přes samotnou výrobu až po širokou prodejní síť. Společnost Ditipo je součástí mezinárodní skupiny firem, které patří k hlavním dodavatelům luxusního papírnického zboží do nadnárodních řetězců obchodních domů, supermarketů a hypermarketů.

Svůj úspěch do budoucna společnost Ditipo staví zejména na úplném respektování morálních a etických zásad podnikání, na dobré úrovni servisu pro zákazníky a na kvalitě produktů. Mottem společnosti je „Radost pro všechny“. Snahou firmy je, aby její produkty přinášely radost nejen jejím zákazníkům, ale i všem, kteří se na produktech ve společnosti podílí. Firma Ditipo také podporuje výzkum a rozvoj v očním lékařství a podílí se na projektu Krkouni (který je blíže popsán v podkapitole 7.5.2). S velkým nadšením rozvíjí značku Zábavné učení, která podporuje přirozené učení dětí. (Ditipo, ©2012a)

Výrobky produktové řady Zábavné učení vznikaly postupně v průběhu 10-ti let. Firma Ditipo v lednu 2011 pro tuto produktovou řadu založila **dceřinou společnost Zábavné učení, s. r. o.** za účelem budování značky a rozvíjení marketingových aktivit. Dceřiná společnost svou činnost vyvíjí od dubna 2011, přičemž se zaměřuje přímo na konečné zákazníky. U produktové řady Zábavné učení je B2C prodej prováděn prostřednictvím e-shopu www.zabavneuceni.cz, zatímco B2B prodej uskutečňuje společnost Ditipo. (rozhovor s pracovníky firem Ditipo a Zábavné učení)

Vize, hodnoty, poslání a cíle firmy Zábavné učení, s. r. o.

- **Vize** – Budovat a podporovat komunitu lidí, kteří se zajímají o přirozený a zábavný způsob učení.
- **Hodnoty a poslání** – Společně s rodiči a dětmi vytvářet prostor pro přirozené učení. Sdílet zkušenosti, nápady a doporučení.
- **Cíle** – Cílem je společně s rodiči vytvořit prostor pro přirozené učení dětí. Sdílet zkušenosti, nápady a doporučení. Nabízet výrobky a semináře, které podporují přirozené a zábavné učení. (interní materiály společnosti Zábavné učení)

Produktová řada Zábavné učení

Produktová řada Zábavné učení je určena dětem ve věku 3 – 8 let, jedná se o ucelený vzdělávací program pro děti. Tyto produkty napomáhají podporovat přirozené učení dětí, které nejlépe probíhá ve formě hry, zážitku a rozhovoru. V dětech rozvíjejí sebedůvěru, vlastní aktivitu, umění rozhodovat se a přijímat odpovědnost. (Ditipo, ©2012a)

Produktová řada Zábavné učení zahrnuje následující produkty:

- Zábavné výukové sešity se stíratelným povrchem listů
- Encyklopedické knížečky Benny Blu
- Kouzelné tabulky (se stíratelným povrchem a černými poli, která po zahřátí prstem ukazují správnou odpověď)
- Krkouni (produkty s českým licenčním motivem postaviček Krkounů)
- Různé hračky a pomůcky (barevné křídly, písmenkové puzzle, šněrující čísla a písmenka, dárkové tašky, voskovky)
- Cvičné hodiny a roční období
- Omalovánky a vybarvovací mandaly
- Vystřihovánky
- Pexesa
- Písanky
- Logické hry
- Hlavalamy
- Puzzle
- Samolepky
- Malovací kalendáře
- Sudoku, piškvorky (bloky)
- Tematické balíčky
- Kurzy a semináře pro rodiče

(Zabavneuceni.cz, ©2012)

7 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

Marketingová situační analýza zkoumá vnitřní a vnější prostředí firmy a vytváří základ pro stanovení marketingových cílů a formulování marketingových strategií.

7.1 PEST analýza

PEST analýza je vhodnou metodou analýzy makroprostředí, která firmě umožňuje rozpoznat příležitosti a hrozby. V rámci PEST analýzy jsou zkoumány faktory (politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické), které mohou mít vliv na činnost společnosti.

7.1.1 Politicko-právní vlivy

Současná **politická situace** v České republice je charakteristická nestabilitou, skandálními kauzami, vládními krizemi a nedůvěrou voličů k politice. Cílem reforem současné vlády je, aby se veřejné finance ČR staly dlouhodobě udržitelnými. Reformní kroky a novelizace se týkají daňové, důchodové, sociální a zdravotní oblasti, pracovního práva, DPH, občanského zákoníku, obchodního zákoníku aj. Ze změn majících vliv na podnikatelské prostředí od počátku roku 2012 (respektive v dalších letech) lze zdůraznit především:

- **DPH** – Snížená sazba daně z přidané hodnoty počátkem roku 2012 vzrostla z 10 na 14 %. V roce 2013 by se měla snížená a základní (nyní 20 %) sazba sjednotit na 17,5 %. (iDnes, ©2011a) V důsledku snahy o snižování schodku státního rozpočtu pod 3 % HDP však vláda hledá úspory, přičemž jedním ze zvažovaných opatření je zachování dvou sazeb DPH a jejich zvýšení na 15 a 21 % od roku 2013. (Ihned, ©2012)
- **Daňová reforma** – Sazba daně z příjmů právnických osob bude ponechána ve výši 19 % (účinnost od ledna 2014). (Aktuálně, ©2011)

Společnost Ditipo se stejně jako jiné podnikatelské subjekty musí při své činnosti řídit platnými **zákonnými předpisy**. Jedná se například o Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele aj. V souvislosti s provozem internetového obchodu je dále zapotřebí dodržovat legislativní podmínky dané Zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů; Zákonem č. 480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti; Směrnicí Evropského parlamentu a Rady 97/7/ES a Předpisem č. 367/2000 Sb., kterým se mění Zákon č. 40/1967 Sb., občanský zákoník, a to především odstoupení od smlouvy.

S účinností k 1. 1. 2014 nahradí stávající občanský zákoník nový Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a stávající obchodní zákoník bude nahrazen novým Zákonem č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Některé papírové vzdělávací produkty pro děti musí být opatřeny **značením CE**. Tento certifikát potvrzuje shodu se základními požadavky Směrnice 2009/48/ES a nařízení vlády č. 86/2011 Sb., o technických požadavcích na hračky (platnost od 20. 7. 2011), které upravuje postupy posuzování shody hraček a jejich uvádění na trh EU a ČR. (ITC, ©2012)

Povinnost e-shopů vracet zákazníkům poštovné a balné při vrácení zboží

Problematiku odstoupení od smlouvy uzavřené na dálku upravuje Směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/07/ES o ochraně spotřebitele a tuzemský občanský zákoník. Evropský soudní dvůr přinesl svým rozhodnutím C-511/08 ze dne 15. dubna 2010 upřesnění výkladu směrnice. Na základě tohoto rozhodnutí mají internetové obchody povinnost vrátit zákazníkovi kromě ceny zboží také poštovné a balné, jestliže do 14-ti dnů od nákupu odstoupí od smlouvy. Do doby, než bylo rozhodnutí v říjnu 2011 medializováno, neměla většina spotřebitelů o této skutečnosti tušení a analogicky většina provozovatelů tuzemských on-line obchodů o něm možná také ani nevěděla. (Lupa, ©2011)

Důsledky pro firmu: Růst sazby (sazeb) DPH se odrazí v růstu cen produktů značky Zábavné učení, které tak budou pro zákazníky dražší. Povinnost internetových obchodů vracet zákazníkům poštovné a balné při vrácení zboží se projeví ve zvýšení nákladů na tyto položky, to může firmu v konečném důsledku vést i ke zvýšení cen v e-shopu, aby tak růst nákladů pokryla.

7.1.2 Ekonomické vlivy

HDP

Dle údajů Českého statistického úřadu ve čtvrtém kvartále roku 2011 HDP meziročně vzrostl o 0,6 %, avšak v porovnání s předchozím čtvrtletím naopak o 0,1 % poklesl. Za celý rok 2011 se HDP meziročně zvýšil o 1,7 %, mezičtvrtletní přírůstky ale byly zaznamenány jen v prvním pololetí, ve druhé polovině roku česká ekonomika v zásadě jen stagnovala (nepatrné mezikvartální poklesy ve 3. a 4. kvartálu shodně o 0,1 % se nachází v rámci možné statistické chyby).

Z objemově významných složek poptávky poklesly jak výdaje domácností na konečnou spotřebu (o 0,5 %), tak výdaje vládních institucí (o 1,4 %) a rovněž i tvorba fixního kapitálu (o 1,2 %). K ekonomickému růstu tak přispěl pouze zahraniční obchod (export se zvýšil o 11,0 %, zatímco import vzrostl jen o 7,5 %). (Český statistický úřad, ©2012a) Spotřeba domácností klesá kvůli opakovanému růstu míry nezaměstnanosti v posledních měsících, ale také stagnaci reálných mezd. (Patria, ©2012a)

Spotřeba domácností

Už od 2. kvartálu 2011 klesají spotřební výdaje domácností na předměty krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé spotřeby. (Česká národní banka, ©2012) Kupní sílu domácností oslabí další fiskální restrikce platné od roku 2012, vyšší inflace, malý růst nominálních mezd a zvyšující se nezaměstnanost. (Zlínské novinky, ©2012)

Inflace

Index spotřebitelských cen v lednu 2012 vzrostl o 1,8 %. Růst inflace zapříčinilo především zvýšení snížené sazby DPH z 10 na 14 %, které se projevilo v cenách potravin, bydlení a dopravy. Meziročně se inflace zvýšila z 2,4 na 3,5 %, což je nejvyšší hodnota za poslední tři roky. (Patria, ©2012b) V únoru 2012 vzrostl index spotřebitelských cen o 0,2 %, nejvíce k tomuto přispěly rostoucí ceny potravin, pohonných hmot a růst cen v domovech důchodců. Meziročně inflace stoupla na 3,7 %, což je nejvyšší hodnota od listopadu 2008. (Patria, ©2012c) Celková inflace v roce 2012 zaznamená dočasný růst těsně nad 3 % a po odeznění základního vlivu růstu DPH v roce 2013 celková inflace poklesne pod dvouprocentní inflační cíl ČNB. (Patria, ©2012d)

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti v lednu 2012 vzrostla na 9,1 %, oproti 8,6 % v prosinci 2011. V únoru 2012 se dále zvýšila na 9,2 %. V sezónně očištěné nezaměstnanosti lze vysledovat postupný růst, což zhoršuje vyhlídky na zlepšení na trhu práce dlouhodobějšího charakteru. Jarní rozjezd sezónních prací by měl v následujících měsících přinést pokles nezaměstnanosti. Očekávaný výkon české ekonomiky, která by měla v roce 2012 víceméně stagnovat, neposkytuje prostor pro výraznější zlepšení situace na trhu práce. Pro rok 2012 lze předpokládat, že průměrná nezaměstnanost zůstane ve výši 8,5 %. (Patria, ©2012e; ©2012f)

Následující tabulka podává přehled o vývoji hrubého domácího produktu, míry nezaměstnanosti a míry inflace v průběhu let 2000 až 2010.

Tab. 2. Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2000 až 2011 (v %) (Český statistický úřad, ©2012b; ©2012c)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HDP	4,2	3,1	2,1	3,8	4,7	6,8	7,0	5,7	3,1	-4,7	2,7	1,7
Míra nezaměstnanosti	8,8	8,1	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7
Míra inflace	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9

Důsledky pro firmu: Nepříznivá ekonomická situace i vládní restrikce oslabují kupní sílu domácností. Domácnosti omezují výdaje na svou spotřebu. To přináší pro firmu ohrožení, že rodiče budou na papírových vzdělávacích produktech pro děti šetřit a jejich spotřeba bude soustředěna na nezbytné statky. Stejný problém představuje i rostoucí míra nezaměstnanosti, kdy finanční situace nezaměstnaných rodičů rovněž může mít za následek šetření na papírových vzdělávacích produktech pro děti.

7.1.3 Sociální vlivy

Pohyb obyvatelstva

ČR měla k 31. 12. 2011 celkem 10 504 203 obyvatel, tedy o 28 tis. osob méně než ke konci roku 2010. V roce 2011 se živě narodilo 108,7 tisíce dětí. Přírozenou měnou přibýlo 1,8 tisíc obyvatel, bylo to však o 8,5 tisíce méně než v předchozím roce (důsledek výrazného snížení počtu narozených dětí). Počty narozených dětí se snižovaly už 3 roky po sobě od roku 2008, kdy měla svůj vrchol nedávná vlna zvýšené porodnosti. Pokles v roce 2011 byl však podstatně vyšší než za předešlé 2 roky dohromady. (Český statistický úřad, ©2012d)

Tab. 3. Vývoj živě narozených dětí v období 2000 – 2011 (Český statistický úřad, ©2006; ©2011a; ©2012e)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Živě narození	90910	90 715	92 786	93 685	97 664	102 211	105 831	114 632	119 570	118 348	117 153	108 673

Věková struktura

Následující tabulka zobrazuje počet dětí ve věku 3 – 8 let v období 2003 – 2010. Postupný nárůst v této věkové skupině od roku 2005 je odrazem vlny zvýšené porodnosti v období 2002 – 2008. Naopak o několik let později lze očekávat pokles osob v této věkové kategorii v návaznosti na pokles počtu narozených dětí započatý rokem 2009.

Tab. 4. Vývoj počtu dětí ve věku 3 – 8 let v období 2003 – 2010 (Český statistický úřad, ©2011b)

Věk	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
3 roky	89 368	91 452	93 217	94 140	98 219	103 361	106 813	115 445
4 roky	88 274	89 502	91 565	93 272	94 463	98 538	103 653	107 010
5 let	89 501	88 403	89 641	91 657	93 596	94 785	98 791	103 886
6 let	89 836	89 636	88 537	89 721	92 013	93 899	94 995	99 005
7 let	89 981	89 988	89 771	88 611	90 074	92 289	94 143	95 193
8 let	95 562	90 121	90 127	89 844	88 875	90 351	92 473	94 322
Celkem 3 - 8 let	542 522	539 102	542 858	547 245	557 240	573 223	590 868	614 861
Celkem obyvatel	10 211 455	10 220 577	10 251 079	10 287 189	10 381 130	10 467 542	10 506 813	10 532 770

Zájem rodičů o rozvoj a vzdělávání dětí

V důsledku současného společenského vývoje se dostává do popředí zájem rodičů o rozvoj a vzdělávání svých dětí. Stimulace rozvoje dětí má svou podstatu ve strachu rodičů, že jejich ratolest bude zaostávat. Je zapotřebí na děti klást požadavky a rozvíjet je. Vše začíná rozvíjením hrubé motoriky, v raném věku dítěte kupříkladu lezením nebo učením se chůzi, dále pokračuje přes *rozvíjení jemné motoriky za pomoci vystřihování, modelování či kreslení* a končí jazykovými, sportovními aj. kroužky. Malé děti se velmi brzy učí a právě to představuje důležitý faktor jednak pro jejich obecný vývoj, jednak pro vývoj mozku. Jak pedagogové, tak vývojoví psychologové se shodují, že rozvíjet schopnosti dětí je třeba. (Maminka, ©2010)

Životní úroveň

Životní úroveň v České republice za předešlých 17 let rostla, nyní však dochází jen k mírnému růstu. Průměrné výdělky se od roku 1993 čtyřnásobně zvýšily, kupní sílu peněz ale silně snižuje růst cen. V důsledku zvyšování DPH od roku 2012 porostou ceny výrazněji než doposud. Dopad nejvíce pocítí důchodci a nízkopříjmové domácnosti s dětmi.

V roce 2010 se mzdový růst meziročně zpomalil na necelá 2 %, mzdy se tak zvyšovaly nejnižším tempem za posledních 10 let. Kupní síla reálných mezd (které představují ukazatel životní úrovně), se v roce 2010 zvýšila o 0,4 % a v roce 2011 o 0,3 %, životní úroveň tedy roste pouze mírně. (iDnes, ©2011b)

Následující tabulka zobrazuje vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v období 2000 – 2011.

Tab. 5. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2000 – 2011 (Český statistický úřad, ©2012f)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nominální mzda v Kč	13 219	14 378	15 524	16 430	17 466	18 344	19 546	20 957	22 592	23 344	23 797	24 319
Index nominální mzdy	.	108,8	108,0	105,8	106,3	105,0	106,6	107,2	107,8	103,3	101,9	102,2
Index reálné mzdy	.	103,9	106,1	105,7	103,4	103,0	104,0	104,3	101,4	102,3	100,4	100,3

Průměrná mzda

Průměrná mzda v České republice se v roce 2011 zvýšila o 522 Kč na 24 319 Kč, což znamenalo nominální růst o 2,2 % a reálné zvýšení (tj. po odečtení inflace) o 0,3 %. Přibližně dvě třetiny zaměstnanců ale dosahuje nižší mzdy, než je uvedený statistický průměr. Dle analytiků si lidé moc nepolepší ani v roce 2012 z důvodu vyšší očekávané inflace, která s největší pravděpodobností nedovolí reálný růst průměrné mzdy. (Patria, ©2012g)

Důsledky pro firmu: Rostoucí počet dětí ve věku 3 – 8 let díky vlně zvýšení porodnosti v letech 2002 – 2008 pro společnost znamená růst okruhu potenciálních zákazníků. Opačný následek bude mít klesající počet narozených dětí, který se v dalších letech projeví v poklesu počtu dětí ve věku 3 – 8 let, tedy i okruhu potenciálních zákazníků. Zájem rodičů o vzdělávání a rozvoj dětí je pro firmu příznivý z hlediska zájmu o produkty, které k tomuto účelu slouží. Zpomalení tempa růstu životní úrovně (kdy jejím ukazatelem jsou reálné mzdy obyvatel, které rostou jen velmi mírně) se může projevit v poklesu nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti.

7.1.4 Technologické vlivy

Společnost Ditipo zadává výrobu svých produktů (včetně produktové řady Zábavné učení) externí firmě – tiskárně. Jelikož společnost Ditipo pro výrobu nevyužívá vlastní strojový park, potřeba neustálého sledování vývojových trendů v oblasti výroby papíru a polygrafického průmyslu a potřeba investic do nejnovějších technologií přechází na tiskárnu a její dodavatele papíru.

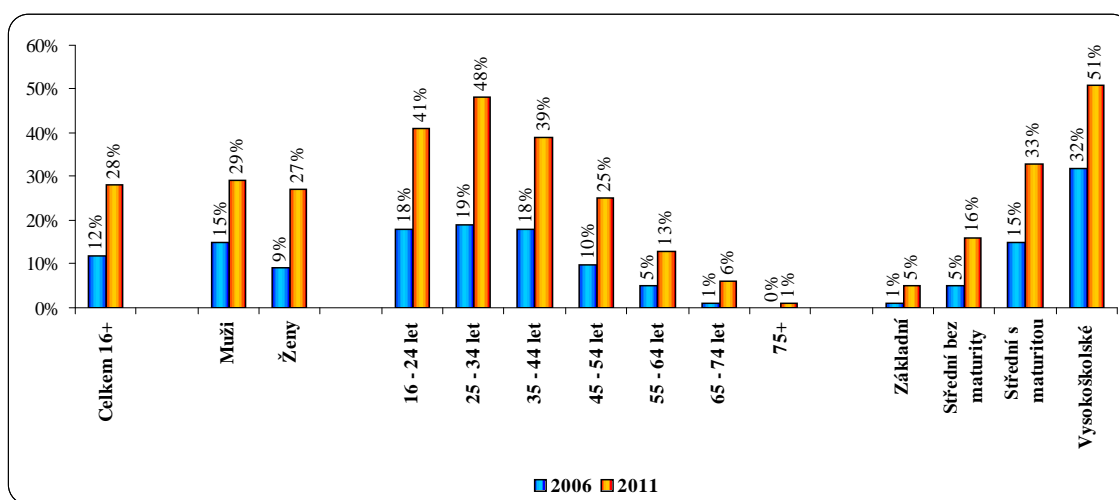
Rozvoj informačních a komunikačních technologií

Současná doba je spojena s rychlým rozvojem informačních a komunikačních technologií. Softwarové společnosti neustále vyvíjí nové verze grafických programů přinášejících různé novinky a upgrady. Neustálý vývoj také zaznamenávají systémy internetových obchodů,

kde pravidelně přibývají nové funkce a vylepšení. Internetové obchody mohou být přizpůsobeny potřebám jejich provozovatelů a trhu.

Nakupování přes internet

Ve 2. čtvrtletí 2011 uvedlo 2,5 mil. osob (tj. 28 % z celkové populace ČR a 43 % z celkového počtu uživatelů internetu), že během uplynulých 12 měsíců nakoupilo přes internet. Mezi nakupujícími prostřednictvím internetu nepatrně převažují muži nad ženami. Přes internet nejčastěji nakupují osoby ve věku 24 – 34 let a vysokoškolsky vzdělaní. (Český statistický úřad, ©2011c)



Obr. 7. Jednotlivci nakupující přes internet (Český statistický úřad, ©2011c)

Důsledky pro firmu: Neustálý vývoj v oblasti systémů on-line obchodů umožňuje firmě přizpůsobovat e-shopy potřebám svým, ale i trhu a zároveň je rozšířit o další funkce. Rostoucí trend nákupů přes internet pro společnost představuje příležitost ke zvýšení množství nákupů v internetovém obchodě www.zabavneuceni.cz.

7.1.5 Shrnutí PEST analýzy

Výsledky provedené PEST analýzy jsou shrnuty pomocí metody ETOP v tabulce níže (plus znamená příležitost, mínus hrozbu, nula neutrální vliv).

Tab. 6. Faktory vyplývající z analýzy makroprostředí (vlastní zpracování)

Prostředí	Vliv
Politicko-právní	- růst snížené sazby DPH, v 2013 pravděpodobně růst obou sazeb DPH
	0 ponechází sazby daně z příjmu právnických osob ve stejné výši (platné od roku 2014)
Ekonomické	- povinnost e-shopů vracet zákazníkům poštovné a balné při vrácení zboží
	- víceméně stagnace HDP ve 2. polovině roku 2011
	- výdaje domácností na spotřebu klesají
	- kupní síla domácností bude dále oslabena
	- rostoucí míra inflace
Sociální	- rostoucí míra nezaměstnanosti
	- snižující se počet narozených dětí
	+ rostoucí počet dětí ve věku 3 – 8 let díky zvýšené porodnosti v letech 2002 – 2008
	+ zájem rodičů o rozvoj a vzdělávání svých dětí
Technologické	- zpomalení tempa růstu životní úrovně
	+ rozvoj informačních technologií
	+ rostoucí trend nákupů přes internet

Pro společnost plyne z makroprostředí více hrozeb než příležitostí, a to zejména v důsledku negativních ekonomických vlivů. Za největší hrozby lze považovat oslabení kupní síly domácností a rostoucí míru nezaměstnanosti. Naopak největší příležitost představuje zájem rodičů o rozvoj a vzdělávání dětí.

7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil je zkoumáno vnější mikroprostředí společnosti. Tento model napomáhá pochopit konkurenční síly, které působí v odvětví a které mají vliv na konkurenční pozici firmy a její úspěšnost. V rámci každé konkurenční síly jsou analyzovány jednotlivé faktory, kterým je přiřazeno bodového hodnocení v rozmezí od 1 (síla je malá) do 10 (síla je velká). Analýza je zaměřena na odvětví papírových vzdělávacích produktů v ČR.

7.2.1 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví dosahuje středních hodnot. Na trhu existuje větší počet konkurenčních firem nabízejících papírové vzdělávací produkty pro děti. Výrobky jsou méně diferencované, což také zvyšuje intenzitu soupeření. Odvětví papírových vzdělávacích produktů roste, nejedná se však o rychlý růst, spíše střední. Určitá odlišnost konkurentů, spočívající ve strategii a síle, znesnadňuje odhad jejich záměrů. U konkurentů tvoří papírové vzdělávací produkty pouze určitý výsek jejich sortimentu, někteří konkurenti působí na knihkupeckém trhu, jiní na trhu papírnictví. Na dosažení úspěchu, některé kon-

kurenční firmy vynakládají i vyšší částky. Rivalitu v odvětví naopak snižují nízké překážky výstupu (mohou se týkat např. pracovních smluv nebo strategických vzájemných vztahů s jinou organizací). Konkurenční firmy jsou blíže analyzovány v podkapitole 7.3.

Tab. 7. Rivalita mezi stávajícími konkurenty (vlastní zpracování)

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty (1 bod - nejnižší; 10 bodů - nejvyšší)	Body
Počet konkurentů Čím větší počet konkurentů, tím větší intenzita soupeření mezi nimi. 1 bod - malý počet konkurentů; 10 bodů - velký počet konkurentů	8
Růst odvětví Při pomalém růstu odvětví dochází k ostřejší konkurenci. 1 bod - rychlý růst odvětví; 10 bodů - pomalý růst odvětví	5
Diferenciace výrobků Čím méně diferencované výrobky, tím intenzivnější konkurence. 1 bod - vysoká diferenciací výrobků; 10 bodů - nízká diferenciací výrobků	8
Různorodost konkurentů Liší-li se konkurenti strategií, původem, silou atd., je složitější odhadnout jejich záměry. 1 bod - malá rozmanitost konkurentů; 10 bodů - velká rozmanitost konkurentů	7
Strategické záměry Rivalita roste, pokud větší počet firem vyčlenil vysoké částky na dosažení úspěchu. 1 bod - nízké strategické záměry; 10 bodů - vysoké strategické záměry	7
Bariéry výstupu z odvětví Jsou-li výstupní bariéry (ekonomické, strategické a emocionální faktory) vysoké, rivalita roste. 1 bod - nízké bariéry výstupu; 10 bodů - vysoké bariéry výstupu	2
Celkový počet bodů (max. 60 bodů)	37
Průměrný počet bodů (max. 10 bodů)	6,2

7.2.2 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je vyšší. Nejvýznamnější bariérou vstupu, kterou musí nově vstupující firma překonat, je přístup k distribučním kanálům. Průnik do vybudovaných distribučních kanálů je poměrně obtížný, poněvadž s distributory je potřeba si vybudovat obchodní vztah, důležitou roli také hraje servis.

Naopak vstup do odvětví usnadňuje skutečnost, že není potřeba vlastnit speciální technologie či know-how chráněné patentem a zákazník nemusí při přechodu k jinému dodavateli vynaložit téměř žádné náklady. Na některé papírové vzdělávací produkty se vztahuje povinnost označení CE (certifikát CE). Obchodní partneři (B2B prodej) mohou být loajální vůči stávajícím firmám, a to díky dlouholeté fungující spolupráci a dobře prodejným produktům, vůči značce však loajální nejsou. U koncových zákazníků je zapotřebí si věrnost budovat. Se vstupem do odvětví nejsou spojeny obrovské investice do nákupu drahých

strojů, technologií apod. Investice jsou potřeba na skladování, získání důvěry zákazníků aj. Určitých úspor z rozsahu lze dosáhnout v oblasti tisku produktů.

Tab. 8. Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů (vlastní zpracování)

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem (1 bod - nejnižší; 10 bodů - nejvyšší)	Body
Úspory z rozsahu Velké úspory z rozsahu (tj. snížení jednotkové ceny výrobku v závislosti na zvýšení celkového objemu výroby) snižují hrozbu vstupů. 1 bod - velké úspory z rozsahu; 10 bodů - malé úspory z rozsahu	7
Diferenciace produktu a loajalita zákazníků Pokud mají zavedené firmy své zavedené značky a loajální zákazníky, nově vstupující konkurent musí vynaložit vysoké výdaje na překonání existující věrnosti zákazníků. 1 bod - vysoká diferenciacce a loajalita; 10 bodů - nízká diferenciacce a loajalita	7
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví (investice k proniknutí na trh) Potřeba velkých investic při vstupu do odvětví představuje vysokou bariéru vstupu. 1 bod - vysoká kapitálová náročnost; 10 bodů - nízká kapitálová náročnost	6
Náklady pro zákazníka při přechodu k jinému dodavateli Jsou-li vysoké, musí vstupující nabídnout lepší cenu či kvalitu, aby zákazník změnil dodavatele. 1 bod - vysoké náklady přechodu; 10 bodů - nízké náklady přechodu	9
Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k distribučním kanálům, tím je obtížnější vstup do odvětví. 1 bod - obtížný přístup; 10 bodů - snadný přístup	2
Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty Potřeba vlastnit speciální technologie, know-how, patenty apod. zvyšuje bariéry vstupu. 1 bod - je potřeba vlastnit; 10 bodů - není potřeba vlastnit	10
Vládní politika Vláda může omezovat vstup do odvětví licencemi, různými normami, předpisy aj. 1 bod - vláda je nakloněna vstupům negativně; 10 bodů - vláda je nakloněna vstupům pozitivně	8
Celkový počet bodů (max. 70 bodů)	49
Průměrný počet bodů (max. 10 bodů)	7,0

7.2.3 Vyjednávací vliv zákazníků

Produktová řada Zábavné učení je prodávána jednak na trhu B2B, kde mezi zákazníky patří především papírnickví a knihkupectví, ale také obchodní řetězce a hračkářství; rovněž i na trhu B2C, kde jsou produkty prodávány prostřednictvím e-shopu přímo konečným zákazníkům. Konečnými zákazníky jsou rodiče dětí předškolního a nižšího školního věku (spotřebiteli jsou děti).

Vyjednávací vliv zákazníků je středně silný. Zákaznickou základnu tvoří jak klíčoví zákazníci, jenž se výrazně podílí na celkových tržbách produktové řady Zábavné učení, tak zákazníci významní, ale i celá řada zákazníků, kteří nakupují jen malá množství. Zákazníci při přechodu k jinému dodavateli nemusí vynaložit téměř žádné náklady, což zvyšuje jejich vyjednávací pozici. Produkty jsou méně diferencované. Tlak na snižování cen je poměrně

nízký. Produkty tvoří výraznou část zákaznických nákladů či výdajů. Jedná se spíše o položky řádově v desítkách korun. Firma má zkušenosti, že koneční zákazníci, ani obchodní partneři, kteří prodávají konečným zákazníkům, příliš netlačí na snižování cen. Hrozba zpětné integrace obchodních partnerů i konečných zákazníků je nízká.

Tab. 9. Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování)

Vyjednávací vliv zákazníků (1 bod - nejnižší; 10 bodů - nejvyšší)	Body
Stupeň koncentrace zákazníků Pokud malý počet zákazníků kupuje velkou část celkové produkce, stupeň koncentrace je vysoký. Čím vyšší stupeň koncentrace, tím vyšší vyjednávací síla zákazníků. 1 bod - nízký stupeň koncentrace; 10 bodů - vysoký stupeň koncentrace	7
Podíl výrobků na nákladech (výdajích) odběratele Jestliže výrobky tvoří významnou část odběratelových nákladů (výdajů), bude tlačit na cenu. 1 bod - malá část nákladů (výdajů); 10 bodů - významná část nákladů (výdajů)	1
Diferenciace výrobků Když se výrobky neliší, zákazníci mohou lehce najít náhradního dodavatele a jejich vliv roste. 1 bod - vysoký stupeň diferenciac; 10 bodů - nízký stupeň diferenciac	8
Náklady zákazníka při přechodu k jinému dodavateli (ke konkurenci) Čím nižší přechodové náklady, tím vyšší vyjednávací síla odběratelů. 1 bod - vysoké přechodové náklady; 10 bodů - nízké přechodové náklady	9
Ziskovost (příjmy) zákazníků Jestliže zákazníci dosahují nízkého zisku (příjmů), usilují o snížení vstupních nákladů (výdajů). 1 bod - vysoká ziskovost (vysoké příjmy); 10 bodů - nízká ziskovost (nízké příjmy)	6
Hrozba zpětné integrace Je-li zákazník schopen začít si výrobek vyrábět sám, zvyšuje svou vyjednávací pozici. 1 bod - zpětná integrace je nepravděpodobná; 10 bodů - zpětná integrace je pravděpodobná	2
Celkový počet bodů (max. 60 bodů)	33
Průměrný počet bodů (max. 10 bodů)	5,5

7.2.4 Vyjednávací vliv dodavatelů

Společnost Ditipo si sama vytváří většinu produktů řady Zábavné učení. Grafické podklady produktů si částečně tvoří sama v grafickém studiu a částečně je nakupuje. Dodavateli designu jsou buď konkrétní designéři nebo velký licenční partner American Greetings. Díky této licenci má firma přístup k tisícům motivů. Tisk si zajišťuje převážně u tiskárny Česká Unigrafie a. s., která je dlouholetým dodavatelem. Některé produkty řady Zábavné učení firma nakupuje jako hotové výrobky. Dodavateli tohoto zboží jsou firmy z Asie, Německa aj. Společnost Ditipo vyhledává dlouhodobé partnerské vztahy, důraz klade především na komplexní služby.

Vyjednávací vliv dodavatelů je středně silný. Vlastní tisk produktů a grafické podklady představují velmi důležitý vstup pro podnikatelskou činnost společnosti. Tisk navíc společnost nemůže nijak substituovat, vzhledem k tomu, že se orientuje na tištěnou formu pa-

pírových produktů, nikoliv na jejich elektronickou podobu. Tiskárny, designéři i licenční partneři se zabývají celou řadou různých produktů, proto pro ně tisk papírových vzdělávacích produktů a vytváření jejich grafických podkladů a motivů nepředstavuje významnější podíl na jejich činnosti. Z tohoto důvodu je také nepravděpodobné, že by se integrovali do odvětví společnosti. Náklady na přechod k jinému dodavateli jsou nízké. V podstatě se jedná o náklady spojené s interními procesy, tzn. jakým způsobem mají být připraveny a zpracovány grafické podklady tak, aby byly pro tiskárnu vyhovující a srozumitelné.

Tab. 10. Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)

Vyjednávací vliv dodavatelů (1 bod - nejnižší; 10 bodů - nejvyšší)	Body
Počet dodavatelů na trhu Čím nižší počet dodavatelů na trhu, tím roste jejich vyjednávací vliv. 1 bod - velký počet dodavatelů; 10 bodů - malý počet dodavatelů	5
Existence substitutů dodavatelova produktu Existence substitutů snižuje vyjednávací pozici dodavatelů. 1 bod - velká hrozba substitutů; 10 bodů - malá hrozba substitutů	9
Význam odvětví odběratele pro dodavatele Čím méně významné je odvětví odběratele pro dodavatele, tím větší je jeho vyjednávací síla. 1 bod - odvětví je významné; 10 bodů - odvětví je nevýznamné	8
Důležitost dodavatelova produktu pro odběratele Je-li dodavatelův produkt důležitým vstupem pro odběratele, dodavatelův vliv roste. 1 bod - produkt je důležitým vstupem; 10 bodů - produkt není důležitým vstupem	9
Náklady pro firmu při přechodu k jinému dodavateli Čím vyšší náklady na změnu dodavatele, tím je větší vyjednávací pozice dodavatele. 1 bod - nízké náklady na přechod; 10 bodů - vysoké náklady na přechod	2
Hrozba integrace dodavatelů do odvětví odběratele Možný vstup dodavatelů do odvětví odběratele, zvyšuje vyjednávací pozici dodavatelů. 1 bod - nízké nebezpečí integrace; 10 bodů - výrazné nebezpečí integrace	2
Celkový počet bodů (max. 60 bodů)	35
Průměrný počet bodů (max. 10 bodů)	5,8

7.2.5 Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou produkty, které se dokážou vzájemně funkčně nahradit. Produktová řada Zábavné učení je určena k rozvoji a učení dětí. Za substituty lze proto považovat elektronické výukové programy, didaktické hračky (dřevěné, pěnové, elektronické, plastové aj.), časopisy pro děti, ale také rodinné kluby, dětská centra apod., které nabízí různé aktivity a kroužky, které děti rozvíjí.

Ohrožení ze strany substitutů je středně silné. Na trhu existuje celá řada substitutů a jejich sílu zvyšuje i skutečnost, že zákazníci při přechodu na substitut nemusí vynaložit téměř žádné náklady. Koneční zákazníci, tj. rodiče, při učení a rozvoji svého dítěte dávají před-

nost kombinaci několika druhů vzdělávacích produktů, z nichž každý rozvíjí dítě jiným způsobem. Ochota zákazníků přejít na substitut je tedy nižší. V budoucnu lze očekávat vznik vylepšených verzí elektronických výukových programů a elektronických didaktických hraček, ale také zvyšování užitečných vlastností ostatních didaktických hraček, aby co nejvíce a nejlépe rozvíjely děti.

Tab. 11. Ohrožení ze strany substitučních produktů (vlastní zpracování)

Hrozba substitučních produktů (1 bod - nejnižší; 10 bodů - nejvyšší)	Body
Počet substitučních produktů na trhu Čím vyšší počet substitutů, tím větší možnost má zákazník výrobek nahradit. 1 bod - malý počet substitutů; 10 bodů - velký počet substitutů	8
Vznik nových substitučních produktů na trhu Nový substitut dává zákazníkovi další možnost, jak nahradit výrobek. 1 bod - nízká pravděpodobnost vzniku; 10 bodů - vysoká pravděpodobnost vzniku	5
Vývoj cen substitučních produktů na trhu Pokud se budou ceny substitutů snižovat, poroste hrozba z jejich strany. 1 bod - ceny substitutů se budou zvyšovat; 10 bodů - ceny substitutů se budou snižovat	5
Užitečné vlastnosti substitučních produktů Pokud se budou užitečné vlastnosti substitutů zlepšovat, poroste i ohrožení z jejich strany. 1 bod - užitečné vlastnosti se budou zhoršovat; 10 bodů - užitečné vlastnosti se budou zlepšovat	7
Ochota zákazníků přejít na substituční produkt Čím více jsou zákazníci ochotni přejít na substitut, tím větší je nebezpečí náhrady výrobku. 1 bod - malá ochota přejít na substitut; 10 bodů - velká ochota přejít na substitut	4
Náklady pro zákazníka při přechodu na substituční produkt Nízké náklady přechodu na substitut představují vyšší riziko nahrazení výrobku. 1 bod - vysoké náklady přechodu; 10 bodů - nízké náklady přechodu	9
Celkový počet bodů (max. 60 bodů)	38
Průměrný počet bodů (max. 10 bodů)	6,3

7.2.6 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Výsledné hodnocení pěti konkurenčních sil shrnuje tabulka níže. Největší konkurenční sílu představuje hrozba vstupu nových konkurentů, ostatní konkurenční síly dosahují střední intenzity. Odvětví papírových vzdělávacích produktů pro děti je středně atraktivní.

Tab. 12. Vyhodnocení Porterovy analýzy
(vlastní zpracování)

Konkurenční síla	Průměrný počet bodů
Rivalita mezi stávajícími konkurenty	6,2
Hrozba vstupu nových konkurentů	7,0
Vyjednávací vliv zákazníků	5,5
Vyjednávací vliv dodavatelů	5,8
Hrozba substitučních výrobků	6,3
Atraktivnost odvětví	6,2

7.3 Analýza konkurence

Na trhu působí mnoho firem zabývajících se papírovými vzdělávacími produkty pro děti. Ovšem je nutné podotknout, že papírové vzdělávací produkty tvoří pouze určitou část jejich celkové nabídky. Společnost Ditipo nemá u své produktové řady Zábavné učení „sto-percentního“ konkurenta, protože se její produkty překrývají se sortimentem konkurenčních firem pouze v některých částech. Mezi konkurenty patří především vydavatelství a nakladatelství, která se věnují dětské literatuře. Jedná se například o Fragment, Egmont, Svojtka&Co., Rebo Productions, Librex, Sun, Akim, Portál, Albatros, Junior, Axióma, MFP paper a další. Nejpodobnější nabídku má konkurenční firma Jiri Models, která má papírové vzdělávací produkty pro děti jako hlavní sortiment.

Tabulka níže uvádí srovnání společnosti Ditipo (u produktové řady Zábavné učení) s nejvýznamnějšími konkurenty na základě zvolených kritérií. Tito konkurenti byli vybráni s ohledem na šíři a podobnost jejich sortimentu papírových vzdělávacích produktů pro děti. Informace o těchto konkurentech jsou uvedeny v příloze P I. Hodnocení je provedeno prostřednictvím přidělení bodů v rozmezí 1 – 5, přičemž 1 bod znamená nejnižší a 5 bodů nejvyšší ohodnocení. Určení vah jednotlivých kritérií a přiřazení bodů bylo uskutečněno na základě vlastního subjektivního úsudku.

Tab. 13. Srovnání s konkurenty dle vybraných kritérií (vlastní zpracování)

	Cenová úroveň		Velikost firmy		Spektrum papírových vzdělávacích produktů		Počet licenčních motivů a jejich využití		Celkové hodnocení	
<i>Váha</i>		0,3		0,2		0,28		0,22		1,0
Ditipo	3	0,9	5	1,0	5	1,40	2	0,44	15	3,7
Akim	4	1,2	1	0,2	1	0,28	4	0,88	10	2,6
Betexa	2	0,6	*	*	2	0,56	2	0,44	6	1,6
Egmont	1	0,3	5	1,0	3	0,84	4	0,88	13	3,0
Fragment	1	0,3	5	1,0	3	0,84	3	0,66	12	2,8
Jiko	5	1,5	*	*	2	0,56	1	0,22	8	2,3
Jiri Models	3	0,9	3	0,6	4	1,12	5	1,10	15	3,7
Rebo Productions	1	0,3	4	0,8	3	0,84	0	0,00	8	1,9
Sun	1	0,3	2	0,4	3	0,84	2	0,44	8	2,0
Svojtka&Co.	1	0,3	4	0,8	3	0,84	1	0,22	9	2,2

* Z dostupných údajů nelze určit.

Z výsledků srovnání s konkurenty vyplynulo, že společnost **Ditipo** má se svou produktovou řadou **Zábavné učení** výhodné konkurenční postavení. V porovnání s ostatními konkuren-

ty nabízí nejširší škálu papírových vzdělávacích produktů pro děti. Silnou pozici má také z hlediska velikosti firmy. Cenová úroveň je průměrná. Při určování cen produktů společnost zohledňuje ceny na trhu a výsledná cena výrobku je pak stanovena tak, aby byl na trhu prodatelný. Společnost má zakoupenou licenci na encyklopedické knížečky Benny Blu a na postavičky Krkounů, kterou používá u některých výrobků produktové řady Zábavné učení.

Stejného počtu bodů dosáhla také firma **Jiri Models**, která má širokou nabídku papírových vzdělávacích produktů pro děti a disponuje rozsáhlým množstvím licenčních motivů. U většiny svých licenčních produktů užívá motivy z filmových pohádek Walta Disneye, stavebnic Lego Duplo a postaviček z českých večerníčků. Nabídky této firmy využívá více než 1 500 odběratelů z České republiky, Slovenska, Polska i dalších evropských zemí. Tato firma neprovozuje zásilkový obchod, což lze považovat za její nevýhodu. (Jirimodels.com, ©2012)

Dle výsledků hodnocení je druhým největším konkurentem nakladatelství **Egmont**, které je v současnosti jedním z největších vydavatelů dětských knih a časopisů v České republice. Má k dispozici velké množství licenčních motivů. Bylo to právě nakladatelství Egmont, které dětem představilo postavičky ze světa Walta Disneye, jenž byl v 90. letech tehdejšími dětským čtenářům téměř neznámý. Za dobu své existence si nakladatelství vybudovalo pevnou pozici mezi mladými čtenáři na českém a slovenském trhu. V současné době také vydává 27 titulů časopisů pro děti. (Egmont.cz, ©2012)

Jako třetí největší konkurent z výsledků hodnocení vyplynul **Fragment**. Toto nakladatelství v současné době patří k deseti největším nakladatelům v České republice v počtu vydaných titulů. S úspěchem se mu daří pronikat i na zahraniční trhy. Vydává časopis pro děti Báječná školka. (Fragment.cz, ©2007-2012) Oproti předešlým dvěma konkurentům však již nemá tak velké množství licenčních motivů. Cena papírových vzdělávacích produktů se u obou konkurenčních nakladatelství, jak Egmont, tak Fragment, pohybuje výše. Cenová úroveň je na knihkupeckém trhu výše než na trhu papírnictví.

7.4 GE matice

GE matice je jednou z technik portfoliové analýzy, která napomáhá k rozhodování o alokaci podnikových zdrojů a určení strategický záměrů. Pro sestavení vícefaktorové matice GE

je zapotřebí nejprve stanovit jednotlivé dílčí faktory zkoumaných dimenzí, tj. konkurenční pozice a atraktivnosti trhu, následně stanovit jejich váhy, ohodnotit je příslušnou známkou (přičemž 1 = velmi slabá, 2 = slabá, 3 = průměrná, 4 = silná a 5 = velmi silná) a vyčíslit konečnou hodnotu.

Tab. 14. Atraktivnost trhu (vlastní zpracování)

Atraktivnost trhu			
Faktor	Váha	Známka	Hodnota
Velikost trhu	0,20	2	0,40
Tempo růstu trhu	0,20	3	0,60
Intenzita konkurence	0,15	3	0,45
Ziskovost oboru	0,20	3	0,60
Kapitálová náročnost	0,06	4	0,24
Technická a technologická náročnost	0,06	5	0,30
Sociální faktory	0,07	4	0,28
Legislativní podmínky	0,06	3	0,18
Celková výsledná hodnota	1,00		3,05

Z výsledné hodnoty vyplývá, že trh je středně atraktivní. Atraktivnost trhu jen nejvíce negativně ovlivněna velikostí trhu. Společnost uplatňuje produktovou řadu Zábavné učení především na trhu České republiky, ale také na Slovensku.

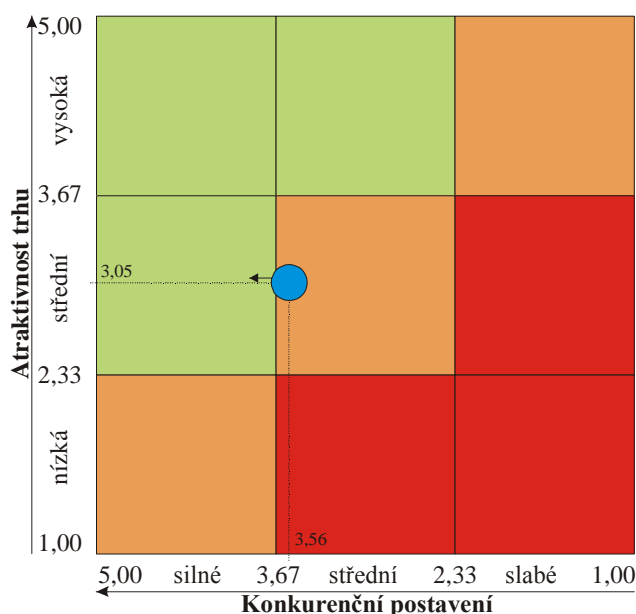
Tab. 15. Konkurenční pozice (vlastní zpracování)

Konkurenční pozice			
Faktor	Váha	Známka	Hodnota
Relativní tržní podíl	0,16	1	0,16
Kvalita výrobku	0,16	4	0,64
Distribuční cesty	0,14	5	0,70
Úroveň managementu	0,10	5	0,50
Kvalita marketingu	0,14	4	0,56
Cenová úroveň	0,10	3	0,30
Znalost trhu a zákazníků	0,10	4	0,40
Náklady	0,10	3	0,30
Celková výsledná hodnota	1,00		3,56

Konkurenční pozici lze považovat za průměrnou, výsledná hodnota se však velmi blíží k hranici intervalu mezi středním a silným konkurenčním postavením. Konkurenční pozici nejvíce oslabuje faktor relativní tržní podíl, jenž byl vypočítán na základě porovnání tržeb firmy Ditipo za produktovou řadu Zábavné učení k tržbám největšího konkurenta firmě Jiri Models. V roce 2010 relativní tržní podíl dosáhl hodnoty 0,224; tj. 22,4 %, je tedy poměrně

nízký (poznámka: ke dni, kdy byla GE matice sestavena, jsou u konkurenta k dispozici nejnovější údaje pouze za rok 2010). Nízký relativní tržní podíl lze připisovat prozatím nízké známosti produktů značky Zábavné učení.

Získané výsledné hodnoty jsou podkladem pro umístění SPJ Zábavné učení do dvourozměrné matice GE o devíti polích.



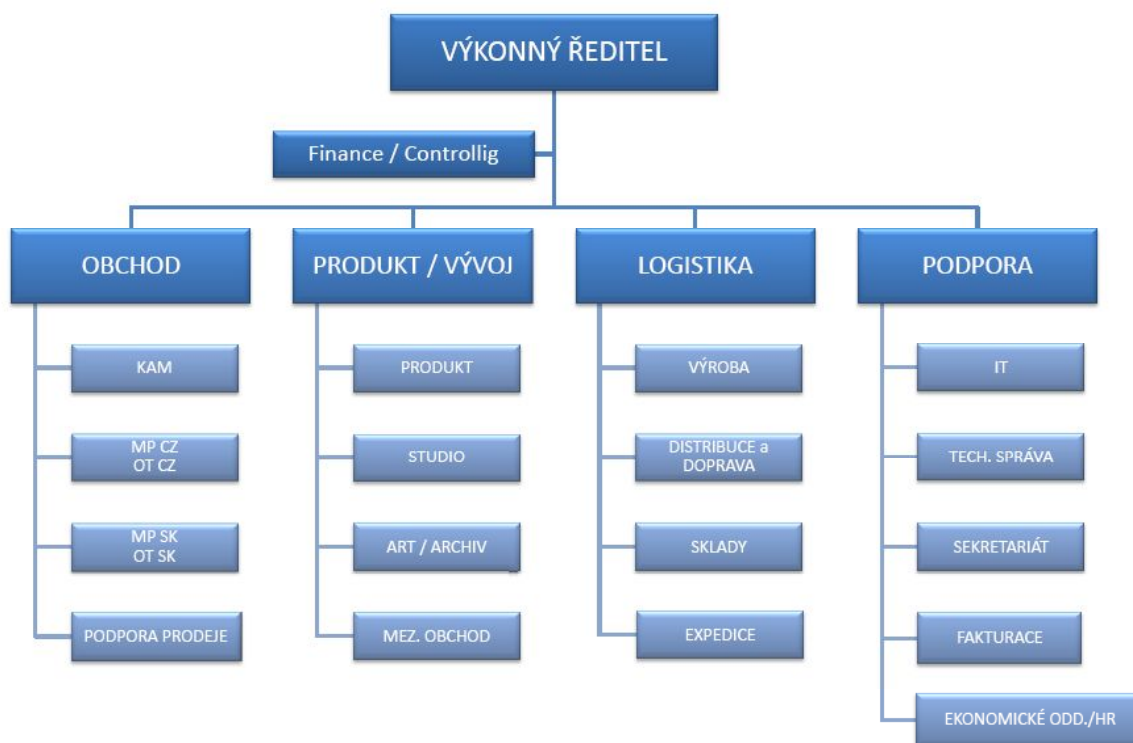
Obr. 8. GE matice – SPJ Zábavné učení) (vlastní zpracování)

SPJ Zábavné učení se v rámci matice GE nachází v tzv. oranžové zóně, pro kterou je charakteristické, že společnost musí zvažovat možná rizika spojená s investicí, vybírat selektivně a preferovat investice krátkodobějšího charakteru. Konkrétně se umísila v poli, pro které je doporučena strategie výběrově investovat a preferovat tvorbu příjmů. SPJ Zábavné učení má tedy průměrně výhodné strategické postavení.

7.5 Analýza vnitřního mikroprostředí (interní analýza)

V rámci interní analýzy jsou zkoumány vnitřní faktory za účelem identifikace silných a slabých stránek společnosti. Veškeré podklady byly získány na základě rozhovoru a e-mailové komunikace s paní výkonnou ředitelkou společnosti Ditipo a paní projektovou manažerkou společnosti Zábavné učení, dále z interních materiálů obou firem.

7.5.1 Organizační struktura, management, zaměstnanci



Obr. 9. Schéma organizační struktury firmy Ditipo, a. s. (interní materiál společnosti Ditipo)

Společnost Ditipo má funkční typ organizační struktury. Jedná se o akciovou společnost, tudíž má představenstvo, dozorčí radu a výkonného ředitele, pod kterého spadá oblast strategického managementu. Management je rozdělen dle oddělení, tj. obchodní oddělení, oddělení produktu a vývoje, oddělení logistiky a oddělení support (podpory), jak znázorňuje schéma organizační struktury výše.

Na základě rozhovoru se zaměstnanci společnosti bylo zjištěno, že organizační struktura vyhovuje potřebám firmy. Organizační struktura se v průběhu let měnila, různě se vyvíjela, což poukazuje na její flexibilitu. Vedení společnosti má velké zkušenosti s vedením. Do nedávna v čele společnosti stál výkonný ředitel, který svou funkci ve firmě zastával 10 let. V současné době je společnost řízena výkonnou ředitelkou, která má rovněž dlouholeté manažerské zkušenosti. Firma pružně reaguje na situaci na trhu, na vnější příležitosti.

Marketingem a marketingovou komunikací se ve firmě zabývá oddělení produktu a vývoje ve spolupráci s obchodním oddělením.

Společnost má okolo 90-ti zaměstnanců. Počet pracovníků se mění v závislosti na sezónních výkyvech, kdy je jejich počet zvyšován z řad brigádníků. Dceřiná společnost Zábavné učení je řízena jejími majiteli. Má pouze jednoho zaměstnance (projektovou manažerku).

7.5.2 Výrobky produktové řady Zábavné učení

Produktová řada Zábavné učení se skládá z výrobků produkovaných společností Ditipo i ze zboží nakupovaného od jejích dodavatelů.

Zpracování produktů proběhlo ve spolupráci s dětskými psychology a pedagogy, následně byly produkty vyzkoušeny přímo dětmi v mateřských školách, tudíž má firma odzkoušeno, že děti zadání rozumí. Produkty mají vysokou přidanou hodnotu, obsahovou kvalitu. Společnost Zábavné učení má zpětnou vazbu od zákazníků, kteří s ní komunikují přes Facebook a na pořádaných akcích. Zákazníci produkty chválí, oceňují kvalitu obsahu. Kvalita z hlediska materiálu a zpracování je střední až vyšší, v této oblasti společnost zajímá cenová dostupnost pro zákazníky. Design je vytvářen s ohledem na český a slovenský trh. Produkty jsou opatřeny věkovým rozčleněním.

Od konkurence se společnost snaží odlišit značkou, aby produkty byly rozpoznatelné (např. pexesa totiž značku běžně nemají), dále obsahem produktů, vyvíjením a přizpůsobováním produktů potřebám zákazníků. Firma se detailně zajímá o potřeby zákazníků v oblasti rozvoje a vzdělávání dětí v České a Slovenské republice. Produktová řada Zábavné učení tvoří ucelenou kolekci. V prodejnách odběratelů jsou produkty vystaveny v prodejním stojanu nebo uceleném souboru, při jejich prezentaci je kladen důraz na to, aby se zákazník mohl v produktech zorientovat.

Sortiment produktové řady Zábavné učení společnost nepovažuje za široký. Shledává v něm mezery a velký prostor pro doplnění o další produkty ve smyslu naplnění potřeb rozvoje a vzdělávání dětí.

Na obratu společnosti Ditipo se v rámci produktové řady Zábavné učení nejvíce podílí stíratelné zábavné sešity, dále pak pexesa a omalovánky. U e-shopu www.zabavneuceni.cz se na obratu nejvíce podílí stíratelné zábavné sešity a encyklopedické knížečky Benny Blu.

Produkty s licenci

Společnost má v rámci produktové řady Zábavné učení také produkty s licenčními motivy:

- **Benny Blu** – Firma má zakoupenou licenci na encyklopedické knížечky Benny Blu. Jedná se o produkt vytvořený v Německu. Společnost od dané firmy získává grafické podklady, materiály si přeloží a reálie přizpůsobí ČR a Slovensku.
- **Krkouni** – Společnost má zakoupenou licenci od firmy Angelart na postavičky Krkounů, kterou užívá u produktů Zábavné učení. Jedná se o tři plyšová zvířátka, která natahují krky, protože jsou zvědavá. Jejich autorkou je výtvarnice a pohádkářka Romana Andělová, která vydala knihu Krkouni aneb dobrodružství na planetě Bimbuli a natočila pro Českou televizi pořad pro děti pod názvem Bimbuli TV. (Zábavné učení, ©2012a) Spolupráce s firmou Angelart je však širší. Myšlenkou projektu Krkouni je pomoci dětem na onkologickém oddělení Fakultní nemocnice v Motole, kde společnost dodává některé své produkty, aby si zde s nimi děti mohly hrát. Značka Krkouni je na trhu nová, společnost Ditipo proto spolupracuje s firmou Angelart na podpoře této značky společnými aktivitami.

7.5.3 Cena

Firma při stanovení ceny produktů používá nákladovou metodu v kombinaci s metodou orientovanou na konkurenci. Pro stanovení ceny je rozhodujícím faktorem, aby produkt byl za danou koncovou prodejní cenu na trhu prodatelný. V porovnání s konkurenty lze cenovou úroveň produktové řady Zábavné učení považovat za průměrnou, střední.

U B2B prodeje společnost Ditipo poskytuje zákazníkům slevy v závislosti na objemu jejich objednávek za určité období, přičemž zákazník může získat nárok na určité slevové pásmo. E-shop www.zabavneuceni.cz poskytuje slevy jednak v podobě slevových kartiček rozdáváných na různých akcích, kdy zákazník může uplatnit slevu při nákupu a jednak byly osloveny mateřské a základní školy v ČR, které mohou uplatnit slevu při objednávce nad určitý objem.

Firma Ditipo svým zákazníkům poskytuje služby zdarma. Jedná se o zapůjčení prodejních stojanů, ve kterém se produkty na prodejně vystaví a o merchandising (u velkých zákazníků merchandiser produkty srovná, doplní, připraví objednávku). Společnost Ditipo i Zábavné učení dále poskytují poštovné zdarma při objednávce nad určitý limit.

7.5.4 Distribuce

K distribuci výrobků produktové řady Zábavné učení je využíváno několik distribučních cest. Firma Ditipo provozuje internetový obchod pro B2B prodej, zatímco společnost Zábavné učení provozuje e-shop zaměřený na B2C prodej. Společnost Ditipo disponuje vlastní maloobchodní prodejnou v Uherském Brodě, v místě sídla firmy. Společnost má rozsáhlou distribuční síť. Produkty jsou dodávány do prodejen v České a Slovenské republice, nejvíce produktů je směřováno do ČR. Distribuční sklad je umístěn v Uherském Brodě. K dopravě je využíváno externích přepraveců.

Firma Ditipo při prodeji užívá 11 obchodních zástupců (z nichž 7 působí v České republice a 4 na Slovensku). Obchodní zástupci mají zákazníky rozděleny po regionech tak, aby pokryli celou Českou a Slovenskou republiku. Jsou vybaveni PDA, díky kterému mají on-line přístup do skladu společnosti, mohou tak přímo vytvořit a odeslat objednávku. Zákazníkům prezentují produkty pomocí katalogů a vzorků. Obchodní zástupci jsou školeni v rámci komplexního vzdělávacího programu.

7.5.5 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je velmi důležitá. U produktové řady Zábavné učení je využíváno celé řady nástrojů komunikačního mixu, jak ze strany společnosti Ditipo, tak společnosti Zábavné učení.

- **Reklama** – Z jednotlivých forem reklamy společnost Ditipo uplatňuje inzeráty v oborových časopisech. Konkrétně se jedná o Papírnický žurnál, který je bezplatně dodáván do papírnictví a časopis Vše o hračkách, který je distribuován do hračkářství. Zde byly inzerovány produkty s licenčním motivem postaviček Krkounů. Součástí této reklamy byl promo text v rozsahu 1/3 strany A4, který zvlášť prezentoval projekt Krkouni. Další inzerát byl dán firmou Zábavné učení do časopisu Rodinka, v časopise Hry Metro (křížovky) byl umístěn inzerát o velikosti A4, po vyluštění křížovky mohl čtenář získat odměnu.

Z internetové reklamy jsou uplatňovány webové prezentace a bannery. Internetová stránka www.ditipo.cz poskytuje údaje o společnosti Ditipo, jejím sortimentu, informace pro obchodní partnery aj. Pro B2B objednávky společnost provozuje internetový obchod b2bshop.ditipo.cz:9998. Přímo pro produktovou řadu Zábavné učení byl zřízen e-

shop www.zabavneuceni.cz, kde jsou také zobrazeny výměnné bannery (spolupráce s různými internetovými stránkami). Firma Zábavné učení má vytvořen profil na Facebooku.

Ve spolupráci s Rodinnými pasy (projekt na podporu rodin s dětmi) byla cca na 25-ti místech po celé České republice umístěna billboardová reklama. Do mateřských škol a na jednotlivých akcích, které společnost pořádá, jsou rozdávány letáky, propagační a informativní kartičky. Firemní automobily, které užívají obchodní zástupci, jsou opatřeny reklamními polepy. V prodejnách odběratelů jsou produkty vystaveny v promo stojanech.

- **Podpora prodeje** – Obchodní zástupci rozdávají odběratelům reklamní předměty a vzorky výrobků. Mají také k dispozici katalogy, jejichž prostřednictvím nabízí produkty. Přímo pro rodiče a děti firma pořádá soutěže na Facebooku Zábavné učení, ale také hry, které byly realizovány na event akci v Šiklově mlýně. Na jednotlivých event akcích jsou dále rodičům a dětem rozdávány slevové kartičky, které lze uplatnit při nákupu v e-shopu www.zabavneuceni.cz. Firma Zábavné učení má dále spoustu reklamních předmětů (záložek, kalendářků, rozvrhů, pravítek, obrázků na vymalování apod.), které rozdává dětem.
- **Přímý marketing** – V této oblasti je využíváno pouze direct mailu. Společnost Zábavné učení oslovuje zákazníky rozesíláním newsletterů prostřednictvím e-mailu.
- **Public relations** – V rámci sponzorování společnost Ditipo poskytuje své produkty značky Zábavné učení jednak obecně na různé dětské akce především v okolí sídla firmy (např. dny dětí), k lékařům, tak speciálně na onkologické oddělení Fakultní nemocnice v Motole, kde jsou produkty dodávány, aby si zde děti měly s čím hrát a zpříjemnit čas. V oblasti PR společnost Zábavné učení organizuje různé akce pro děti (např. velká event akce ve westernovém městečku Šiklův mlýn, pořádaná ve spolupráci s Rodinnými pasy), kde prezentuje výrobky produktové řady Zábavné učení. Zaměstnanci, kteří komunikují s někým vně firmy, mají samozřejmě k dispozici vizitky. Firma připravuje účast na spotřebitelských veletrzích a aktivní účast na Konferenci k aktuálním tématům pedagogické praxe v rámci oslav 420. výročí narození J. A. Komenského (konanou pro pedagogy i laickou veřejnost).

- **Osobní prodej** – Firma Ditipo prostřednictvím svých 11-ti obchodních zástupců nabízí produkty zákazníkům (B2B) v České republice a na Slovensku.

K **měření efektivity** marketingové komunikace společnost používá obrat, případně když jsou na některých pořádaných akcích rozdávány slevové kupóny s kódem, lze podle jejich uplatnění při nákupu v e-shopu www.zabavneuceni.cz vyhodnotit zpětnou vazbu vázanou na konkrétní event akci. Dle dosavadních zkušeností je procentuální úspěšnost vyšší u menších akcí s individuálním přístupem (např. semináře v knihovně) než u velkých akcí (jako např. Šiklův Mlýn).

U produktové řady Zábavné učení je užíváno mnoha nástrojů komunikačního mixu, a to ze strany společnosti Ditipo k oslovení prodejců, ze strany společnosti Zábavné učení k oslovení přímo konečných zákazníků. Jednotlivé komunikační nástroje jsou vhodným způsobem zvoleny ve vztahu k produktové řadě a marketingovým cílům (které jsou popsány v kapitole 7.5.8) a jsou dále rozšiřovány o další komunikační prostředky, jako např. připravovaná účast na veletrhu. Firma Zábavné učení by však ve větší míře mohla využívat internetové reklamy k přilákání potenciálních zákazníků k návštěvě e-shopu www.zabavneuceni.cz. Internetový obchod byl zprovozněn teprve nedávno a je potřeba jeho existenci dostat do povědomí cílové skupiny.

7.5.6 Projekty

Společnost Zábavné učení se věnuje projektům uskutečňovaným v mateřských a základních školách, kdy jsou přímo od dětí a práci s nimi získávány určité informace.

- **Kouzelná škola** – Program pro děti vedený studenty brněnských gymnázií, kteří jej sami vytvořili ve spolupráci s psychologem (externím spolupracovníkem firmy Zábavné učení). Projekt se uskutečňuje v mateřských a základních školách v Brně. Studenti přímo od dětí zjišťují, čemu a jak by se děti chtěly učit, aby je to ve škole bavilo a chodily tam rády. (Zábavné učení, ©2012b) Získané informace pak předávají ředitelce dané školy, která s nimi může dále pracovat.
- **Děti učí děti** – V rámci tohoto projektu přijde psycholog (externí spolupracovník firmy Zábavné učení) do mateřské školy a tam společně s učitelkami vybere a zadá určité téma. Děti jsou rozděleny na aktivní a pasivní skupinu, přičemž aktivní skupina by měla během týdne zjistit vše k danému tématu a poté tyto informace předat pasivní skupině

dětí. Mateřské školy lze vyhodnocovat mezi sebou, které děti téma nejlépe zpracovaly, jak umí předávat informace a jak je umí načítat.

7.5.7 Tržby za produktovou řadu Zábavné učení

Společnost si nepřeje zveřejnit konkrétní údaje. Tržby za produktovou řadu Zábavné učení se od roku 2009 do roku 2011 zvýšily cca o 40 %. Firma shledává poptávku po papírových vzdělávacích produktech jako rostoucí. Při analýze svých stávajících produktů, identifikovala produktovou řadu Zábavné učení jako produkt s největším potenciálem pro růst.

7.5.8 Současné marketingové cíle a marketingová strategie pro produktovou řadu Zábavné učení

Aby firma mohla správně nasměrovat svou činnost, musí mít vytyčeny cíle, kterých chce dosáhnout v určitém časovém horizontu. Dále je potřeba formulovat marketingovou strategii, která představuje způsoby, jak dosáhnout těchto vytyčených marketingových cílů.

Marketingové cíle firmy v oblasti produktové řady Zábavné učení

- Cílem je vybudování známé značky se slušným renomé. Lidé budou používat produkty značky Zábavné učení s důvěrou, protože sama značka bude zárukou kvality.
- Do 3 let bude každá rodina s dětmi ve věku 3 – 8 let znát značku Zábavné učení a každá čtvrtá rodina bude produkty značky Zábavné učení používat.

Současná marketingová strategie pro produktovou řadu Zábavné učení

Firma nemá marketingovou strategii pro produktovou řadu Zábavné učení formálně definovanou, paní výkonná ředitelka společnosti Ditipo ji však shrnuje následovně:

- Produkty značky Zábavné učení napomáhají podporovat přirozené učení dětí, které nejlépe probíhá formou hry, zážitku a rozhovoru. Tím rovněž v dětech rozvíjejí sebe-důvěru, aktivní přístup, umění rozhodovat se a přijímat odpovědnost. Učení a poznávání se tak stává přirozenou součástí vztahu rodičů a dětí.
- Společnost z produktů vytváří ucelené koncepty v prodejních stojanech, používá věkové určení pro snadnější orientaci zákazníků při nákupu.
- Firma každý měsíc přichází na trh s nejméně jednou novinkou.

- Společnost se zaměřuje na trhy papírnictví a nově knihkupectví a hračkářství. Vybrané portfolio produktů prodává i v mezinárodních řetězcích (Kaufland, Globus, Penny Market).
- Firma přes dceřinou společnost Zábavné učení, s. r. o. provozuje e-shop, prostřednictvím webových stránek a facebooku Zábavné učení komunikuje s rodiči, pedagogy aj.
- Společnost navazuje spolupráci s distributory do mateřských a základních škol.
- V roce 2011 byl proveden redesign loga Zábavné učení za účelem zvýšení jeho čitelnosti a podpory návštěvnosti e-shopu www.zabavneuceni.cz.
- Dále společnost uskutečnila redesign webových stránek www.ditipo.cz, vytvořila uživatelsky příjemnější prostředí pro zákazníky a podpořila prezentaci značky a produktů Zábavné učení (kde patří i Krkouni a Benny Blu).
- Firma připravuje účast na spotřebitelských veletrzích (konkrétně For Toys v Praze a Ostravský veletrh hraček), který chce pojmut zážitkově, aby děti a jejich rodiče získali osobní zkušenost s produkty Zábavné učení.
- Společnost komunikuje přímo s rodiči a dětmi na speciálních akcích, buď pořádaných, nebo konaných za účasti Zábavného učení.
- Firma Ditipo je se značkou Zábavné učení generálním partnerem Mistrovství republiky v pexesu.

Marketingová strategie představuje prostředky a postupy, pomocí kterých je možné dosáhnout vytyčených cílů. Pro lepší řízení činností, by byla vhodná formální definice marketingové strategie, tedy vytvoření dokumentu.

7.5.9 Shrnutí interní analýzy

Pomocí interní analýzy byla odhalena řada silných stránek, ale i některé stránky slabé. K největším přednostem společnosti Ditipo patří zkušený a pružný management, její rozsáhlá distribuční síť a vyškolení obchodní zástupci. K výrobkům produktové řady Zábavné učení se pojí hned několik významných silných stránek, a to vysoká přidaná hodnota, obsahová kvalita, jejich vývoj a přizpůsobování podle potřeb zákazníků a jejich zpracování ve spolupráci s odborníky. Komunikační prostředky jsou vhodně voleny ve vztahu k produktu a marketingovým cílům. Největším nedostatkem je nízké povědomí o značce. Společnost

Zábavné učení je na trhu teprve krátkou dobu, s tím je spojena právě nízká známost. Je zapotřebí vyvíjet marketingové aktivity za účelem budování značky a zvýšení povědomí. Za slabou stránku lze považovat i skutečnost, že ve smyslu naplnění potřeb rozvoje a vzdělávání dětí jsou v sortimentu produktů určité mezery a prostor pro doplnění.

7.6 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsou shrnuty výsledky získané z předešlých analýz makroprostředí, vnějšího a vnitřního mikroprostředí. Na jejich základě byly identifikovány hlavní silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné stránky

- *Zkušený a pružný management firmy Ditipo* – Dlouholeté zkušenosti a flexibilita umožňují vedení firmu lépe řídit a pružně reagovat na situace na trhu.
- *Produkty s vysokou přidanou hodnotou, obsahovou kvalitou* – Zákazníci dávají přednost produktům vysoké obsahové kvality, které přispívají k rozvoji dítěte.
- *Produkty vyvíjeny a přizpůsobovány podle potřeb zákazníků* – Díky zájmu o potřeby zákazníků a následnému vývoji a přizpůsobování produktů, může společnost zákazníkům nabídnout produkty, které vyhovují jejich potřebám a vedou k jejich uspokojení.
- *Zpracování produktů probíhá ve spolupráci s dětskými psychology a pedagogy* – Spolupráce s odborníky směřuje k vytvoření kvalitních produktů odpovídajících potřebám rozvoje a vzdělávání dětí.
- *Rozsáhlá distribuční síť* – Rozsáhlé distribuční kanály umožňují společnosti nabídku produktů v celé řadě prodejen a tedy oslovení konečných zákazníků na více místech.
- *Provozování 2 e-shopů* – Internetové obchody představují další distribuční kanál a umožňují zákazníkům objednávku přímo z domova či pracoviště.
- *Vyškolení obchodní zástupci* – Kvalifikovaní obchodní zástupci jsou důležití z hlediska úspěchu B2B prodeje a navázání spolupráce s obchodními partnery.

Slabé stránky

- *Nízké povědomí o značce Zábavné učení* – Značka je nová, s tím souvisí její nízká známost. Proto je zapotřebí rozšířit ji do povědomí lidí a získat nové zákazníky.

- *Zábavné učení, s. r. o. je na trhu krátkou dobu* – Dceřiná společnost Zábavné učení vznikla teprve nedávno, je na trhu nová. Nemá za sebou dlouholetou historii a tradici, vlastní silné zázemí, mezi zákazníky si teprve buduje známost.
- *Mezery v sortimentu produktů* – Z hlediska naplnění potřeb rozvoje a vzdělávání dětí lze v sortimentu produktové řady Zábavné učení nalézt mezery a prostor pro doplnění.
- *Současná marketingová strategie není formálně definována (neexistence dokumentu)* – Pro lepší řízení činností je účelné mít vytvořen dokument, kde je marketingová strategie definována.

Příležitosti

- *Zájem rodičů o rozvoj a vzdělávání dětí* – Představuje možnost rozšíření zákaznické základny, dále možnost komunikace přímo s konečnými zákazníky za účelem zjišťování jejich potřeb v oblasti rozvoje a vzdělávání dětí a zpětnou vazbu.
- *Rostoucí počet dětí ve věku 3 – 8 let v důsledku vlny zvýšené porodnosti v letech 2002 – 2008* – Znamená růst počtu potenciálních konečných spotřebitelů.
- *Rozvoj informačních technologií* – Vývoj systémů internetových obchodů přináší nové funkce a vylepšení, tedy i příležitost vytvořit uživatelsky příjemné prostředí internetového obchodu pro zákazníky a přizpůsobení jejich potřebám.
- *Rostoucí trend nákupů přes internet* – Představuje příležitost zvýšit množství nákupů v e-shopu www.zabavneuceni.cz, je potřeba vhodnými nástroji přilákat potenciální zákazníky k jeho návštěvě.
- *Preference zákazníků* – Marketingovým průzkumem bylo zjištěno, že většina rodičů při učení a rozvoji svých dětí preferuje kombinaci papírových produktů, elektronickým produktů na počítači a zvukových naučných hraček. S tím se pojí příležitost nabídnout zákazníkům i elektronickou podobu produktů na stránkách e-shopu.

Hrozby

- *Růst sazby (sazeb) DPH* – Zvyšuje ceny produktů.
- *Snižující se počet narozených dětí* – Klesající počet narozených dětí se během několika následujících let projeví v poklesu počtu dětí ve věku 3 – 8 let, tím i ve snížení počtu potenciálních konečných spotřebitelů.

- *Vstup nových konkurentů na trh* – Noví konkurenti představují ohrožení v podobě od-lákání zákazníků a rostoucí rivality.
- *Oslabení kupní síly zákazníků* – Ekonomická situace a vládní restrikce vedou k oslabení kupní síly domácností. Hrozbou je, že rodiče budou papírové vzdělávací produkty pro děti kupovat méně, svou spotřebu zaměří na nezbytné statky. Vládní škrty jsou příčinou napjatých rozpočtů v segmentu státních mateřských a základních škol, které též budou na těchto produktech šetřit.
- *Rostoucí míra nezaměstnanosti* – Finanční situace nezaměstnaných rodičů (jako potenciálních zákazníků) může mít rovněž takový dopad, že budou šetřit právě na papírových vzdělávacích produktech pro děti.
- *Zpomalení tempa růstu životní úrovně* – Reálné mzdy obyvatel (ukazatel životní úrovně) rostou jen velmi mírně, příčinou je růst cen. To se může odrazit v poklesu nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti.
- *Zpřísnění legislativy (e-shop)* – Povinnost e-shopů vracet zákazníkovi při odstoupení od smlouvy kromě ceny i poštovné a balné znamená růst nákladů na tyto položky.

Plus/minus matice analýzy SWOT

Tabulka níže zobrazuje plus/minus matici analýzy SWOT, která porovnává vzájemné vazby mezi hlavními silnými stránkami, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami.

Z plus/minus matice analýzy SWOT vyplývá, že k nejsilnějším stránkám patří vysoká přidaná hodnota produktů (obsahová kvalita), vývoj a přizpůsobování produktů dle potřeb zákazníků, zpracování produktů ve spolupráci dětských psychologů a pedagogů a provozování 2 e-shopů. Nejsilnějších předností je tedy hned několik, je potřeba je co nejvíce rozvíjet. Za největší slabou stránku lze považovat nízké povědomí o značce Zábavné učení. Na tuto slabinu je nutné zaměřit svou aktivitu a pracovat na její eliminaci.

K největším příležitostem se řadí zájem rodičů o rozvoj a vzdělávání dětí a rostoucí počet dětí ve věku 3 – 8 let díky zvýšené porodnosti v letech 2002 – 2008, dále pak rostoucí trend nákupů přes internet. Na tyto příležitosti plynoucí z prostředí je zapotřebí se nejvíce soustředit. Naopak největší ohrožení představuje oslabení kupní síly zákazníků a klesající počet narozených dětí. Další silnou hrozbou je vstup nových konkurentů na trh.

Tab. 16. Plus/minus matice analýzy SWOT (vlastní zpracování)

	Příležitosti					Hrozby							+	-
	Zájem rodičů o rozvoj a vzdělávání dětí	Rostoucí počet dětí ve věku 3 - 8 let	Rozvoj informačních technologií	Rostoucí trend nákupů přes internet	Př preference zákazníků (kombinace produktů)	Růst sazby (sazeb) DPH	Snížující se počet narozených dětí	Vstup nových konkurentů na trh	Oslabení kupní síly zákazníků	Rostoucí míra nezaměstnanosti	Zpomalení tempa růstu životní úrovně	Zpřísnění legislativy (e-shop)		
Silné stránky														
Zkušený a pružný management	0	0	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	3	0
Produkty s vysokou přidanou hodnotou	+	+	0	+	+	0	-	0	-	0	0	0	4	2
Produkty přizpůsobovány potřebám zákazníků	+	+	0	+	+	0	-	0	-	0	0	0	4	2
Zpracování produktů ve spolupráci s odborníky	+	+	0	+	+	0	0	0	0	0	0	0	4	0
Rozsáhlá distribuční síť	+	+	0	0	0	-	-	-	-	-	-	0	2	6
Provozování 2 e-shopů	+	+	+	+	0	-	-	-	-	-	-	-	4	7
Vyškolení obchodní zástupci	+	+	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	2	1
Slabé stránky														
Nízké povědomí o značce Zábavné učení	-	-	0	-	0	0	-	-	-	0	0	0	0	6
Zábavné učení, s. r. o. je na trhu krátkou dobu	-	0	-	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	3
Mezery v sortimentu produktů	-	0	0	-	-	0	0	-	0	0	0	0	0	4
Současná marketingová strategie – není dokument	-	-	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	3
+	6	6	2	5	4	0	0	0	0	0	0	0	23	
-	4	2	1	2	1	2	6	5	6	2	2	1		34

7.7 Shrnutí marketingové situační analýzy

Provedením marketingové situační analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky firmy u produktové řady Zábavné učení, ale také hrozby a příležitosti plynoucí z vnějšího prostředí společnosti.

Marketingovou strategii je zapotřebí budovat především na silných stránkách společnosti a na využití vhodných příležitostí. Nelze ale opomenout ani posouzení slabin firmy a ohrožení, která je možné na trzích očekávat.

Značka Zábavné učení je na trhu nová, s tím souvisí její nízká známost, proto je potřeba se zaměřit na budování povědomí o produktové řadě Zábavné učení v cílové skupině. Za nejvýznamnější silnou stránku společnosti u těchto produktů lze považovat jejich vyso-

kou přidanou hodnotu (obsahovou kvalitu). Tuto vlastnost zákazníci oceňují, tudíž je zapotřebí ji dále rozvíjet. Společnost by také měla využít příležitostí, které představuje zájem rodičů o rozvoj a vzdělávání svých dětí a rostoucí počet dětí ve věku 3 – 8 let. Dále by se měla připravit na ohrožení v podobě oslabení kupní síly zákazníků a snižující se počet narozených dětí.

Společnost Ditipo má stanovené marketingové cíle v oblasti produktové řady Zábavné učení. V současné době však nemá formálně definovanou marketingovou strategii. Firma Ditipo i společnost Zábavné učení vyvíjí řadu marketingových aktivit. Užívané komunikační prostředky lze považovat za vhodně zvolené ve vztahu k produktům značky Zábavné učení a marketingovým cílům.

Na základě závěrů získaných uskutečněnou marketingovou situační analýzou budou v navrhovaném projektu vytyčeny marketingové cíle a formulována marketingová strategie.

8 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM

Marketingový průzkum napomáhá řešit marketingová rozhodnutí.

8.1 Definování problému, cíle a hypotéz

Problém: Poznání cílové skupiny, jejích potřeb a preferencí.

Cíl: Cílem provedeného marketingového průzkumu bylo identifikovat potřeby a preference dětí ve věku 3 – 8 let a jejich rodičů v oblasti papírových vzdělávacích produktů a zjistit, jak rodiče a jejich děti ve věku 3 – 8 let tráví volný čas. Dále prozkoumat, zda a k jakému účelu děti uvedeného věku používají počítač a internet.

Formulace hypotéz:

H₁: Počítač používá více než 80 % dětí ve věku 3 – 8 let.

H₂: On-line hry zaujmají více než 50-ti procentní podíl na všech aktivitách, kterým se děti ve věku 3 – 8 let věnují na internetu.

H₃: Více než 50 % respondentů při vzdělávání a rozvoji svého dítěte dává přednost kombinaci papírových produktů, počítači a zvukových hraček.

H₄: Méně než 80 % respondentů nenakupuje papírové vzdělávací produkty pro děti prostřednictvím internetu.

H₅: Pro více než 80 % dotázaných rodičů je obsahová kvalita velmi důležitá nebo docela důležitá při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti.

H₆: Děti ve věku 3 – 8 let tráví méně než 50 % svého volného času hraním, ať už sami nebo s dětmi.

H₇: Méně než 20 % dotázaných rodičů uvede čtení knih, zpěv, kreslení, malování, modelování apod. a hraní společenských her jako činnost, kterou nejčastěji tráví volný čas společně se svým dítětem

8.2 Plán marketingového průzkumu, sběr údajů

Marketingový průzkum byl proveden formou písemného dotazování. Dotazník obsahoval 17 otázek různého druhu (uzavřené, polouzavřené, baterie, škála konstantní sumy) a dalších 5 otázek týkajících se identifikačních údajů. Dotazník je uveden v příloze P II. Získané

primární údaje mají kvantitativní povahu. Dotazování bylo uskutečněno ve dnech 22. 8. – 9. 9. 2011.

Respondenti byli vybráni na základě náhodného výběru podle věku dítěte. V rámci průzkumu byli osloveni rodiče s dítětem/děťmi ve věku 3 – 8 let především v okrese Vsetín, konkrétně v obcích Ratiboř, Kateřinice, Hošťálková, Pržno, ve městě Vsetín, v menší míře ve městě Zlín a Chomutov, a to v mateřských a základních školách, dále po osobní známosti. Respondenti měli možnost vyplnit dotazník na místě nebo si jej vzít k vyplnění domů a následně vrátit zpět.

Celkem bylo rozdáno 375 dotazníků. Vráceno bylo celkem 294 vyplněných dotazníků, návratnost tedy činila 78,4 %. Z toho 26 dotazníků muselo být vyřazeno z dalšího zpracování z důvodu neúplnosti údajů (zejména identifikačních) zjištěných při kontrole. K analýze dat bylo tedy ponecháno 268 vyplněných dotazníků.

Pro zpracování údajů, získaných z vyplněných, zkontrolovaných a nakódovaných dotazníků, bylo využito programu Microsoft Excel. Za pomoci statistické analýzy dat byly získány tabulky třídění 1. stupně a tabulky třídění 2. stupně dle identifikačních proměnných (u většiny otázek pohlaví a věk dítěte, u některých otázek nejvyšší vzdělání rodičů, celkový čistý příjem domácnosti za měsíc nebo počet členů domácnosti).

8.3 Analýza dat

Struktura souboru respondentů je k nalezení v příloze P III. Podrobná analýza údajů je uvedena v příloze P IV.

8.3.1 Ověřování hypotéz

H₁: Hypotéza H₁ zamítnuta. 73,9 % respondentů uvedlo, že jejich dítě ve věku 3 – 8 let používá počítač.

H₂: Hypotéza H₂ zamítnuta. Z výsledků průzkumu sice vyplynulo, že děti ve věku 3 – 8 let převážně používají internet za účelem hraní on-line her, on-line hry však zaujímají 46-ti procentní podíl na všech činnostech, kterým se děti daného věku věnují na internetu.

H₃: Hypotéza H₃ potvrzena. 60,3 % dotázaných rodičů preferuje při učení a rozvoji svého dítěte kombinaci papírových produktů, elektronických produktů na počítači a „mluvících“ a zvukových naučných hraček.

H₄: Hypotéza H₄ zamítnuta. Prostřednictvím internetu nenakupuje papírové vzdělávací produkty 80,6 % respondentů.

H₅: Hypotéza H₅ potvrzena. Při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti je obsahová kvalita velmi důležitá pro 72,8 % respondentů a docela důležitá pro 23,4 % dotázaných, což celkem činí 96,2 % dotázaných rodičů.

H₆: Hypotéza H₆ potvrzena. Děti ve věku 3 – 8 let tráví 16,9 % svého volného času tím, že si hrají sami a 27,9 % volného času tráví hraním s dětmi. Celkem tedy děti uvedené věkové kategorie tráví hraním 44,8 % svého volného času.

H₇: Hypotéza H₇ potvrzena. 17,2 % dotázaných rodičů uvedlo čtení knih, zpěv, kreslení, malování, modelování apod. jako aktivitu, kterou nejčastěji tráví volný čas společně se svým dítětem a 12,3 % respondentů takto označilo hraní společenských her.

8.4 Shrnutí marketingového průzkumu a doporučení

Většina dětí ve věku 3 – 8 let používá počítač, zejména pak děti ve věku 6 – 8 let. Většina dotázaných rodičů preferuje při vzdělávání svých dětí kombinaci papírových produktů, elektronických produktů na počítači a zvukových naučných hraček. K činnostem, kterým se děti nejvíce věnují na počítači, patří výukové programy a hry a vymalovávání, kreslení a skládání puzzlů. On-line výukové programy jsou po on-line hrách druhou aktivitou, kterou se děti na internetu nejvíce zabývají.

Všechna tato zjištění vedou k závěru, že by na webu www.zabavneuceni.cz společnost mohla dětem nabídnout zábavně-vzdělávací aktivity, které by je rozvíjely, např. úkoly, které by mohly realizovat mimo počítač, odpovídat na různé otázky, on-line pexeso nebo puzzle. Na tomto místě je však potřeba uvést, že společnost upřednostňuje práci s dětmi ve formě papírových produktů, protože výrobky produktové řady Zábavné učení přirozeně podporují rozvoj dětí (motoriku, logické myšlení apod.).

Podle výsledků průzkumu z papírových vzdělávacích produktů mají děti nejraději puzzle a skládačky. Společnost by v tomto ohledu mohla zvážit rozšíření svého sortimentu, protože prozatím má ve své nabídce puzzlů pouze dva produkty. U distribuce je potřeba se zaměřit především na papírnictví, právě tam respondenti papírové vzdělávací produkty pro děti nakupují nejčastěji.

Pozitivní zprávou pro společnost je skutečnost, že pro 96,2 % respondentů je při výběru papírových vzdělávacích produktů obsahová kvalita velmi důležitá nebo docela důležitá. Firma by i nadále měla vytvářet produkty s vysokou přidanou hodnotou. Je také důležité, aby se produkty líbili dětem a materiálová kvalita byla na dobré úrovni. Cena je velmi důležitým nebo docela důležitým faktorem pro 67,6 % respondentů.

Pomocí testování závislostí bylo zjištěno, že částka, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti, není závislá na celkovém čistém příjmu domácnosti za měsíc. Není tedy potřeba se zaměřit na konkrétní příjmovou skupinu. Určitá závislost však existuje mezi nejvyšším dosaženým vzděláním rodičů a tím, jak často jejich děti užívají papírové vzdělávací produkty. Denně je nejvíce používají děti rodičů s terciárním vzděláním.

Téměř 90-ti procentům respondentů se nevybavuje žádná značka papírových vzdělávacích produktů a zároveň pro 71 % respondentů není značka buď vůbec důležitá, nebo ne moc důležitá při výběru těchto produktů. Z toho plyne, že je potřeba vhodnými marketingovými nástroji budovat povědomí o značce Zábavné učení a zaměřit se na to, aby si cílová skupina s touto značkou spojila vysokou přidanou hodnotu (obsahovou kvalitu) produktů.

Téměř 80 % dotázaných rodičů kupuje svým dětem časopisy pro děti, nejvíce pak časopis Sluníčko a časopis Méd'a Pusík, které jsou jednou z možností, kde by mohl být umístěn inzerát či vkládaná inzerce.

Společnost chce napomáhat rodičům a jejich dětem trávit čas tak, aby z toho měli radost a něco jim to přinášelo, tedy učení hrou. Hraním (jak sami, tak s dětmi) tráví děti téměř 45 % svého volného času. Rodiče nejčastěji společně se svými dětmi tráví čas rodinnými výlety a kulturními akcemi. Z toho vyplývá, že firma by mohla pořádat další event akce pro děti, kde se budou učit a rozvíjet prostřednictvím zážitků a hrou. Příznivá je také skutečnost, že třetí nejčastější činností, kterou rodiče tráví volný čas společně se svými dětmi je čtení knih, zpěv, kreslení, malování, modelování apod. Některé tyto aktivity jsou spojeny právě s papírovými vzdělávacími produkty pro děti.

9 PROJEKT MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Cílem této diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii produktové řady Zábavné učení pro firmu Ditipo, a. s. K naplnění cíle diplomové práce je zapotřebí provést řadu kroků v následném pořadí:

- provést marketingovou situační analýzu, identifikovat potřeby a preference cílové skupiny (viz. analytická část diplomové práce),
- definovat strategickou vizi, vytyčit marketingové cíle,
- formulovat marketingovou strategii, sestavit schéma navržené strategie,
- marketingovou strategii dopracovat do akčních plánů,
- zpracovat časovou, nákladovou a rizikovou analýzu navrženého projektu.

Hlavní závěry analytické části

Klíčovým východiskem pro stanovení marketingové strategie jsou výsledky předtím provedené marketingové situační analýzy. Hlavní závěry lze shrnout následovně:

- největší hrozbu je oslabení kupní síly zákazníků a trend snižujícího se počtu narozených dětí, který se v dalších letech projeví ve snížení počtu dětí ve věku 3 – 8 let,
- k největším příležitostem patří zájem rodičů o rozvoj a vzdělávání dětí a rostoucí počet dětí ve věku 3 – 8 let v důsledku vlny zvýšené porodnosti v letech 2002 – 2008,
- nejslabší stránkou firmy je u produktové řady Zábavné učení nízké povědomí o značce Zábavné učení,
- významnými silnými stránkami společnosti jsou u produktové řady Zábavné učení produkty s vysokou přidanou hodnotou, jejich přizpůsobování potřebám zákazníků a zpracování ve spolupráci s odborníky, dále provozování 2 e-shopů,
- společnost Ditipo má se svou produktovou řadou Zábavné učení výhodné konkurenční postavení, oproti porovnávaným konkurentům nabízí nejširší škálu papírových vzdělávacích produktů pro děti.

Z uskutečněného marketingového průzkumu vyplynuly tyto hlavní zjištění:

- pro většinu rodičů je při výběru papírových vzdělávacích produktů velmi důležitá nebo docela důležitá obsahová kvalita,

- rodiče při vzdělávání a rozvoji dětí preferují kombinaci papírových produktů, elektronických produktů na počítači a zvukových naučných hraček.

9.1 Strategická vize

Při definování strategické vize bude za výchozí bod brána vize společnosti Zábavné učení, tj. budovat a podporovat komunitu lidí, kteří se zajímají o přirozený a zábavný způsob učení.

Strategická vize je tedy definována následovně: Budovat a podporovat komunitu lidí zajímajících se o přirozený a zábavný způsob učení dětí. Uspokojovat potřeby zákazníků v oblasti rozvoje a vzdělávání dětí produkty s vysokou přidanou hodnotou. Produkty přizpůsobovat potřebám zákazníků.

9.2 Stanovení marketingových cílů

V podkapitole 7.5.8. byly uvedeny současné cíle firmy pro produktovou řadu Zábavné učení. První cíl není definován tak, aby byl měřitelný. U dalšího cíle je i přes marketingové úsilí málo pravděpodobné dosáhnout toho, aby *každá* rodina s dětmi ve věku 3 – 8 let do 3 let znala značku Zábavné učení. Tyto cíle byly proto upraveny a rozšířeny o další:

- do 5-ti let bude 80 % cílové skupiny v ČR znát produkty značky Zábavné učení,
- do 5-ti let si bude 80 % cílové skupiny v ČR asociovat produkty značky Zábavné učení s vysokou kvalitou,
- zvýšení zákaznické základny (konečných zákazníků) o 20 % během 5-ti let,
- zvýšení tržeb za produktovou řadu Zábavné učení o 40 % během 5-ti let.

Stanovené cíle jsou dlouhodobé. Hlavním cílem je budování známosti produktů značky Zábavné učení.

9.3 Formulace marketingové strategie

Před volbou vhodné strategie je zapotřebí vybrat trhy, na které se firma s produktovou řadou Zábavné učení zaměří. Tento proces zahrnuje následující kroky: segmentace, targeting a positioning. Vzhledem k tomu, že produkty jsou určeny dětem ve věku 3 – 8 let a jsou směřovány do České republiky, ale také na Slovensko, segmentace a zacílení (targeting) již

nebudou prováděny. Cílovou skupinou jsou tedy rodiny s dětmi ve věku 3 – 8 let v České republice a na Slovensku. V myslích zákazníků (positioning) bude produktová řada Zábavné učení zaujímat pozici vysoce kvalitních produktů reflektujících potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje dětí.

Marketingová strategie bude formulována tak, aby vedla k naplnění vytyčených cílů. Navržená marketingová strategie bude zaměřena na Českou republiku a je stanovena na období 5 let.

Strategie podle Ansoffa

Z možných strategií podle Ansoffa je u produktové řady Zábavné učení vhodná **strategie pronikání na trh**. Značka Zábavné učení je na trhu teprve krátkou dobu, je potřeba budovat její známost v cílové skupině a získat zákazníky, kteří dosud nakupovali u konkurence nebo produkt zatím neužívali. K tomu lze například využít akce na podporu prodeje, vyzkoušení produktů nebo hledání nového distribučního kanálu.

Strategie podle Kotlera

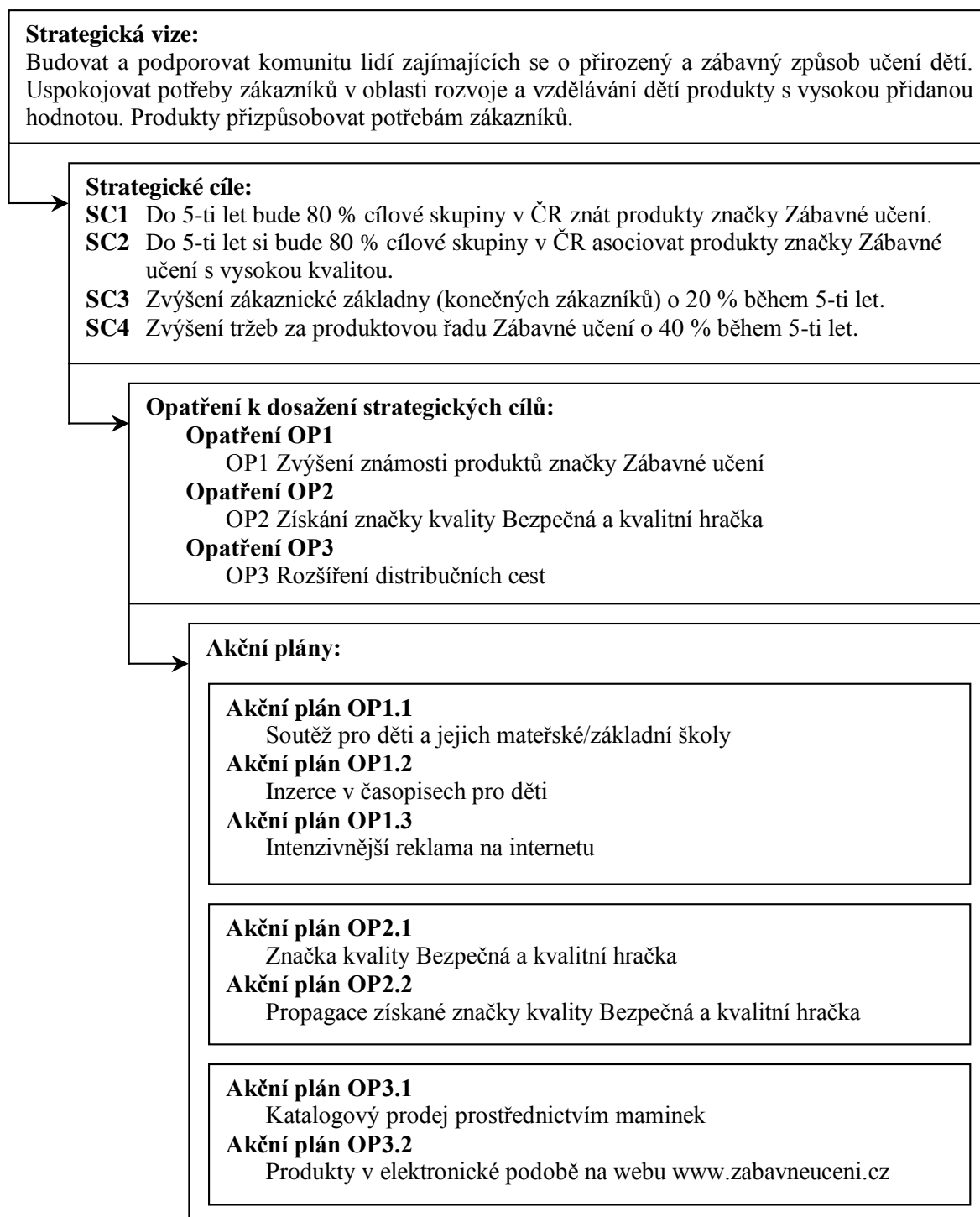
Z jednotlivých strategií podle Kotlera je u produktové řady Zábavné učení příhodná **strategie tržního vyzyvatele**. Firma se s danými produkty nezaměřuje na tržní výklenky, výrobky nenapodobuje podle tržního lídra, ani nezaujímá největší podíl na trhu. Společnost bude jako tržní vyzyvatel usilovat o zvýšení tržního podílu útokem na stejně velké a menší firmy regionálního charakteru. K útoku využije intenzivnější reklamu, akce na podporu prodeje a inovace výrobků.

Strategie podle Portera

Z jednotlivých strategií podle Portera je u produktové řady Zábavné učení vhodná **strategie diferenciac**e. Zákazníci u papírových vzdělávacích produktů pro děti oceňují obsahovou kvalitu. Produkty značky Zábavné učení mají vysokou přidanou hodnotu, kvalitu obsahu. Společnost se detailně zajímá o potřeby zákazníků v oblasti rozvoje a vzdělávání dětí, produkty vyvíjí a přizpůsobuje podle potřeb zákazníků. Jejich zpracování probíhá ve spolupráci s dětskými psychology a pedagogy. Diferenciac e tedy bude založena na samotném produktu a jeho kvalitě obsahu. V této dimenzi se bude firma snažit vybudovat si jedinečnou pozici v odvětví.

9.4 Schéma navržené strategie

Následující obrázek zobrazuje schéma navržené marketingové strategie.



Obr. 10. Schéma marketingové strategie (vlastní zpracování)

9.5 Soutěž pro děti a jejich mateřské/základní školy

Aby se produkty značky Zábavné učení rozšířily do povědomí cílové skupiny, lze využít nástrojů marketingové komunikace a co nejlépe je zaměřit na cílovou skupinu. Soutěž pořádaná pro děti ve věku 3 – 8 let a jejich mateřské/základní školy bude spočívat v tom, že cenu mohou vyhrát děti pro sebe a zároveň další cenu pro svou mateřskou/základní školu. Soutěžní letáky budou distribuovány do mateřských a základních škol v ČR a ty je budou dále rozdávat svým žákům (u základních škol pouze žákům 1. a 2. tříd). K tomu je bude motivovat možnost výhry. Děti budou mít za úkol namalovat obrázek na určité téma (např. jak by se chtěly učit, aby je to ve škole bavilo; s čím si rády hrají apod.). Jejich rodiče pak připojí krátký komentář, co dítě namalovalo, doplní své kontaktní údaje a do které mateřské/základní školy dítě dochází. Obrázek s údaji buď naskenují a vloží na web internetového obchodu www.zabavneuceni.cz nebo zašlou poštou na adresu firmy Zábavné učení.

Soutěžní leták bude ve formátu A5, první strana bude obsahovat informace o soutěži a možných výhrách, dále o produktové řadě Zábavné učení a e-shopu www.zabavneuceni.cz, na druhé straně budou zábavné úkoly pro děti (obrázek k vybarvení, spojovačka). Grafické podklady soutěžního letáku vytvoří firma vlastními pracovníky. K vytištění bude využito služeb firmy Bário, s. r. o. z Prahy. Distribuce soutěžních letáků do mateřských a základních škol v ČR bude zajištěna vlastními obchodními zástupci společnosti Ditipo v rámci jejich běžných obchodních cest. Pro soutěž bude vytvořena speciální internetová stránka na webu internetového obchodu www.zabavneuceni.cz, která bude obsahovat informace o soutěži a cenách, a kde budou mít rodiče možnost vložit soutěžní obrázek svého dítěte.

Po ukončení soutěže budou vylosováni 3 výherci, výhry budou následující:

- **1. místo:** Notebook ASUS (K53TK-SX021V), výukový program TS Dětský koutek 2 – Svět myšáka Bonifáce (1 ks CD pro děti ve věku 3 – 8 let) a balíček Krkouni pexeso + třpytivé omalovánky,
pro MŠ/ZŠ zdarma produkty Zábavné učení dle vlastního výběru v hodnotě 3 000 Kč
- **2. místo:** Kolekce výukových programů – Edice Dětský koutek 1 – 5 (5 ks CD) a balíček Krkouni pexeso + třpytivé omalovánky,

pro MŠ/ZŠ zdarma produkty Zábavné učení dle vlastního výběru v hodnotě 3 000 Kč

- **3. místo:** Balíček Krkouni pexeso + třípytivé omalovánky + puzzle + cvičné hodiny + samolepky + zábavný sešit a 5 různých encyklopedických knížeček Benny Blu

pro MŠ/ZŠ zdarma produkty Zábavné učení dle vlastního výběru v hodnotě 3 000 Kč

Výsledky soutěže budou uveřejněny na speciálně vytvořené internetové stránce pro soutěž. Soutěž bude pořádána každým rokem v průběhu pětiletého období projektu.

Tab. 17. Akční plán 1 – Soutěž pro děti a jejich MŠ/ZŠ (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Soutěž pro děti a jejich mateřské/základní školy
Cíl	Oslovit cílovou skupinu, dostat se do jejího povědomí
Podpůrné činnosti	<p>Příprava a tisk soutěžních letáků</p> <p>Vytvoření speciální internetové stránky pro soutěž</p> <p>Obstarání výherních cen</p> <p>Distribuce letáků do MŠ a ZŠ v ČR pomocí obchodních zástupců</p> <p>Příprava obrázků k losování, vylosování a vyhlášení výherců</p> <p>Zaslání výher</p>
Odpovědnost	Projektová manažerka (Zábavné učení, s. r. o.)
Časová náročnost	<p>14. 8. – 28. 8. 2012 (15 dnů) – tvorba a tisk soutěžních letáků</p> <p>29. 8. – 11. 9. 2012 (12 dnů) – vytvoření internetové stránky pro soutěž, obstarání výherních cen</p> <p>10. 9. – 30. 9. 2012 (21 dnů) – distribuce soutěžních letáků do mateřských a základních škol v ČR</p> <p>1. 10. – 31. 10. 2012 (31 dnů) – trvání soutěže</p> <p>1. 11. – 11. 11. 2012 (11 dnů) – příprava všech soutěžních obrázků k losování, vylosování a vyhlášení výherců soutěže</p> <p>12. 11. – 25. 11. 2012 (14 dnů) – zaslání cen výhercům</p>
Finanční náročnost	Náklady:

	<p>Tisk 500 000 ks soutěžních letáků: 108 856 Kč (s DPH, dopravou)</p> <p>Vytvoření speciální internetové stránky: 500 Kč</p> <p>Notebook ASUS (K53TK-SX021V): 15 000 Kč</p> <p>Výukový program TS Dětský koutek 2: 567 Kč</p> <p>Kolekce výukových programů: 1 580 Kč</p> <p>Balíčky produktů značky Zábavné učení: 1. místo 81 Kč + 2. místo 81 Kč + 3. místo 528 Kč = 690 Kč</p> <p>Poštovné: 105 + 52 + 52 = 209 Kč</p> <p>Výherní ceny MŠ/ZŠ: 9 000 Kč</p> <p>Celkem: 136 402 Kč</p>
--	--

Tisk letáků je kalkulován pro formát A5, plnobarvený oboustranný tisk, křída lesklá 90 g.

9.6 Inzerce v časopisech pro děti

Společnost Ditipo prozatím využívá inzerci v oborových časopisech (B2B) a firma Zábavné učení inzerovala v časopisech pro dospělé. Nabízí se další alternativa, a to umístění inzerátu do časopisů pro děti. Inzerce v dětských časopisech má tu výhodu, že děti mohou s časopisem aktivně pracovat (luštit, stříhat, lepit, vybarvovat aj.). Podobným způsobem mohou děti pracovat i s inzerátem, čímž se účinek reklamy zvyšuje. Čím hravější inzerát je, tím více „malého čtenáře“ zaujme. Lze využít různých zábavných aktivit, jako labyrintů, číselných spojovaček, omalovánek, vystřihovánek, pexes, komiksů s hlavním hrdinou v podobě maskota daného produktu, soutěž, kde je daný produkt představen a „malí čtenáři“ ho pak mohou vyhrát atd. Děti jsou zvědavé a tvořivé, zaujme je vše, co obnáší akci a dobrodružství, ocení vtip a nápaditost. (Strategie, ©2008)

Marketingovým průzkumem bylo zjištěno, že rodiče z časopisů pro děti nejčastěji kupují časopis Sluníčko a časopis Méd'a Pusík.

- Sluníčko** – Časopis Sluníčko vychází na českém trhu více než 40 let, je určen dětem ve věku 4 – 7 let. Hlavní myšlenkou časopisu Sluníčko je děti pobavit a něčemu je naučit, přináší jim zábavné čtení, velké množství hádanek, doplňovaček, hlavolamů, omalovánek, vystřihovánek, hledání rozdílů a další úkoly. Celým časopisem děti provázejí

veselá zvířátka. Časopis vychází měsíčně, náklad činí 110 000 výtisků, je distribuován v ČR. (Mladá fronta, ©2012)

- **Méd'a Pusík** – Časopis Méd'a Pusík je měsíčník s pohádkami, Pusíkovými příběhy, malováním, veselým počítáním, návody ke kutění a hrami, určený všem dětem od 3 let. Pedagogové jej doporučují pro předškolní děti a děti nižšího školního věku pro zábavu i poučení. K části celkového nákladu je přikládáno CD Království pohádek s pohádkami namluvenými známými hlasy předních českých herců a hereček. Náklad v české mutaci činí 112 000 výtisků, z toho 14 000 výtisků je baleno s CD. (Pražská vydavatelská společnost, ©2012)

Aby inzerát nebyl snadno přehlédnutelný a zároveň poskytoval dostatek prostoru pro zábavnou aktivitu i pro představení produktů, bude zvolena velikost ½ strany A4 na šířku. Tabulka níže podává přehled o nákladu za měsíc a ceně inzerce v daném časopise pro děti. Vzhledem k tomu, že reklama v časopisech je poměrně finančně náročnější, budou během roku do časopisů pro děti umístěny celkem 4 inzeráty, a to 2 do časopisu Sluníčko a 2 do časopisu Méd'a Pusík. Inzerce v časopise Méd'a Pusík je oproti časopisu Sluníčku méně nákladná a zároveň je Méd'a Pusík vydáván ve větším nákladu, avšak za účelem oslovení většího okruhu „malých čtenářů“, budou k inzerci zvoleny oba časopisy.

Tab. 18. Náklad za měsíc a cena inzerce v časopisech pro děti (Mladá fronta, ©2012; Pražská vydavatelská společnost, ©2012)

Časopis pro děti	Náklad za měsíc	Formát inzerce	Cena 1 inzerátu s DPH
Sluníčko	110 000	1/2 A4	66 000 Kč
Méd'a Pusík	112 000	1/2 A4	48 000 Kč

K tomu, aby inzerát byl pro děti atraktivní a zaujal je, bude pro inzerát využito licenčních motivů na postavičky Krkounů, které děti znají z televize, bude veselý a barevný. Děti budou mít za úkol vyluštit jednoduchou křížovku a při zaslání správné odpovědi z tajenky budou moci vyhrát některý z produktů s licenčním motivem Krkounů. Grafické podklady inzerátů budou vytvořeny vlastními zaměstnanci společnosti Ditipo.

Součástí inzerátů bude označení soutěž a informace o produktech značky Zábavné učení, včetně odkazu na web internetového obchodu www.zabavneuceni.cz. Správnou odpověď budou moci rodiče zasílat buď ve formě sms nebo vložením do formuláře na speciálně vytvořené internetové stránce pro soutěž na webu www.zabavneuceni.cz. Ze správných od-

povědí budou po ukončení soutěže vylosováni 3 výherci. Výherní ceny k jednotlivým inzerátům budou následující:

- inzerát č. 1 (Sluníčko): 3x omalovánky Krkouni
- inzerát č. 2 (Méd'a Pusík): 3x zábavný sešit Krkouni
- inzerát č. 3 (Sluníčko): 3x pexeso Krkouni + cvičné hodiny Krkouni
- inzerát č. 4 (Méd'a Pusík): 3x pexeso Krkouni + vystřihovánky s omalovánkou Krkouni

Tab. 19. Akční plán 2 – Inzerce v časopisech pro děti (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Inzeráty se soutěží v časopisech pro děti
Cíl	Dostat se do povědomí cílové skupiny
Podpůrné činnosti	Vytvoření inzerátů a jejich grafických podkladů Vylosování výherců, zaslání cen výhercům
Odpovědnost	Projektová manažerka (Zábavné učení, s. r. o.)
Časová náročnost	16. 7. – 27. 7. 2012 (5 dnů) – Tvorba inzerátu č. 1 10. 8. – 10. 9. 2012 (32 dnů) – Umístění inzerátu č. 1 v časopise 12. 9. – 19. 9. 2012 (8 dnů) – Vylosování výherců a zaslání cen k inzerátu č. 1 24. 9. – 28. 9. (5 dnů) – Tvorba inzerátu č. 2 31. 10. – 27. 11. 2012 (28 dnů) – Umístění inzerátu č. 2 v časopise 29. 11. – 6. 12. 2012 (8 dnů) – Vylosování výherců a zaslání cen k inzerátu č. 2 14. 1. – 18. 1. 2013 (5 dnů) – Tvorba inzerátu č. 3 8. 2. – 7. 3. 2013 (28 dnů) – Umístění inzerátu č. 3 v časopise 9. 3. – 16. 3. 2013 (8 dnů) – Vylosování výherců a zaslání cen k inzerátu č. 3 18. 3. – 22. 3. 2013 (5 dnů) – Tvorba inzerátu č. 4

	24. 4. – 28. 5. 2013 (35 dnů) – Umístění inzerátu č. 4 v časopise 30. 5. – 6. 6. 2013 (8 dnů) – Vylosování výherců a zaslání cen k inzerátu č. 4
Finanční náročnost	<p>Náklady:</p> <p>Ceny: omalovánky 52 Kč x 3 + zábavné sešity 56 Kč x 3 + pexeso 29 x 6 + cvičné hodiny 24 x 3 + vystřihovánky 27 x 3 = 651 Kč</p> <p>Poštovné: 52 Kč x 12 = 624 Kč</p> <p>Časopis Sluníčko: 66 000 Kč x 2 inzeráty = 132 000 Kč</p> <p>Časopis Méd'a Pusík: 48 000 Kč x 2 inzeráty = 96 000 Kč</p> <p>Náklady celkem za rok: 229 275 Kč</p>

Inzeráty do časopisů pro děti budou umístovány každým rokem v průběhu pětiletého období projektu. Tabulka níže podává informace k inzerátům v časopisech pro děti v 1. roce projektu.

Inzerát	Časopis	Uzávěrka	Vyjde	Další vydání
č. 1	Sluníčko	25.7.2012	10.8.2012	11.9.2012
č. 2	Méd'a Pusík	4.10.2012	31.10.2012	28.11.2012
č. 3	Sluníčko	23.1.2013	8.2.2013	8.3.2013
č. 4	Méd'a Pusík	28.3.2013	24.4.2013	29.5.2013

Obr. 11. Informace k inzerátům v 1. roce projektu (vlastní zpracování)

9.7 Intenzivnější reklama na internetu

Aby potenciální zákazníci navštívili internetový obchod, je potřeba je přilákat. Za tímto účelem je možné využít různých nástrojů on-line marketingu. Společnost Zábavné učení využívá vzájemnou výměnu bannerů s internetovými stránkami Duhovyraj.cz, Bimbili.tv, Olsanek.cz, Maminkymaminkam.cz a Detem.info. Bannery a výměnné odkazy je zapotřebí umísťovat na webech, kde mají největší šanci setkat se s cílovou skupinou. Pro oslovení většího okruhu potenciálních zákazníků a jejich přilákání na web e-shopu bude rozšířena vzájemná výměna odkazů, konkrétně s webovými stránkami Predskolaci.cz a Ententyky.cz. Dále bude umístěn banner na osmi serverech v síti FAMILYNET.

Predskolaci.cz – výměna odkazů (banneru)

Predskolaci.cz je internetový magazín pro učitelky a rodiče, předškolní a mimoškolní vzdělávání. Zabývá se aktivitami a náměty pro dospělé, děti ve školce i škole. Tato webová stránka nabízí partnerství (sponzoři, kteří pomohou zlepšit vybavenost některé mateřské školy nebo podpoří dětské soutěže věnováním věcných cen, jsou zveřejněni na webu Predskolaci.cz s odkazem na svou internetovou stránku), ale také vzájemnou výměnu odkazů na webech s podobnou tematikou či zaměřením. Z jednotlivých výměnných reklamních formátů lze zvolit ikonu nebo bannery o různých velikostech. Společnost Zábavné učení si tedy s webem Predskolaci.cz vzájemně vymění reklamní banner (125 x 125 px). (Predskolaci.cz, ©2007 – 2012)

Ententyky.cz – výměna odkazů (ikony)

Ententyky.cz je web pro rodiče a jejich děti. Poskytuje informace o kurzech pro děti, hlídání dětí, mateřských centrech, restauracích s dětskými koutky, kulturních akcích, dále nápady na výlety s dětmi, děti zde naleznou pohádky a hry aj. Tato internetová stránka nabízí výměnu odkazů ve formě textového odkazu nebo ikony. Firma Zábavné učení jako výměnnou reklamu využije ikonu, protože zaujme více než textový odkaz. (Ententyky.cz, ©2006 – 2008)

FAMILYNET – reklamní banner

FAMILYNET je české internetové médium zastupované společností Media House. Síť FAMILYNET vzhledem k auditované návštěvnosti 400 tisíc reálných uživatelů a 10 milionů zobrazených stránek za měsíc patří k nejčtenějším médiím ve svém oboru. Do sítě FAMILYNET jsou zapojeny následující servery: BabyOnline.cz, Ententyky.cz, Ekucharka.net, I-creative.cz, Jarodic.cz, Jedtesdetmi.cz, MojeBrisko.cz, NaseBatole.cz, Nase-deti.cz, Predskolaci.cz a Rodicum.cz. (Mediahouse.cz, ©2012)

Společnost Media House nabízí umístění reklamy buď na všech předešle jmenovaných serverech v síti FAMILYNET nebo v tematických balíčcích BABY a KIDS. S ohledem na cílovou skupinu rodičů s dětmi ve věku 3 – 8 let je pro firmu Zábavné učení vhodný balíček KIDS, přičemž reklamní banner bude zobrazen na serverech: BabyOnline, Ekucharka.net, Ententyky.cz, I-creative.cz, JaRodic.cz, Jedtesdetmi.cz, Predskolaci.cz a Rodicum.cz. Kromě serveru Ekucharka.net a I-creative.cz se jedná o internetové stránky pro rodiče a děti, které poskytují různé informace. Na webu I-creative se nachází výtvarné

nápady, pracovní listy a omalovánky pro děti. Internetová stránka Ekucharka.net se věnuje videoreceptům. (Mediahouse.cz, ©2012)

Z nabízených formátů bannerů je cenově přijatelný Full Banner (468 x 60 px). Cena za týden činí 57 000 Kč bez DPH u balíčku KIDS. Banner bude na osmi výše uvedených serverech v rámci balíčku KIDS umístěn před Vánoci po dobu 2 týdnů (3. 12. – 16. 12.)

Tab. 20. Akční plán 3 – Intenzivnější reklama na internetu (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Intenzivnější reklama na internetu
Cíl	Přilákat potenciální zákazníky k návštěvě e-shopu, zvýšit známost produktů značky Zábavné učení
Vedlejší činnosti	Výroba bannerů a ikony Zajištění výměny odkazů Umístění banneru na FAMILYNET KIDS
Odpovědnost	Projektová manažerka (Zábavné učení, s. r. o.)
Časová náročnost	4. 6. – 15. 6. 2012 (12 dnů) – výroba banneru a ikony 18. 6. – 22. 6. 2012 (5 dnů) – vzájemná výměna reklamních odkazů 22. 11. – 30. 11. 2012 (9 dnů) – výroba banneru 3. 12. – 16. 12. 2012 (14 dnů) – umístění banneru na FAMILYNET KIDS
Finanční náročnost	Náklady: Výroba 2 animovaných flash bannerů a ikony: 3 200 Kč Výměna odkazů: 0 Kč Umístění banneru (2 týdny): 68 400 x 2 = 136 800 Kč Náklady celkem: 140 000 Kč

Reklama na internetu bude využívána v průběhu celého pětiletého období projektu. Výměnný banner a ikona budou obměňovány jednou ročně. Banner umístěný na osmi různých serverech v rámci balíčku FAMILYNET KIDS bude rovněž pro každý rok vytvářen nový.

9.8 Značka kvality Bezpečná a kvalitní hračka

Jak bylo zjištěno provedeným marketingovým průzkumem, pro rodiče je u papírových vzdělávacích produktů pro děti důležitá obsahová kvalita. Produkty značky Zábavné učení mají vysokou přidanou hodnotu, kvalitu obsahu. Možností, jak kvalitu prokázat stávajícím, ale i potenciálním zákazníkům, kteří produkty ještě nevyzkoušeli, je získání certifikátu osvědčujícího kvalitu. Takovým osvědčením je značka kvality Bezpečná a kvalitní hračka, kterou uděluje Technický a zkušební ústav Praha, s. p. – odštěpný závod Zkušební ústav lehkého průmyslu. K tomu je zapotřebí splňovat celou řadu kritérií týkající se plnění předpisů, užitečných vlastností výrobků (požadavky na výrobek a obal z hlediska spotřebitele, technické požadavky, požadavky na bezpečnost a zdravotní nezávadnost hračky, požadavky na kvalitu výrobku), spokojenosti s výrobkem (prodejci, uživatelé i spotřebitelé) a stability vlastností výrobků.



Obr. 12. Značka kvality Bezpečná a kvalitní hračka (Ekolist, ©2007)

Výrobky označené značkou kvality Bezpečná a kvalitní hračka poskytují spotřebitelům jasnou informaci o prověřené bezpečnosti a kvalitě daného výrobku. K získání osvědčení je nutné vyplnit žádost o propůjčení značky kvality Bezpečná a kvalitní hračka a dotazník, který je přílohou žádosti, předložit požadované dokumenty, seznam odběratelů a poskytnout vzorky výrobků (v počtu minimálně 3 ks). Dále je potřeba zaplatit registrační poplatek, poplatek za posouzení shody a poplatek za užívání značky kvality. Právo používat u výrobků značku kvality Bezpečná a kvalitní hračka je propůjčeno na dobu 3 let, poté lze požádat o prodloužení. (Zkušební ústav lehkého průmyslu, ©2012)

Žádost o udělení práva užívat značku kvality bude podána pro výrobky, které se nejvíce podílí na obratu, konkrétně:

- stíratelné zábavné sešity (různé)
- omalovánky (s různými motivy)

- pexesa (s různými motivy)
- encyklopedické knížečky Benny Blu (s různými tématy)

Tab. 21. Akční plán 4 – Značka kvality Bezpečná a kvalitní hračka (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Značka kvality Bezpečná a kvalitní hračka
Cíl	Získat osvědčení vysoké kvality výrobků
Podpůrné činnosti	Vyplnění žádosti o udělení práva užívat značku kvality, dotazníku Příprava potřebných dokumentů a seznamu odběratelů Zajištění vzorků výrobků (stíratelných zábavných sešitů, omalován- nek, pexes, encyklopedických knížeček Benny Blu)
Odpovědnost	Produktová manažerka (Ditipo, a. s.)
Časová náročnost	4. 6. – 5. 6. 2012 (2 dny) – vyplnění žádosti a dotazníku 6. 6. – 19. 6. 2012 (14 dnů) – příprava potřebných dokumentů a seznamu odběratelů, zajištění vzorků výrobků 4. 6. – 19. 6. 2012 (16 dnů) – žádost o prodloužení práva užívat značku kvality 18. 6. – 17. 7. 2012 (30 dnů) – vyřízení žádosti o udělení práva po- užívat značku kvality
Finanční náročnost	Náklady: Vzorky výrobků: stíratelné sešity 1 360 x 3 + omalovánky 1 115 x 3 + pexesa 1 374 x 3 + Benny Blu 1 258 x 3 = 15 321 Kč Registrační poplatek: 300 x 4 = 1 200 Kč Poplatek za posouzení shody: 5 000 x 4 = 20 000 Kč Poplatek za užívání značky kvality v 1. období (za 3 roky): 1 500 x 4 = 6 000 Kč Celkové náklady v 1. roce: 15 321 + 1 200 + 20 000 + 6 000 = 42 521 Kč

	Celkové náklady ve 4. roce: $15\,321 + 20\,000 + 6\,000 = 41\,321$ Kč
--	---

Ve 4. roce bude podána žádost o prodloužení práva používat značku kvality. Náklady budou stejné jako při požádání o udělení práva užívat značku kvality, vyjma registračního poplatku, který se neplatí z důvodu, že firma je již registrována.

9.9 Propagace získané značky kvality Bezpečná a kvalitní hračka

Získání práva užívat značku kvality Bezpečná a kvalitní hračka je pouze prvním krokem vedoucím k naplnění cíle, aby si cílová skupina asociovala produkty značky Zábavné učení s vysokou kvalitou. Získání značky kvality je zapotřebí propagovat, aby se tato skutečnost dostala do povědomí cílové skupiny.

Vzhledem k tomu, že informace o nebezpečných a závadných hračkách jsou zveřejňovány na webu České obchodní inspekce a zásady o udělování značky kvality Bezpečná a kvalitní hračka včetně databáze výrobců, kterým byla certifikace udělena, jsou uváděny na webu Technického a zkušebního ústavu Praha, lze usuzovat, že rodiče vyhledávají informace o bezpečnosti hraček na internetu. Vhodnou formou propagace získané značky kvality tedy bude internetová reklama. Z jednotlivých formátů internetové reklamy lze vybrat PR článek, který poskytne dostatek prostoru pro informování, co je značka kvality Bezpečná a kvalitní hračka, u kterých produktů byla získána i pro všeobecné informace o produktové řadě Zábavné učení a odkazu na e-shop www.zabavneuceni.cz.

Pro umístění PR článku bude vybrána internetová stránka www.rodina.cz. Jedná se o internetový portál pro rodiče působící na českém internetu o roku 1990. V průběhu let si získal výjimečné postavení a oblibu mezi uživateli a odborníky. V lednu 2012 si na portálu www.rodina.cz přečetlo 682 614 unikátních návštěvníků 9 740 929 stránek. Rodiče zde naleznou články předních dětských psychologů, lékařů, informací o zdravé výživě, o škole, nápady pro tvořivou činnost a aktivity, typy na procházky a výlety, ale také diskusní fóra, která jsou u rodičů velmi oblíbená, vyměňují si zde názory, zkušenosti, rady a nápady o výchově dětí. Součástí tohoto portálu je volně přístupná databáze táborů, víkendů, kroužků a seminářů pro děti, mámy i celou rodinu, kde pořadatelé mohou zdarma informovat o svých akcích. (Rodina, ©2012)

PR článek bude na portálu umístěn po dobu 4 týdnů (3. 9. – 30. 9. 2012, tedy v době zahájení nového školního roku), přičemž cena za týden činí 20 000 Kč bez DPH. (AdActive,

©2012) Perex bude zobrazen na hlavní straně serveru. Perex je krátký text následující za hlavním titulkem článku mající za úkol zaujmout pozornost a motivovat k přečtení. Je proto zapotřebí připravit takový titulek, který návštěvníka portálu přiláká k přečtení PR článku.

Získání práva užívat značku kvality Bezpečná a kvalitní hračka bude dále propagováno na webu internetového obchodu www.zabavneuceni.cz. Údaje o získání certifikace na vybrané produkty budou zobrazeny na úvodní straně e-shopu, dále na jeho webu bude vytvořena speciální stránka poskytující bližší informace o značce kvality Bezpečná a kvalitní hračka, kde rovněž bude k nahlédnutí udělený certifikát. V neposlední řadě bude logo Bezpečná a kvalitní hračka umístováno přímo na produktech. U produktů, pro které bylo získáno právo užívat značku kvality, proto budou upraveny tiskové podklady vlastními pracovníky firmy Ditipo a na nově vyrobených produktech bude již logo vyobrazeno.

Tab. 22. Akční plán 5 – Propagace získané značky kvality Bezpečná a kvalitní hračka (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Propagace získané značky kvality Bezpečná a kvalitní hračka
Cíl	Dostat do povědomí cílové skupiny skutečnost, že pro vybrané produkty značky Zábavné učení byla získána značka kvality
Podpůrné činnosti	Úpravy tiskových podkladů daných produktů Přidání údajů o získání značky kvality na hlavní stranu e-shopu a vytvoření www stránky pro informace ke značce kvality Příprava PR článku, umístění PR článku na www.rodina.cz
Odpovědnost	Projektová manažerka (Zábavné učení, s. r. o.)
Časová náročnost	18. 7. – 7. 8. 2012 (21 dnů) – Úpravy tiskových podkladů daných produktů, přidání údajů o získání značky kvality na hlavní stranu e-shopu a vytvoření www stránky pro informace ke značce kvality 20. 8. – 26. 8. 2012 (7 dnů) – Příprava PR článku 3. 9. – 30. 9. 2012 (28 dnů) – Umístění PR článku na www.rodina.cz

Finanční náročnost	<p>Náklady:</p> <p>Přidání údajů o získání značky kvality na hlavní stranu e-shopu a vytvoření www stránky pro informace ke značce kvality: 500 Kč</p> <p>Úpravy tiskových podkladů daných produktů: 0 Kč</p> <p>Umístění PR článku na www.rodina.cz po dobu 4 týdnů: 24 000 x 4 = 96 000 Kč</p> <p>Celkové náklady v 1 roce: 500 + 0 + 96 000 = 96 500 Kč</p> <p>Celkové náklady v dalších letech: 96 000 Kč</p>
---------------------------	--

PR článek bude na www.rodina.cz umístován každým rokem během pětiletého období projektu.

9.10 Katalogový prodej produktů prostřednictvím maminek

Jestliže chce společnost pronikat na trh, jedním z východisek je získání zákazníků, kteří produkt prozatím neužívali, a to například hledáním nové distribuční cesty. Produkty značky Zábavné učení jsou v současné době konečným zákazníkům prodávány v rámci maloobchodní sítě a prostřednictvím internetového obchodu. Dalším distribučním kanálem by mohl být katalogový prodej prostřednictvím maminek.

Maminky obvykle v okruhu svých známých mají jiné maminky s dětmi, kterým by mohly nabízet produktovou řadu Zábavné učení za pomoci katalogů a vzorků. Pro maminky by tato činnost znamenala možnost přivýdělku, pro firmu nejen rozšíření distribuční sítě, ale také možnost zpětné vazby. S produktovou řadou Zábavné učení se pojí myšlenka, aby se koneční zákazníci mohli svým příspěvím podílet na tvorbě produktů, aby reflektovaly oblasti, které zákazníci zajímají. Maminky, jako prodejní agentky, by se svými dětmi mohly vzorky produktů samy vyzkoušet, od svých zákaznic zjišťovat, jak jsou s nakoupenými produkty spokojeny a všechny tyto údaje včetně námětů předávat firmě. Dále by mohly vkládat své komentáře na webu internetového obchodu www.zabavneuceni.cz k produktům, které se svými dětmi vyzkoušely. Potenciální zákazníci by si tak při výběru produktů v e-shopu mohli v komentářích přečíst názory zákazníků, kteří již mají s daným produktem zkušenost.

Je nutné podotknout, že možnost stát se prodejní agentkou (prodejním agentem) produktů značky Zábavné učení samozřejmě nebude omezena pouze na maminky.

Před zahájením katalogového prodeje je potřeba zařídit několik záležitostí. Předně je zapotřebí vyhledat možné prodejní agentky. Dále zajistit katalogy, připravit vzorky produktů a na webu www.zabavneuceni.cz vytvořit registrační a objednávkový formulář.

Pro vyhledání prodejních agentek bude využito služeb portálu www.prace.cz, jedná se o nejznámější pracovní portál (zná jej 94 % uživatelů internetu). Po registraci firmy lze vložit inzerát s nabídkou práce. Balíček „Na zkoušku“ zahrnuje možnost vložení 3 brigád za cenu 990 Kč (bez DPH) s platností na 12 měsíců. Inzerát je automaticky zobrazen i na pracovním portálu www.jobs.cz a bude zařazen do sekce Brigády a přivýdělků. (Prace.cz, ©1996 – 2012) Informace o možnosti stát se prodejní agentkou produktů značky Zábavné učení budou dále zveřejněny na webu www.zabavneuceni.cz a na facebooku Zábavné učení.

Objednání produktů bude možné uskutečnit vždy jednou měsíčně, aby prodejní agentky nahromadily větší počet objednávek a náklady na poštovné nebyly tak obrovské (rozložením na více položek dojde ke snížení nákladů na poštovné na jednotku). Objednávky budou prodejní agentky zasílat elektronicky pomocí objednávkového formuláře na webu www.zabavneuceni.cz, a to vždy první týden v měsíci. Objednávky budou vyřízeny a výrobky zaslány poštou během následujícího týdne.

Grafické podklady katalogů připraví zaměstnanci firmy Ditipo. Tisk bude zajištěn firmou Bário, s. r. o. z Prahy. Katalogy formátu A4 budou mít 32 stran plus obálku. I když objednávky budou uskutečňovány jednou měsíčně, nové katalogy budou vytvářeny každý druhý měsíc, a to hned ze dvou důvodů. Náklady na tisk představují velkou položku, při velkém objemu lze dosáhnout významného snížení nákladů na jednotku. Zároveň během měsíce nedochází k tak výrazným změnám v sortimentu (firma na trh každý měsíc uvádí alespoň jednu novinku). Nové katalogy proto postačí připravovat každý druhý měsíc. V každém katalogu bude akční nabídka a upozornění na novinky. Každá prodejní agentka bude mít k dispozici 4 ks katalogů, které jí budou pravidelně zasílány co druhý měsíc v balíčku s objednanými (resp. dodanými) produkty.

Prodejním agentkám budou poskytnuty vzorky produktů, které budou sloužit jako ukázka při nabízení produktů za pomoci katalogu. Vzorky produktů mohou také vyzkoušet

se svými dětmi. Vzorčky budou zahrnovat následující produkty: encyklopedickou knížečku Benny Blu, stíratelný zábavný sešit, pexeso, vystřihovánky, omalovánky a domino. Prodejní agentky je obdrží vždy jednou ročně. Vzorčky a první katalogy budou prodejním agentkám předány při podepsání dohody, v dalších letech budou vzorčky doručeny poštou společně s objednanými (resp. dodanými) produkty.

V neposlední řadě bude zapotřebí na webu www.zabavneuceni.cz vytvořit objednávkový formulář pro vytváření objednávek a registrační formulář, kde se budou prodejní agentky registrovat a bude jim přiděleno registrační číslo a heslo, které budou vkládat do objednávkového formuláře.

Tab. 23. Akční plán 6 – Katalogový prodej prostřednictvím maminek (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Katalogový prodej produktů prostřednictvím maminek
Cíl	Rozšířit zákaznickou základnu, zvýšit tržby
Podpůrné činnosti	Sestavení inzerátu s pracovní nabídkou, registrace firmy a vložení inzerátu na www.prace.cz , dále na www.zabavneuceni.cz a facebook Zábavné učení Vyhledávání prodejních agentek Příprava grafických podkladů katalogů, tisk katalogů Příprava vzorků produktů Vytvoření registračního a objednávkového formuláře na webu
Odpovědnost	Projektová manažerka (Zábavné učení, s. r. o.) Obchodní manažer (Ditipo, a. s.)
Časová náročnost	1. 6. – 5. 6. 2012 (5 dnů) – sestavení inzerátu s pracovní nabídkou, registrace firmy a vložení inzerátu na www.prace.cz , dále na www.zabavneuceni.cz a facebook Zábavné učení 6. 6. – 31. 8. 2012 (87 dnů) – Vyhledávání prodejních agentek 1. 9. 2012 – 1. 5. 2013 (243 dnů) – Dohledávání dalších prodejních agentek 20. 8. – 26. 8. 2012 (7 dnů) – Vytvoření registračního a objednávk-

	<p>kového formuláře na webu</p> <p>11. 8. – 31. 8. 2012 (21 dnů) – Tvorba a tisk katalogů na září, příprava vzorků produktů</p> <p>11. 10. – 31. 10. 2012 (21 dnů) – Tvorba a tisk katalogů na listopad, příprava vzorků produktů</p> <p>11. 12. – 31. 12. 2012 (21 dnů) – Tvorba a tisk katalogů na leden, příprava vzorků produktů</p> <p>8. 2. – 28. 2. 2013 (21 dnů) – Tvorba a tisk katalogů na březen, příprava vzorků produktů</p> <p>10. 4. – 30. 4. 2013 (21 dnů) – Tvorba a tisk katalogů na květen, příprava vzorků produktů</p> <p>10. 6. – 30. 6. 2013 (21 dnů) – Tvorba a tisk katalogů na červenec, příprava vzorků produktů</p>
Finanční náročnost	<p>Náklady:</p> <p>Inzerát na www.prace.cz (balíček „Na zkoušku“): 1 188 Kč</p> <p>Tisk katalogů 1. rok (viz. Tab. 24.): 202 837 Kč (s DPH, dopravou)</p> <p>Tisk katalogů další roky (2 000 ks 6x ročně): $42\,472 \times 6 = 254\,832$ Kč (s DPH, dopravou)</p> <p>Vzorky produktů (pro 500 agentek): $194 \times 500 = 97\,000$ Kč</p> <p>Vytvoření objednávkového a registračního formuláře: 3 000 Kč</p> <p>Celkové náklady pro 1. rok: $1\,188 + 202\,837 + 97\,000 + 3\,000 = 304\,025$ Kč</p> <p>Celkové náklady pro další roky: $254\,823 + 97\,000 = 351\,823$ Kč</p>

Počet prodejních agentek je velmi těžké odhadnout. Při kalkulaci nákladů na tisk katalogů v 1. roce je počítáno, že k 1. září bude mít firma k dispozici 300 prodejních agentek a postupně bude docházet k dalšímu navyšování (tj. k 1. listopadu 350 agentek, k 1. lednu 400 agentek, k 1. březnu 450 agentek a k 1. květnu 500 agentek). Podrobnou kalkulaci zobrazuje tabulka níže. V dalších letech jsou náklady na tisk kalkulovány pro 500 prodejních

agentek, tj. 4 katalogy pro každou agentku tištěné 6x ročně. Náklady jsou vyčísleny pro katalog: formát A4, plnobarevný tisk, 32 stran (křída lesklá 90 g) a obálka (křída lesklá 250 g), vazba šitá na 2 skobičky.

Tab. 24. Kalkulace nákladů na tisk katalogů pro 1. rok (vlastní zpracování)

Počet katalogů	Náklady na tisk	Platnost katalogu
300 x 4 = 1 200 ks	39 913 Kč	od září
350 x 4 = 1 400 ks	39 913 Kč	od listopadu
400 x 4 = 1 600 ks	39 913 Kč	od ledna
450 x 4 = 1 800 ks	40 626 Kč	od března
500 x 4 = 2 000 ks	42 472 Kč	od května
Celkem	202 837 Kč	

Kalkulace nákladů na vzorky zahrnuje: Benny Blu 37 Kč + zábavný sešit 62 Kč + pexeso 19 Kč + vystřihovánky 20 Kč + omalovánky 37 Kč + domino 19 Kč, tj. celkem 194 Kč.

Prodejní agentky budou mít z prodeje produktů provize. Jak zobrazuje následující tabulka, provize jsou odstupňovány podle objemu objednávky za měsíc, aby agentky motivovaly k prodeji většího množství produktů.

Tab. 25. Provize dle objemu objednávky (vlastní zpracování)

Objednávka za měsíc	Provize
1 Kč - 1 000 Kč	20 %
1 001 Kč - 2 000 Kč	25 %
nad 2 001 Kč	30 %

9.11 Produkty v elektronické podobě na webu internetového obchodu

www.zabavneuceni.cz

Výsledky marketingového průzkumu naznačily, že většina dětí ve věku 3 – 8 let používá počítač a zároveň většina rodičů dává přednost při rozvoji a vzdělávání svých dětí kombinaci papírových produktů, elektronických produktů na počítači a zvukových naučných hraček. To dává dostatečný podnět k tomu, aby společnost na webu internetového obchodu www.zabavneuceni.cz dětem nabídla své produkty v elektronické podobě, ale i další zábavné aktivity, které by je rozvíjely. Přidáním těchto aktivit a elektronické formy produktů může společnost přilákat na svůj web další okruh potenciálních zákazníků, dát dětem možnost vyzkoušet si produkty v elektronické podobě.

Dětem bude na webu v elektronické podobě nabídnuto pexeso a puzzle. Jedná se o poměrně jednoduché internetové aplikace, tudíž pro jejich vytvoření lze využít služeb stávajícího webdesignéra a tvůrce webových stránek společnosti, popřípadě jiného dodavatele. Firma Ditipo pouze vlastními pracovníky připraví grafické podklady obrázků potřebných pro vytvoření pexesa a puzzlů. Protože je na internetu k dispozici obrovské množství pexes, puzzlů a dalších her, bude využito licenčních motivů postaviček Krkounů, které jsou dětem známy z televize. Pexeso a puzzle s obrázky Krkounů tak budou pro děti lákavé. Pro obě aplikace bude vytvořeno několik variant podle obtížnosti s rozříděním dle věku dítěte.

Dále bude na webu www.zabavneuceni.cz vytvořena internetová stránka obsahující zábavné aktivity pro děti, které by je rozvíjely. Konkrétně návody a postupy doplněné obrázky, jak si vyrobit vystřihovánky, papírové loutky, jak složit zvířátko z papíru nebo jak nakreslit určité zvířátko apod. Tato www stránka, pexeso a puzzle budou aktualizovány 1x za rok.

Informace, že jsou na webu www.zabavneuceni.cz nově také produkty v elektronické podobě a návody na zábavné aktivity pro děti bude uveřejněna v inzerátech v dětských časopisech a v soutěžním letáku distribuovaném do mateřských a základních škol v ČR.

Tab. 26. Akční plán 7 – Produkty v elektronické podobě na webu (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Produkty v elektronické podobě na webu www.zabavneuceni.cz
Cíl	Přilákat na web internetového obchodu potenciální zákazníci, dát dětem možnost vyzkoušet si produkty v elektronické podobě a poskytnout jim na počítači zábavu, která by je rozvíjela
Podpůrné činnosti	Vytvoření grafických podkladů obrázků Tvorba materiálů pro internetovou stránku se zábavnými aktivitami Tvorba internetových stránek a aplikací pro pexeso a puzzle Umístění stránek, on-line pexesa a puzzlů na web
Odpovědnost	Produktový manažer (Ditipo, a. s.), Projektová manažerka (Zábavné učení, s. r. o.)
Časová náročnost	4. 6. – 13. 6. 2012 (10 dnů) – tvorba grafických podkladů obrázků 14. 6. – 27. 6. 2012 (14 dnů) – tvorba materiálů pro internetovou

	<p>stránku se zábavnými aktivitami</p> <p>28. 6. – 6. 7. 2012 (10 dnů) – tvorba internetových stránek a aplikací pro pexeso a puzzle</p> <p>7. 7. – 8. 7. 2012 (2 dny) – umístění stránek, on-line pexesa a puzzlů na web</p>
Finanční náročnost	<p>Náklady:</p> <p>Tvorba internetových stránek a aplikací: 5 000 Kč</p> <p>Aktualizace www stránky, pexesa, puzzlů (1x za rok): 4 000 Kč</p> <p>Celkové náklady pro 1. rok: 5 000 Kč</p> <p>Celkové náklady pro další roky: 4 000 Kč</p>

9.12 Časová analýza

Časová analýza projektu bude provedena za pomoci programu WinQSB. Jelikož doby trvání veškerých činností jsou pevně dány a není uvažováno o možnosti jejich změny, bude použita metoda CPM (Critical Path Method). Jedná se o metodu deterministickou. Časová analýza slouží k vyhledání nejkratší možné doby realizace projektu a odhalení kritických činností a kritické cesty.

Projekt je navržen na dobu 5 let (tj. 1. 6. 2012 – 30. 5. 2017). Na počátku projektu je naplánována žádost o udělení práva používat značku kvality Bezpečná a kvalitní hračka a vyhledávání prodejních agentek, na které dále navazují další činnosti. Na počátek pětiletého období bylo také načasováno vytvoření produktů v elektronické podobě a vytvoření banneru a ikony pro výměnu odkazů z důvodu, že po umístění na www stránkách zde budou zobrazeny již po celou dobu projektu. Pouze bude docházet k aktualizacím jednou ročně. Soutěž pro děti a jejich mateřské/základní školy je navržena tak, aby distribuce letáků do škol probíhala v září, tedy na počátku školního roku. V tomto období je rovněž naplánována propagace získané značky kvality formou PR článku na www.rodina.cz. Umístění inzerátů do časopisů pro děti je rozloženo po celý rok rovnoměrně s opakováním cca po 3 měsících. Umístění banneru v síti FAMILYNET KIDS je načasováno do období před Vánoci, kdy rodiče dětem nakupují dárky. Před zakončením 1. fáze vyhledávání prodejních

agentek bude zajištěna tvorba a tisk prvních katalogů, ty budou nadále tištěny každé 2 měsíce.

Umístění inzerátů v časopise, PR článku na www.rodina.cz, banneru v síti FAMILYNET KIDS a soutěž pro děti a jejich mateřské/základní školy budou probíhat každoročně ve stejnou dobu. Katalogový prodej produktů bude od započetí rovněž probíhat po celou dobu projektu. Vzhledem k velkému rozsahu činností, bude časová analýza v programu WinQSB provedena pouze pro 1. rok projektu. Načasování aktivit jednotlivých akčních plánů zobrazuje tabulka níže. Za účelem zestručnění byly některé činnosti spojeny a nejsou již tak podrobně rozepsány jako v jednotlivých akčních plánech.

Tab. 27. Načasování aktivit jednotlivých akčních plánů (vlastní zpracování)

Akční plán	Popis činnosti	Časová náročnost	Počet dnů
1	Tvorba a tisk soutěžních letáků	14. 8. - 28. 8. 2012	15
	Tvorba www stránky pro soutěž, obstarání cen	29. 8. - 11. 9. 2012	12
	Distribuce soutěžních letáků do MŠ, ZŠ	10. 9. - 30. 9. 2012	21
	Trvání soutěže	1. 10. - 31. 10. 2012	31
	Příprava losování, vylosování a vyhlášení výherců, zaslání cen	1. 11. - 25. 11. 2012	25
2	Tvorba inzerátu č. 1 do časopisu	16. 7. - 27. 7. 2012	5
	Umístění inzerátu č. 1 v časopise, vylosování výherců, zaslání cen	10. 8. - 19. 9. 2012	40
	Tvorba inzerátu č. 2 do časopisu	24. 9. - 28. 9. 2012	5
	Umístění inzerátu č. 2 v časopise, vylosování výherců, zaslání cen	31. 10. - 6. 12. 2012	36
	Tvorba inzerátu č. 3 do časopisu	14. 1. - 18. 1. 2013	5
	Umístění inzerátu č. 3 v časopise, vylosování výherců, zaslání cen	8. 2. - 16. 3. 2013	36
	Tvorba inzerátu č. 4 do časopisu	18. 3. - 22. 3. 2013	5
Umístění inzerátu č. 4 v časopise, vylosování výherců, zaslání cen	24. 4. - 6. 6. 2013	43	
3	Výroba banneru a ikony, vzájemná výměna reklamních odkazů	4. 6. - 22. 6. 2012	17
	Výroba banneru	22. 11. - 30. 11. 2012	9
	Umístění banneru na FAMILYNET KIDS	3. 12. - 16. 12. 2012	14
4	Žádost o udělení práva užívat značku kvality, příprava potřebných materiálů, vzorků	4. 6. - 19. 6. 2012	16
	Vyřízení žádosti o udělení práva používat značku kvality	18. 6. - 17. 7. 2012	30
5	Úprava tiskových podkladů produktů, informace o značce kvality na webu www.zabavneuceni.cz (hlavní strana, speciální stránka)	18. 7. - 7. 8. 2012	21
	Příprava PR článku a jeho umístění na www.rodina.cz	20. 8. - 30. 9. 2012	35
6	Inzerát s pracovní nabídkou, vyhledávání prodejních agentek	1. 6. - 31. 8. 2012	92
	Dohledávání dalších prodejních agentek	1. 9. 2012 - 31. 5. 2013	243
	Vytvoření registračního a objednávkového formuláře	20. 8. - 26. 8. 2012	7
	Tvorba a tisk katalogů na září, vzorky	11. 8. - 31. 8. 2012	21
	Tvorba a tisk katalogů na listopad, vzorky	11. 10. - 31. 10. 2012	21
	Tvorba a tisk katalogů na leden, vzorky	11. 12. - 31. 12. 2012	21
	Tvorba a tisk katalogů na březen, vzorky	8. 2. - 28. 2. 2013	21
Tvorba a tisk katalogů na květen, vzorky	10. 4. - 30. 4. 2013	21	
7	Vytvoření grafických podkladů obrázků	4. 6. - 13. 6. 2012	10
	Tvorba materiálů pro www stránku se zábavnými aktivitami	14. 6. - 27. 6. 2012	14
	Tvorba www stránky a aplikací pro pexeso a puzzle	28. 6. - 6. 7. 2012	10
	Umístění stránek, on-line pexesa a puzzlů na web	7. 7. - 8. 7. 2012	2

K uskutečnění časové analýzy metodou CPM je zapotřebí znát dobu trvání jednotlivých činností a předchozí činnost(i) ke každé aktivitě. V následující tabulce je projekt rozdělen do 34 činností, každé činnosti je přiděleno písmeno abecedy (resp. označení Activity) a je stanovena návaznost jednotlivých aktivit. Doba trvání je vyjádřena ve dnech.

Tab. 28. Popis činností projektu, jejich doba trvání a návaznost (vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Zahájení realizace projektu	1	-
B	Tvorba a tisk soutěžních letáků	15	A
C	Tvorba www stránky pro soutěž, obstarání cen	12	B
D	Distribuce soutěžních letáků do MŠ, ZŠ	21	B,C
E	Trvání soutěže	31	D
F	Příprava losování, vylosování a vyhlášení výherců, zaslání cen	25	E
G	Tvorba inzerátu č. 1 do časopisu	5	A
H	Umístění inzerátu č. 1 v časopise, vylosování výherců, zaslání cen	40	G
I	Tvorba inzerátu č. 2 do časopisu	5	H
J	Umístění inzerátu č. 2 v časopise, vylosování výherců, zaslání cen	36	I
K	Tvorba inzerátu č. 3 do časopisu	5	J
L	Umístění inzerátu č. 3 v časopise, vylosování výherců, zaslání cen	36	K
M	Tvorba inzerátu č. 4 do časopisu	5	L
N	Umístění inzerátu č. 4 v časopise, vylosování výherců, zaslání cen	43	M
O	Výroba banneru a ikony, vzájemná výměna reklamních odkazů	17	A
P	Výroba banneru	9	A
Q	Umístění banneru na FAMILYNET KIDS	14	P
R	Žádost o udělení práva užívat značku kvality, příprava potřebných materiálů, vzorků	16	A
S	Vyřízení žádosti o udělení práva používat značku kvality	30	R
T	Úprava tiskových podkladů produktů, informace o značce kvality na webu www.zabavneuceni.cz (hlavní strana, speciální stránka)	21	S
U	Příprava PR článku a jeho umístění na www.rodina.cz	35	T
V	Inzerát s pracovní nabídkou, vyhledávání prodejních agentek	92	A
W	Dohledávání dalších prodejních agentek	243	V
X	Vytvoření registračního a objednávkového formuláře	7	V
Y	Tvorba a tisk katalogů na září, vzorky	21	X
Z	Tvorba a tisk katalogů na listopad, vzorky	21	Y
Activity 27	Tvorba a tisk katalogů na leden, vzorky	21	Z
Activity 28	Tvorba a tisk katalogů na březen, vzorky	21	Activity 27
Activity 29	Tvorba a tisk katalogů na květen, vzorky	21	Activity 28
Activity 30	Vytvoření grafických podkladů obrázků	10	A
Activity 31	Tvorba materiálů pro www stránku se zábavnými aktivitami	14	A
Activity 32	Tvorba www stránky a aplikací pro pexeso a puzzle	10	Activity 30, Activity 31
Activity 33	Umístění stránky, on-line pexesa a puzzlů na web	2	Activity 32
Activity 34	Hodnocení projektu	15	F, N, O, Q, U, W, Activity 29, Activity 33

Zadávací tabulku v programu WinQSB pro hledání nejkratší možné doby realizace projektu, kritických činností a kritické cesty zobrazuje následující obrázek.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	15
3	C	B	12
4	D	B,C	21
5	E	D	31
6	F	E	25
7	G	A	5
8	H	G	40
9	I	H	5
10	J	I	36
11	K	J	5
12	L	K	36
13	M	L	5
14	N	M	43
15	O	A	17
16	P	A	9
17	Q	P	14
18	R	A	16
19	S	R	30
20	T	S	21
21	U	T	35
22	V	A	92
23	W	V	243
24	X	V	7
25	Y	X	21
26	Z	Y	21
27	Activity27	Z	21
28	Activity28	Activity27	21
29	Activity29	Activity28	21
30	Activity30	A	10
31	Activity31	A	14
32	Activity32	Activity30,Activity31	10
33	Activity33	Activity32	2
34	Activity34	N,O,Q,U,W,Activity29,Activity3	15

Obr. 13. Zadávací tabulka v programu WinQSB (vlastní zpracování)

Výsledná tabulka pro hledání nejkratší možné doby realizace projektu, kritických činností a kritické cesty v programu WinQSB potom vypadá následovně:

04-22-2012 17:31:12	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	no	15	1	16	232	247	231
3	C	no	12	16	28	247	259	231
4	D	no	21	28	49	259	280	231
5	E	no	31	49	80	280	311	231
6	F	no	25	80	105	311	336	231
7	G	no	5	1	6	161	166	160
8	H	no	40	6	46	166	206	160
9	I	no	5	46	51	206	211	160
10	J	no	36	51	87	211	247	160
11	K	no	5	87	92	247	252	160
12	L	no	36	92	128	252	288	160
13	M	no	5	128	133	288	293	160
14	N	no	43	133	176	293	336	160
15	O	no	17	1	18	319	336	318
16	P	no	9	1	10	313	322	312
17	Q	no	14	10	24	322	336	312
18	R	no	16	1	17	234	250	233
19	S	no	30	17	47	250	280	233
20	T	no	21	47	68	280	301	233
21	U	no	35	68	103	301	336	233
22	V	Yes	92	1	93	1	93	0
23	W	Yes	243	93	336	93	336	0
24	X	no	7	93	100	224	231	131
25	Y	no	21	100	121	231	252	131
26	Z	no	21	121	142	252	273	131
27	Activity27	no	21	142	163	273	294	131
28	Activity28	no	21	163	184	294	315	131
29	Activity29	no	21	184	205	315	336	131
30	Activity30	no	10	1	11	314	324	313
31	Activity31	no	14	1	15	310	324	309
32	Activity32	no	10	15	25	324	334	309
33	Activity33	no	2	25	27	334	336	309
34	Activity34	Yes	15	336	351	336	351	0
	Project	Completion	Time	=	351	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 14. Výsledná tabulka v programu WinQSB (vlastní zpracování)

Z výsledných tabulek z programu WinQSB vyplývá, že nejkratší možná doba realizace projektu je 351 dní (je dána délkou kritické cesty). Kritická cesta je určena sledem kritických činností mezi začátkem realizace projektu (vstupním uzlem) a koncem realizace projektu (výstupním uzlem). Kritickou cestu tvoří takové činnosti, u kterých jsou všechny časové rezervy nulové. Pokud dojde k prodloužení některé z činností ležících na kritické cestě, prodlouží se tím i celá doba realizace projektu. Proto je důležité tyto aktivity sledovat a zpoždění se pokud možno vyhnout.

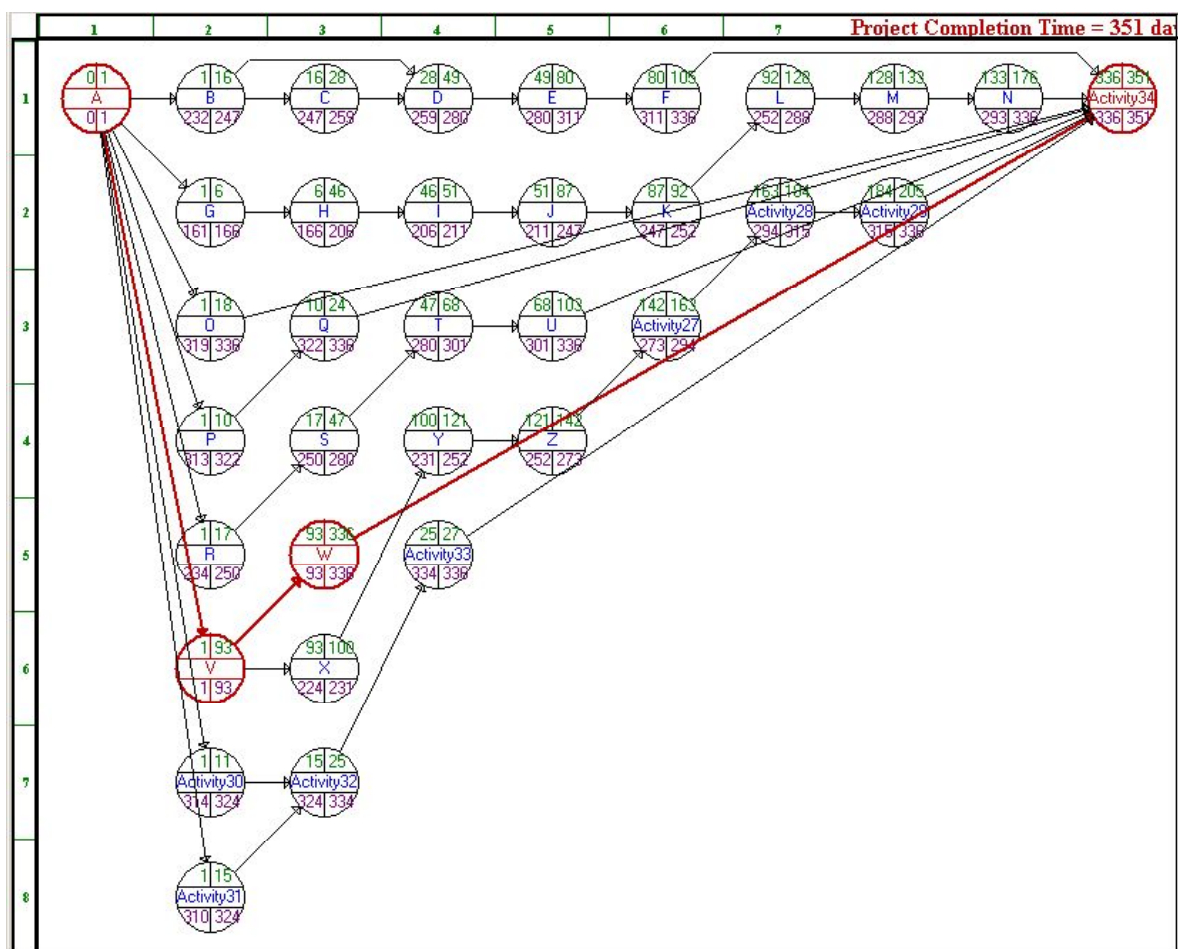
Výsledná tabulka rovněž podává přehled o nejdříve možných začátcích a koncích jednotlivých činností, ale také nejpozději přípustných začátcích a koncích jednotlivých činností.

Pomocí programu WinQSB byla nalezena jedna kritická cesta: A → V → W → Activity 34.

04-22-2012	Critical Path 1
1	A
2	V
3	W
4	Activity34
Completion Time	351

Obr. 15. Kritická cesta (vlastní zpracování)

Na základě údajů uvedených v zadávací tabulce byl za pomoci programu WinQSB sestaven síťový graf, přitom byly respektovány stanovené návaznosti pro realizaci jednotlivých činností. Nalezená kritická cesta je v grafu znázorněna červenou barvou.



Obr. 16. Uzlově ohodnocený síťový graf (vlastní zpracování)

Údaje získané rozborem kritické cesty se dále využívají k úvahám o podmínkách možného zkracování celkové doby realizace projektu. Dobu trvání realizace projektu by bylo možné snížit zkrácením kritické cesty (protože právě ta určuje dobu trvání). Tím by však došlo ke zvýšení nákladů, jelikož urychlení některé z činnosti vyžaduje další investice.

9.13 Nákladová analýza

Celkové předpokládané náklady projektu byly vyčísleny ve výši 4 825 580 Kč na období 5 let, z toho v 1. roce projektu budou náklady činit 953 723 Kč, v dalších letech pak 957 509 Kč (+ 41 321 Kč ve 4. roce). Plánovaný rozpočet nebyl ze strany firmy limitován. Projekt byl navržen tak, aby z hlediska náročnosti na finanční zdroje byl realizovatelný.

Při kalkulaci jednotlivých položek, byla brána v úvahu DPH platná pro rok 2012, pokud v dalších letech dojde ke zvýšení sazby DPH, náklady budou oproti plánovanému rozpočtu vyšší. Rovněž je zapotřebí zmínit, že některé náklady nelze přesně vyčíslit, např. tvorba reklamních bannerů a ikony, internetových aplikací pro pexeso a puzzle, registračního a objednávkového formuláře, kdy se cena odvíjí podle složitosti konkrétního zadání. Vyčíslené náklady jsou z tohoto důvodu pouze odhadované.

Tabulka níže podává přehled o nákladech na jednotlivé akční plány pro 1. rok projektu a celkově pro pětileté období, na které byl projekt navržen. Finančně nejnáročnější je katalogový prodej prostřednictvím maminek, kde je potřeba peněžní částky vynaložit na tisk katalogů a poskytnutí vzorků produktů prodejním agentkám.

Tab. 29. Celkové náklady na jednotlivé akční plány (vlastní zpracování)

Akční plán	Náklady v 1. roce	Předpokládané náklady v období 5 let
Soutěž pro děti a jejich mateřské/základní školy	136 402	682 010
Inzerce v časopisech pro děti	229 275	1 146 375
Intenzivnější reklama na internetu	140 000	700 000
Značka kvality Bezpečná a kvalitní hračka	42 521	83 842
Propagace získané značky kvality Bezpečná a kvalitní hračka	96 500	480 500
Katalogový prodej prostřednictvím maminek	304 025	1 711 353
Produkty v elektronické podobě na www.zabavneuceni.cz	5 000	21 000
Celkem	953 723	4 825 080

Nákladová analýza je dále provedena pouze pro 1. rok projektu, a to z důvodu, že náklady se v průběhu pětiletého období projektu mohou změnit, ať už z důvodu růstu cen (např. cen

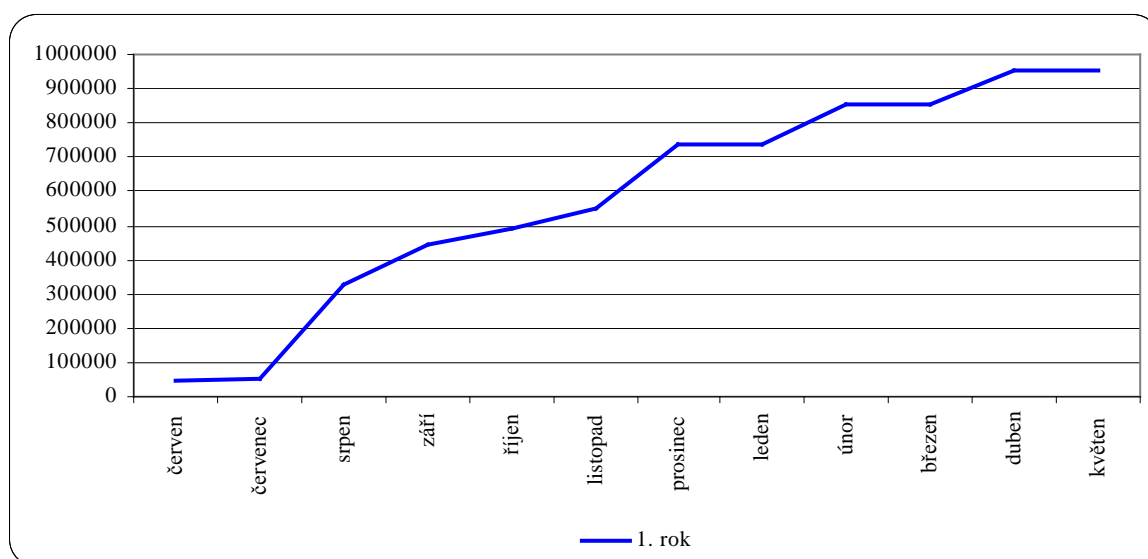
reklamy, tisku), růstu sazeb DPH, případných úprav opatření či špatného odhadu nákladů u výše jmenovaných položek, kde se cena odvíjí dle konkrétního zadání.

Následující tabulka zobrazuje rozložení nákladů v jednotlivých měsících v 1. roce projektu. V 1. roce projektu bude na zdroje nejvíce náročný měsíc srpen, kdy bude zapotřebí zajistit tisk soutěžních letáků a obstarat výherní ceny. Dále bude zahájen katalogový prodej prostřednictvím maminek, pro který je nutné připravit katalogy a vzorky produktů, další náklady představuje inzerát v časopise. Finančně náročnější bude také měsíc prosinec, kdy bude umístěn reklamní banner v síti FAMILYNET KIDS.

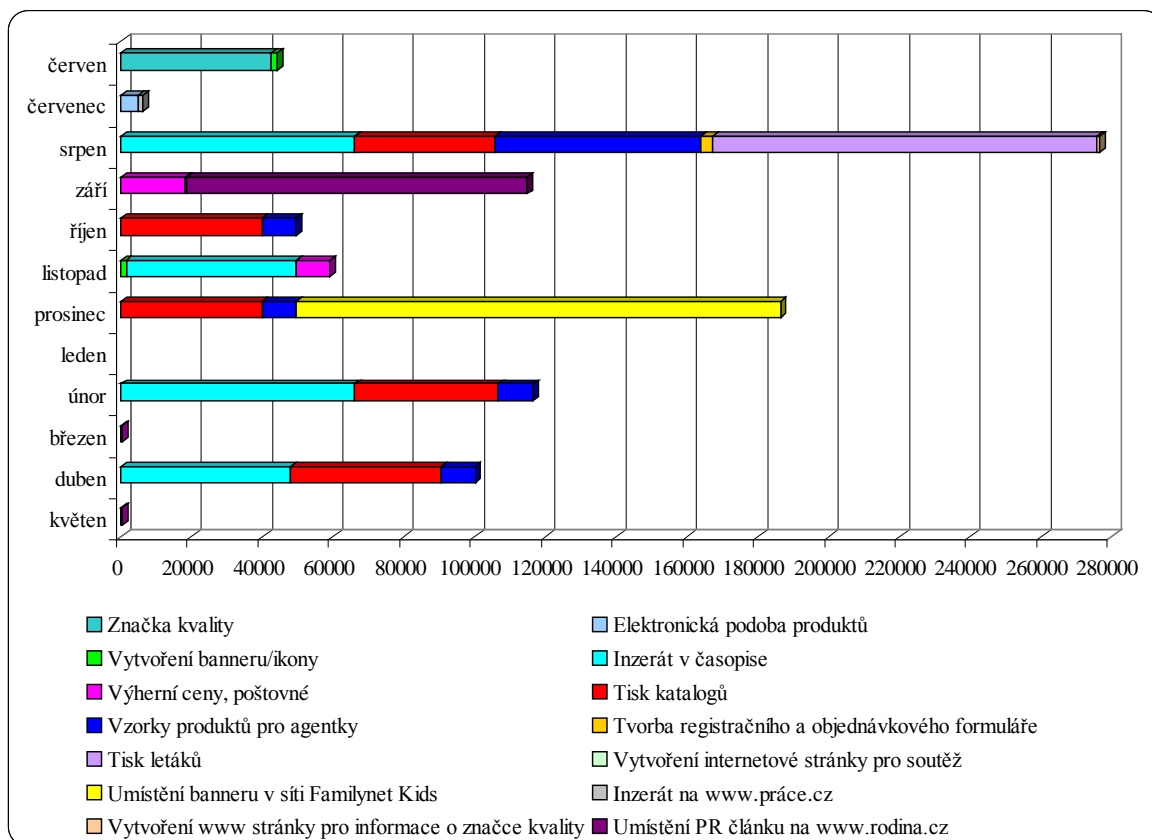
Tab. 30. Náklady v jednotlivých měsících v 1. roce projektu (vlastní zpracování)

Měsíc	Akční plán							Celkem
	1	2	3	4	5	6	7	
06			1 700	42 521		1 188		45 409
07							5 000	5 000
08	108 856	66 000			500	101 113		276 469
09	18 337	312			96 000			114 649
10						49 613		49 613
11	9 209	48 324	1 500					59 033
12			136 800			49 613		186 413
01								0
02		66 000				50 326		116 326
03		315						315
04		48 000				52 172		100 172
05		324						324
Celkem	136 402	229 275	140 000	42 521	96 500	304 025	5 000	953 723

Kumulativní nárůst nákladů a náklady v jednotlivých měsících na jednotlivá opatření v rámci akčních plánů v 1. roce projektu zobrazují následující 2 grafy.



Obr. 17. Kumulativní nárůst nákladů v 1. roce projektu (vlastní zpracování)



Obr. 18. Náklady v jednotlivých měsících v 1. roce projektu (vlastní zpracování)

V průběhu realizace projektu je nutné sledovat vývoj nákladů, porovnávat skutečně vynaložené náklady s náklady plánovanými. Pokud se plánované a skutečné náklady budou lišit, je zapotřebí hledat příčiny vzniku a jaký to bude mít konečný dopad na projekt.

Návratnost investice

Návratnost investice (ROI) vyjadřuje čistý zisk nebo čistou ztrátu vůči počáteční investici. Obvykle je udávána v procentech. Vypočítá se na základě vzorce (Zahradník, ©2012):

$$\text{Návratnost investice} = \frac{\text{čistý zisk} - \text{počáteční investice}}{\text{počáteční investice}} \times 100$$

Protože si společnost Ditipo nepřeje zveřejnit konkrétní data, budou veškeré potřebné údaje k výpočtu návratnosti investice *přepočteny koeficientem*. V roce 2011 tržby za produktovou řadu po odečtení nákladů činily 5 320 000 Kč. Předpokládané tržby po odečtení nákladů za období 5 let se tedy rovnají 26 600 000 Kč. Navrhovaná opatření by měla přinést zvýšení tržeb o 40 % během období 5 let oproti současnému stavu (40 % z 26 600 000 Kč = 10 640 000 Kč). Počáteční investice představuje částku 6 417 356 Kč.

$$\text{Předpokládaná návratnost investice} = \frac{10\,640\,000 - 6\,417\,356}{6\,417\,356} \times 100 = 65,8 \%$$

Návratnost investice do projektu tedy činí 65,8 %. Z toho vyplývá, že investice do projektu se společnosti vyplatí.

Zdroje financování

Celý projekt bude financován z vlastních zdrojů společnosti Ditipo. Jedná se o stabilní společnost s vybudovaným zázemím, která na trhu působí již 20 let. Od roku 2005 pravidelně dosahuje zisku. Neměl by tedy být problém realizaci projektu pokrýt vlastními prostředky firmy. Navrhovaná opatření by navíc měla přinést zvýšení tržeb.

9.14 Riziková analýza

S každým projektem mohou být spojena i případná rizika. Úkolem rizikové analýzy je identifikovat možné rizikové faktory, které se mohou v průběhu realizace projektu objevit. Přehled možných rizik s pravděpodobností jejich výskytu a závažností dopadu podává následující tabulka.

Tab. 31. Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Závažnost dopadu rizika			Výsledek
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,3	0,5	0,7	0,1	0,4	0,7	
R1		x				x	0,35
R2		x			x		0,20
R3	x				x		0,12
R4	x					x	0,21
R5		x			x		0,20
R6		x			x		0,20
R7	x				x		0,12
R8		x			x		0,20
R9	x			x			0,03
R10	x					x	0,21

Přiřazením pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu k jednotlivým rizikům a jejich následným součinem získáme výsledky, na základě kterých lze sestavit matici rizik a rozdělit rizika na vysoká, střední a nízká. Z výsledků vyplynulo, že největší riziko představuje nedostatek finančních prostředků.

Matice rizik se zanesenými výsledky je zobrazena níže.

		Závažnost dopadu		
		nízká	střední	vysoká
		0,1	0,4	0,7
Pravděpodobnost výskytu	vysoká	0,7		
	střední	0,5	R2, R5, R6, R8	R1
	nízká	0,3	R9	R3, R7 R4, R10

Nízké riziko	Střední riziko	Vysoké riziko
-----------------	-------------------	------------------

Obr. 19. Matice rizik (vlastní zpracování)

Následující přehled uvádí rozdělení rizik na vysoká, střední a nízká a návrh možných způsobů jejich eliminace.

Vysoká rizika:

- **Nedostatek finančních prostředků (R1)** – Před zahájením realizace projektu, ale i v jeho průběhu se kdykoliv může vyskytnout riziko nedostatku finančních prostředků, např. z důvodu neočekávaných událostí. V případě nedostatku finančních prostředků ještě před zahájením realizace projektu lze zvažovat jeho odklad na příhodnější dobu, případně k financování projektu využít i cizí zdroje financování. Riziko nedostatku finančních prostředků v průběhu realizace projektu je možné eliminovat vytvářením potřebných rezerv finančních prostředků na základě plánovaného rozpočtu projektu.

Střední rizika:

- **Nedodržení časového harmonogramu (R2)** – Jestliže v průběhu realizace projektu bude u některé z činností překročen plánovaný časový úsek včetně případné časové rezervy, dojde ke zpoždění celého projektu a tím i k posunu časového horizontu k naplnění stanovených cílů. Je potřeba určit odpovědné osoby za realizaci jednotlivých činností a důsledně kontrolovat dodržování plánovaného časového harmonogramu.
- **Nenaplnění vytyčených cílů (R4)** – V důsledku špatné volby médií, špatného načasování, špatné volby opatření nebo změn v prostředí podniku, může dojít k nenaplnění vytyčených cílů v daném časovém horizontu. K eliminaci tohoto rizika je zapotřebí průběžně měřit účinnost jednotlivých opatření, sledovat změny v okolí podniku a případně podle potřeby projekt upravit.

- **Nevhodné načasování navržených činností (R5)** – Nevhodné načasování navržených aktivit bude mít za následek nízkou účinnost (neúčinnost) daných opatření. Riziko lze snížit měřením účinnosti jednotlivých aktivit a případnou úpravou jejich načasování.
- **Nezájem stát se prodejní agentkou produktů (R6)** – Bez dostatečného množství prodejních agentek nebude možné uskutečnit rozšíření distribučních cest. Ke snížení rizika je zapotřebí potenciální osoby motivovat k tomu, aby se chtěly stát prodejními agentkami, zjišťovat, které motivační faktory jsou pro ně přijatelné.
- **Špatná volba časopisů pro děti, internetových stránek k umístění reklamy (R8)** – Špatná volba těchto médií povede k nízké účinnosti (neúčinnosti) daných aktivit, k nízkému oslovení cílové skupiny. Za účelem eliminace tohoto rizika lze využít analýzy počtu čtenářů/návštěvnosti jednotlivých médií a marketingový průzkum, které časopisy rodiče dětem kupují a které portály (určené pro rodiče a děti) rodiče navštěvují.
- **Neudělení práva užívat značku kvality Bezpečná a kvalitní hračka (R10)** – Pokud by se společnosti nepodařilo získat právo užívat značku kvality, bude to představovat problém z hlediska naplnění cíle, aby si do 5-ti let 80 % cílové skupiny asociovalo produkty značky Zábavné učení s vysokou kvalitou. Riziko je zapotřebí eliminovat důkladnou přípravou potřebných dokumentů, kontrolou, zda má společnost všechny potřebné dokumenty k dispozici a jsou v pořádku, marketingovým průzkumem spokojenosti s výrobky u prodejců i konečných zákazníků a v neposlední řadě udržováním vysoké kvality produktů dodávaných na trh (z důvodu namátkové kontroly produktů odebraných přímo z trhu).

Nízká rizika:

- **Překročení předpokládaných nákladů (R3)** – K překročení předpokládaných nákladů může dojít z důvodu zvýšení cen reklamy, tisku, poplatků, DPH, aj. Je nutné průběžně sledovat vývoj nákladů, porovnávat skutečné náklady s náklady plánovanými, vytvořit si rezervy finančních prostředků pro uvedené případy a důsledně dbát na dodržování plánovaného rozpočtu projektu.
- **Nezájem mateřských a základních škol zapojit se do soutěže (R7)** – Pokud nebudou mít mateřské a základní školy zájem zapojit se do soutěže, nebude možné tuto akci uskutečnit. Je potřeba hledat vhodné prostředky motivace, mateřským a základním školám zdůraznit výhody, které jim zapojení přinese (zvýšení vybavenosti škol).

- **Tiskové a grafické chyby v katalozích, letácích, inzerátech v časopisech (R9)** – Tiskové a grafické chyby nepůsobí dobře, mohou vyvolat dojem nedostatečného zájmu a nekvalitní přípravy materiálů. Riziko je možné snížit svědomitou a opakovanou kontrolou grafických podkladů, výběrem spolehlivého dodavatele tisku a následnou kontrolou dodaných tištěných katalogů a letáků. V případě inzerátů v časopisech kontrolou náhledu výsledného inzerátu zaslaným redakcí časopisu.

Je zapotřebí, aby se společnost na tato možná rizika připravila a před zahájením realizace projektu uskutečnila opatření k jejich eliminaci.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit projekt marketingové strategie produktové řady Zábavné učení pro firmu DITIPO, a. s. Před vlastním naformulováním marketingové strategie byla provedena marketingová situační analýza a byl využit marketingový průzkum k identifikaci potřeb a preferencí cílové skupiny.

Na základě závěrů plynoucích z provedených analýz a uskutečněného marketingového průzkumu byla formulována marketingová strategie produktové řady Zábavné učení. Marketingová strategie byla navržena na dobu 5 let. Nejprve byly stanoveny cíle, kterých má být v daném časovém horizontu dosaženo, následně byla navržena opatření vedoucí k naplnění těchto cílů. Marketingová strategie je dopracována do 7 akčních plánů, které jsou předpokladem její úspěšné realizace.

Jelikož nejslabší stránkou společnosti u produktové řady Zábavné učení je nízká známost značky Zábavné učení, je zapotřebí zavést opatření, která by vedla k odstranění této slabiny. Pro zvýšení známosti produktů značky Zábavné učení byly sestaveny 3 akční plány. Jednak soutěž pořádaná pro děti a jejich mateřské/základní školy, čímž lze budovat známost značky, jak u rodin s dětmi ve věku 3 – 8 let, tak u mateřských a základních škol, které rovněž patří do okruhu potenciálních zákazníků. Dále inzerce v časopisech pro děti, konkrétně Sluníčko a Méd'a Pusík, u kterých bylo marketingovým průzkumem zjištěno, že je rodiče dětem kupují nejčastěji. Účinnost této inzerce je navíc podpořena formou inzerátu v podobě křížovky s možností výhry cen, aby děti zaujala. Třetí akční plán je zaměřen na intenzivnější reklamu na internetu pro přilákání potenciálních zákazníků na stránky internetového obchodu www.zabavneuceni.cz.

Marketingovým průzkumem bylo rovněž zjištěno, že pro 96,2 % dotázaných rodičů je při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti obsahová kvalita velmi důležitá nebo docela důležitá. Zároveň mezi nejsilnější stránky společnosti u produktů značky Zábavné učení patří jejich vysoká přidaná hodnota (obsahová kvalita), jejich vývoj a přizpůsobování dle potřeb zákazníků a zpracování ve spolupráci odborníků. To vše dává podnět k tomu, aby společnost pro svou produktovou řadu Zábavné učení získala právo užívat značku kvality Bezpečná a kvalitní hračka se záměrem, aby si cílová skupina tyto produkty asociovala s vysokou kvalitou. Čtvrtý akční plán se tedy zabývá získáním značky kvality Bezpečná a kvalitní hračka pro produkty značky Zábavné učení, které se nejvíce podílejí na obratu.

Získanou značku kvality bude dále zapotřebí propagovat, aby se tato skutečnost dostala do povědomí cílové skupiny. Za tímto účelem je sestaven pátý akční plán.

Dalším opatřením vedoucím k naplnění vytyčených cílů je rozšíření distribučních cest. Protože společnost již zákazníkům prodává produktovou řadu Zábavné učení prostřednictvím maloobchodní sítě a e-shopu, je pro další pronikání na trh v rámci šestého akčního plánu navržen katalogový prodej prostřednictvím (nejen) maminek. Předpokladem je, že maminky mají v okruhu svých známých jiné maminky s dětmi, kterým by mohly produkty nabízet. Tím by se nejen mohla zvýšit zákaznická základna a tržby u produktové řady Zábavné učení, ale také rozšířit povědomí o produktech značky Zábavné učení.

Protože z marketingového průzkumu vyplynulo, že 60,3 % dotázaných rodičů při rozvoji a vzdělávání svých dětí preferuje kombinaci papírových produktů, elektronických produktů na počítači a zvukových naučných hraček, byl na základě tohoto zjištění vytvořen sedmý akční plán zaměřený na poskytnutí produktů v elektronické podobě na webu internetového obchodu www.zabavneuceni.cz. Děti si tak zde budou moci vyzkoušet produkty v elektronické formě. Zároveň jim zde budou nabídnuty další zábavné aktivity, které by je rozvíjely, což může na web e-shopu přilákat další okruh potenciálních zákazníků.

Navržený projekt byl na závěr podroben časové a nákladové analýze pro 1. rok projektu, dále pak rizikové analýze včetně nastínění možných řešení vedoucích k eliminaci daných rizik. Navržená opatření by měla vést k naplnění vytyčených cílů. Touto oblastí jsou také dány přínosy projektu, tedy zvýšení znalosti produktů značky Zábavné učení u cílové skupiny, dále aby si cílová skupina asociovala produkty značky Zábavné učení s vysokou kvalitou, zvýšení zákaznické základny a zvýšení tržeb za produktovou řadu Zábavné učení.

Plnění cílů je nutné průběžně sledovat a jednotlivá opatření případně podle potřeby upravit. Jelikož v prostředí podniků neustále dochází ke změnám, je zapotřebí reagovat i na tyto případné příležitosti a hrozby.

K vyhodnocení naplňování cílů je možné využít marketingový průzkum zaměřený na zjištění znalosti produktů značky Zábavné učení u cílové skupiny, s čím si cílová skupina asociuje tyto produkty a zda cílová skupina tyto produkty používá či ne. Dále pak porovnáním vývoje tržeb za produktovou řadu Zábavné učení oproti výchozímu stavu a analýzou zákazníků nakupujících prostřednictvím e-shopu www.zabavneuceni.cz (počet nových zákazníků).

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

BEDNARČÍK, Zdeněk, 2007. *Strategický marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 978-80-7248-436-2.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2005. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1095-1.

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

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

FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2183-2.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0385-8.

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

HAGUE, Paul N., 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-917-8.

HANZELKOVÁ, Alena et al., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.

HLAVENKA, Jiří, 2001. *Internetový marketing*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-498-2.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.

CHERNEV, Alexander, 2009. *Strategic marketing management*. 5th ed. Chicago: Brightstar Media. ISBN 978-0-9825126-3-0.

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

- KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-022-7.
- KINCL, Jan et al., 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa. ISBN 80-86851-02-8.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-657-8.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2005. *Principles of marketing*. 11th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-146918-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOZEL, Roman et al., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MEFFERT, Heribert, 1996. *Marketing a management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-329-4.
- PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, Michael E., 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: The Free Press. ISBN 0-684-84146-0.
- PŘIBOVÁ, Marie et al., 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-299-9.
- SEDLÁČEK, Jiří, 2006. *E-komerce, internetový a mobil marketing od A do Z*. Praha: BEN. ISBN 80-7300-195-0.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- SOUKALOVÁ, Radomila, 2004. *Strategický marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-177-0.
- STRNAD, Pavel a Jaroslava DĚDKOVÁ, 2007. *Strategický marketing*. 3. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-197-8.

STUHLÍK, Petr a Martin DVOŘÁČEK, 2000. *Marketing na Internetu*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-957-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.

TOMEK, Jan, 2001. *Základy strategického marketingu*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 80-7082-821-8.

WESTWOOD, John, 1999. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-542-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela et al., 2010. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

AdActive, ©2012. Aktuální kompletní ceník. *Adactive.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.adactive.cz/adactive-kompletni-cenik.pdf>

Administrativní registr ekonomických subjektů (Ares), 2012 [online databáze]. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>

Akimnakladatelstvi.cz, ©2009 [online]. Praha [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.akimnakladatelstvi.cz/>

Aktuálně, ©2011. Co přinese daňová reforma? Podívejte se, co schválili poslanci. *Aktualne.cz* [online]. 18. března 2011, 9. listopadu 2011 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/finance/grafika/2011/03/18/danova-reforma-2013-dan-z-prijmu-zmeny-prehled/?cid=694397>

Anon, [©2012]. *III. cvičení ze statistiky* [elektronická skripta]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://ulb.upol.cz/praktikum/statistika3.pdf>

Betexa.cz, ©2009-2011 [online]. Brno [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.betexa.cz/>

Česká národní banka, ©2012. Zpráva o inflaci I/2012. *Cnb.cz* [online]. únor 2012 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z:

http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2012/2012_I/download/zoi_I_2012.pdf

Český statistický úřad, ©2006. Porodnost a plodnost 2001 – 2005. *Czso.cz* [online]. 1. prosince 2006 [cit. 2012-02-18]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/p/4008-06>

Český statistický úřad, ©2011a. Demografická ročenka krajů 2001 až 2010. *Czso.cz* [online]. 15. července 2011 [cit. 2012-02-18]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/4027-11>

Český statistický úřad, ©2011b. Věkové složení obyvatelstva v roce 2010 (+ Archiv). *Czso.cz* [online]. 29. dubna 2011 [cit. 2012-02-19]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/4003-11>

Český statistický úřad, ©2011c. Využití informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci 2011. *Czso.cz* [online]. 30. listopadu 2011 [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/9701-11>

Český statistický úřad, ©2012a. Národní účty – 4. čtvrtletí 2011. *Czso.cz* [online]. 9. března 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/chdp030912.doc>

Český statistický úřad, ©2012b. Makroekonomické údaje. *Czso.cz* [online]. 30. března 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z:

http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje

Český statistický úřad, ©2012c. Zaměstnanost, nezaměstnanost – časové řady: Tab. Časová řada základních ukazatelů VŠPS. *Czso.cz* [online]. 3. února 2012 [cit. 2012-03-31]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr

Český statistický úřad, ©2012d. Pohyb obyvatelstva – 1. až 4. čtvrtletí 2011. *Czso.cz* [online]. 13. března 2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031312.doc>

Český statistický úřad, ©2012e. Pohyb obyvatelstva – 1. až 4. čtvrtletí 2011. *Czso.cz* [online]. 13. března 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby031312.doc>

Český statistický úřad, ©2012f. Mzdy, náklady práce – časové řady. *Czso.cz* [online]. 27. března 2012 [cit. 2012-03-29]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr

Ditipo, ©2012a. O firmě. *Ditipo.cz* [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.ditipo.cz/o-firme>

Ditipo, ©2012b. Sortiment: Zábavné učení. *Ditipo.cz* [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.ditipo.cz/sortiment/zabavne-uceni>

Ditipo.cz, ©2012 [online]. Uherský Brod [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.ditipo.cz/uvod>

Egmont.cz, ©2012 [online]. Praha [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.egmont.cz/>

Ekolist, ©2007. Jak koupit nezávadnou hračku? Hledejte Českou kvalitu. *Ekolist.cz* [online]. 11. prosince 2007 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://ekolist.cz/cz/zelena-domacnost/rady-a-navody/jak-koupit-nezavadnou-hracku-hledejte-ceskou-kvalitu>

Ententyky.cz, ©2006 – 2008 [online]. Praha [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: www.ententyky.cz

Fragment.cz, ©2007-2012 [online]. Praha [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.fragment.cz/>

iDnes, ©2011a. Přehledně: Co změní zákony, kvůli nimž poslanci nocovali ve sněmovně. *iDnes.cz*: Zprávy [online]. 3. listopadu 2011, 7. listopadu 2011 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/prehledne-co-zmeni-zakony-kvuli-nimz-poslanci-nocovali-ve-snemovne-1pm-/domaci.aspx?c=A111103_102452_domaci_taj

iDnes, ©2011b. Čech bude brát stejnou mzdu jako Němec nejdříve v roce 2037. *iDnes.cz* [online]. 15. září 2011 [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/cech-bude-brat-stejnou-mzdu-jako-nemec-nejdrive-v-roce-2037-pjy-/viteze.aspx?c=A110914_095432_viteze_sov

Ihned, ©2012. Nečas: DPH patrně vzroste na 21 a 15 %. Ve vyšší sazbě budou i plenky a zdravotní pomůcky. *Ihned.cz*: Zprávy [online]. 16. března 2012 [cit. 2012-03-22]. Do-

stupné z: <http://zpravy.ihned.cz/cesko/c1-55071540-necas-dph-patrne-vzroste-na-21-a-15-ve-vyssi-sazbe-budou-i-plenky-a-zdravotni-pomucky>

ITC, ©2012. Hračky. *Itczlin.cz* [online]. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.itczlin.cz/certifikace-hracky.php>

Jiko.cz, ©2011 [online]. Jičín [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.jiko.cz/shop/>

Jirimodels.com, [©2012] [online]. Písek [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.jirimodels.com/>

KÁBRT, Milan, ©2012. Test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce. *Milankabrt.cz* [online]. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/>

Lupa, ©2011. E-shopy budou vracet poštovné, mají jen rok a půl zpoždění. *Lupa.cz* [online]. 7. října 2011 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/e-shopy-budou-vracet-postovne-maji-jen-rok-a-pul-zpozdeni/>

Maminka, ©2010. Proč rodiče přetěžují své děti. *Maminka.cz* [online]. 20. června 2010 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.maminka.cz/clanek/deti-a-materstvi/proc-rodice-pretezuji-sve-deti>

Mediahouse.cz, ©2012 [online]. Praha [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.mediahouse.cz/>

Mladá fronta, ©2012. Sluníčko. *Mf.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.mf.cz/produkty/slunicko/>

Obchodní rejstřík a sbírka listin, 2012 [online databáze]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Zadejte+n%C3%A1zev+subjektu+nebo+I%C4%8C>

Patria, ©2012a. HDP ve 4. čtvrtletí: Návrat recese. *Patria.cz* [online]. 15. února 2012 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2009774/hdp-ve-4-ctvrtleti-navrat-recese.html>

Patria, ©2012b. Spotřebitelské ceny v lednu: Inflace na tříletém maximu. *Patria.cz* [online]. 16. února 2012 [cit. 2012-02-21]. Dostupné z:

<http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2010665/spotrebitelske-ceny-v-lednu-inflace-na-triletem-maximu.html>

Patria, ©2012c. Spotřebitelské ceny v únoru: Potraviny a nafta tlačí inflaci výše. *Patria.cz* [online]. 9. března 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2024777/spotrebitelske-ceny-v-unoru-potraviny-a-nafta-tlaci-inflaci-vyse.html>

Patria, ©2012d. ČNB: Inflace letos dočasně překročí 3 % při stagnaci ekonomiky a mírném zpevnění koruny. *Patria.cz* [online]. 10. února 2012 [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2006961/cnb-inflace-letos-docasne-prekroci-3-pri-stagnaci-ekonomiky-a-mirnem-zpevneni-koruny.html>

Patria, ©2012e. Nezaměstnanost v lednu vzrostla nad 9 procent. *Patria.cz* [online]. 8. března 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2005169/nezamestnanost-v-lednu-vzrostla-nad-9-procent.html>

Patria, ©2012f. Únor přinesl další nárůst nezaměstnanosti. *Patria.cz* [online]. 9. března 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2024050/unor-prinesl-dalsi-narust-nezamestnanosti.html>

Patria, ©2012g. Průměrná mzda v ČR loni stoupla na 24 319 korun. *Patria.cz* [online]. 9. března 2012 [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2024778/prumerna-mzda-v-cr-loni-stoupla-na-24-319-korun.html>

Prace.cz, ©1996 – 2012 [online]. Praha [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: www.prace.cz

Pražská vydavatelská společnost, ©2012. Méd' a Pusík. *Pvsvp.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.pvsvp.cz/medapusik/index-2.html>

Predskolaci.cz, ©2007 – 2012 [online]. Olomouc [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: www.predskolaci.cz

Rebo.cz, [©2012] [online]. Čestlice [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.rebo.cz/>

Rodina, ©2012. Reklama na www.rodina.cz. *Rodina.cz* [online]. 15. června 2000 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.rodina.cz/scripts/detail.asp?id=765>

Strategie, ©2008. Produkt: časopis pro malé děti. *Strategie.cz* [online]. 7. listopadu 2008 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/produkt-casopis-pro-male-deti-468909>

Sun-knihy.cz, ©2008 [online]. Praha [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.sun-knihy.cz/>

Svojtka.cz, ©2010 [online]. Praha [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.svojtka.cz/>

Zábavné učení, ©2012a. Krkouni. *Zabavneuceni.cz* [online]. [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: http://www.zabavneuceni.cz/files/myimg/download/krkouni_web1000.png

Zábavné učení, ©2012b. Kouzelná škola. *Zabavneuceni.cz* [online]. [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.zabavneuceni.cz/kouzelnna-skola/t-331/>

Zabavneuceni.cz, ©2012 [online]. Uherský Brod [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.zabavneuceni.cz/>

Zahradník, ©2012. ROI (Return on investment). *Blog.janzahradnik.cz* [online]. [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: <http://blog.janzahradnik.com/slovník/roi-return-on-investment>

Zkušební ústav lehkého průmyslu, ©2012. Bezpečná a kvalitní hračka. *Zulpcb.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.zulpcb.cz/cz/sluzby/zkusebna-ceske-budejovice/bezpecna-a-kvalitni-hracka/>

Zlínské novinky, ©2012. Spotřeba domácností poklesne o procento. *Zlinskenovinky.cz* [online]. 2. února 2012 [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <http://www.zlinskenovinky.cz/style=print/zpravy/business/spotreba-domacnosti-poklesne-o-procento/>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Ditipo, a. s.

Interní materiály společnosti Zábavné učení, s. r. o.

Rozhovor a e-mailová komunikace s paní výkonnou ředitelkou společnosti Ditipo a paní projektovou manažerkou společnosti Zábavné učení

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika.
FO	Fyzická osoba.
MŠ	Mateřská škola.
SPJ	Strategická podnikatelská jednotka.
ZŠ	Základní škola.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Proces marketingového řízení (Jakubíková, 2008, s. 62)</i>	13
<i>Obr. 2. Vzájemné závislosti mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým a operativní plánováním (Jakubíková, 2008, s. 63)</i>	15
<i>Obr. 3. Ansoffova matice (Meffert, 1996, s. 120)</i>	21
<i>Obr. 4. Tři obecné strategie podle Portera (Porter, 1994, s. 29)</i>	23
<i>Obr. 5. Porterův model pěti konkurenčních sil (Porter, 1994, s. 4)</i>	27
<i>Obr. 6. GE matice (upraveno podle Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 57; Jakubíková, 2008, s. 112)</i>	30
<i>Obr. 7. Jednotlivci nakupující přes internet (Český statistický úřad, ©2011c)</i>	50
<i>Obr. 8. GE matice – SPJ Zábavné učení (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obr. 9. Schéma organizační struktury firmy Ditipo, a. s. (interní materiál společnosti Ditipo)</i>	61
<i>Obr. 10. Schéma marketingové strategie (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Obr. 11. Informace k inzerátům v 1. roce projektu (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Obr. 12. Značka kvality Bezpečná a kvalitní hračka (Ekolist, ©2007)</i>	90
<i>Obr. 13. Zadávací tabulka v programu WinQSB (vlastní zpracování)</i>	103
<i>Obr. 14. Výsledná tabulka v programu WinQSB (vlastní zpracování)</i>	104
<i>Obr. 15. Kritická cesta (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Obr. 16. Uzlově ohodnocený síťový graf (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Obr. 17. Kumulativní nárůst nákladů v 1. roce projektu (vlastní zpracování)</i>	107
<i>Obr. 18. Náklady v jednotlivých měsících v 1. roce projektu (vlastní zpracování)</i>	108
<i>Obr. 19. Matice rizik (vlastní zpracování)</i>	110
<i>Obr. 20. Užívání počítače dětmi (vlastní zpracování)</i>	137
<i>Obr. 21. Činnosti, kterým se děti věnují na počítači (vlastní zpracování)</i>	138
<i>Obr. 22. Aktivity, kterými se děti zabývají na internetu – 1. část (vlastní zpracování)</i>	139
<i>Obr. 23. Aktivity, kterými se děti zabývají na internetu – 2. část (vlastní zpracování)</i>	139
<i>Obr. 24. Navštěvování speciálních internetových portálů pro děti (vlastní zpracování)</i>	140
<i>Obr. 25. Jak často děti používají počítač (vlastní zpracování)</i>	141

<i>Obr. 26. Preference jednotlivých papírových vzdělávacích produktů celkem a podle pohlaví (vlastní zpracování)</i>	142
<i>Obr. 27. Preference jednotlivých vzdělávacích papírových produktů podle věkových skupin (vlastní zpracování)</i>	143
<i>Obr. 28. Dokážou si dotazování rodiče vybavit značku papírových vzdělávacích produktů? (vlastní zpracování)</i>	144
<i>Obr. 29. Preference jednotlivých druhů produktů určených k učení a rozvoji dítěte (vlastní zpracování).....</i>	145
<i>Obr. 30. Jak často děti užívají papírové vzdělávací produkty – celkem, podle pohlaví a věku dítěte (vlastní zpracování).....</i>	146
<i>Obr. 31. Jak často děti užívají papírové vzdělávací produkty – podle vzdělání rodičů (vlastní zpracování).....</i>	146
<i>Obr. 32. Kde rodiče nakupují papírové vzdělávací produkty pro děti (vlastní zpracování).....</i>	149
<i>Obr. 33. Uvítání možnosti nákupu papírových vzdělávacích produktů v mateřské/základní škole, mateřských centrech apod. (vlastní zpracování)</i>	150
<i>Obr. 34. Důležitost jednotlivých faktorů při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti (vlastní zpracování)</i>	151
<i>Obr. 35. Vliv reklamy při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti (vlastní zpracování).....</i>	151
<i>Obr. 36. Důležitost ceny při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti podle celkového čistého příjmu domácnosti za měsíc (vlastní zpracování)</i>	152
<i>Obr. 37. Kolik jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti (vlastní zpracování)</i>	153
<i>Obr. 38. Částka, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti podle celkového čistého příjmu domácnosti za měsíc (vlastní zpracování).....</i>	156
<i>Obr. 39. Kupují rodiče dítěti časopisy pro děti (vlastní zpracování)</i>	157
<i>Obr. 40. Jak děti tráví svůj volný čas – celkem a podle pohlaví (vlastní zpracování).....</i>	158
<i>Obr. 41. Jak děti tráví svůj volný čas – podle věkových kategorií (vlastní zpracování)....</i>	159
<i>Obr. 42. Jak mají rodiče čas se svému dítěti věnovat během pracovního týdne (vlastní zpracování).....</i>	160

- Obr. 43. Jak rodiče mají čas se svému dítěti věnovat během pracovního týdne podle počtu členů v domácnosti (vlastní zpracování) 160*
- Obr. 44. Jak rodiče nejčastěji tráví společně se svým dítětem volný čas – celkem a podle pohlaví (vlastní zpracování) 161*
- Obr. 45. Jak rodiče nejčastěji tráví společně se svým dítětem volný čas – podle věkových kategorií (vlastní zpracování) 162*

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Výhody a nevýhody on-line obchodování pro prodejce (Blažková, 2005, s. 102-103).....</i>	37
<i>Tab. 2. Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2000 až 2011 (v %) (Český statistický úřad, ©2012b; ©2012c)</i>	47
<i>Tab. 3. Vývoj živě narozených dětí v období 2000 – 2011 (Český statistický úřad, ©2006; ©2011a; ©2012e)</i>	47
<i>Tab. 4. Vývoj počtu dětí ve věku 3 – 8 let v období 2003 – 2010 (Český statistický úřad, ©2011b)</i>	48
<i>Tab. 5. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2000 – 2011 (Český statistický úřad, ©2012f)</i>	49
<i>Tab. 6. Faktory vyplývající z analýzy makroprostředí (vlastní zpracování).....</i>	51
<i>Tab. 7. Rivalita mezi stávajícími konkurenty (vlastní zpracování).....</i>	52
<i>Tab. 8. Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tab. 9. Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 10. Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 11. Ohrožení ze strany substitučních produktů (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 12. Vyhodnocení Porterovy analýzy (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 13. Srovnání s konkurenty dle vybraných kritérií (vlastní zpracování).....</i>	57
<i>Tab. 14. Atraktivnost trhu (vlastní zpracování).....</i>	59
<i>Tab. 15. Konkurenční pozice (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 16. Plus/minus matice analýzy SWOT (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 17. Akční plán 1 – Soutěž pro děti a jejich MŠ/ZŠ (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tab. 18. Náklad za měsíc a cena inzerce v časopisech pro děti (Mladá fronta, ©2012; Pražská vydavatelská společnost, ©2012)</i>	85
<i>Tab. 19. Akční plán 2 – Inzerce v časopisech pro děti (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tab. 20. Akční plán 3 – Intenzivnější reklama na internetu (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 21. Akční plán 4 – Značka kvality Bezpečná a kvalitní hračka (vlastní zpracování).....</i>	91
<i>Tab. 22. Akční plán 5 – Propagace získané značky kvality Bezpečná a kvalitní hračka (vlastní zpracování).....</i>	93

<i>Tab. 23. Akční plán 6 – Katalogový prodej prostřednictvím maminek (vlastní zpracování).....</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 24. Kalkulace nákladů na tisk katalogů pro 1. rok (vlastní zpracování).....</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 25. Provize dle objemu objednávky (vlastní zpracování)</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 26. Akční plán 7 – Produkty v elektronické podobě na webu (vlastní zpracování)</i>	<i>99</i>
<i>Tab. 27. Načasování aktivit jednotlivých akčních plánů (vlastní zpracování)</i>	<i>101</i>
<i>Tab. 28. Popis činností projektu, jejich doba trvání a návaznost (vlastní zpracování).....</i>	<i>102</i>
<i>Tab. 29. Celkové náklady na jednotlivé akční plány (vlastní zpracování)</i>	<i>106</i>
<i>Tab. 30. Náklady v jednotlivých měsících v 1. roce projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>107</i>
<i>Tab. 31. Riziková analýza (vlastní zpracování).....</i>	<i>109</i>
<i>Tab. 32. Informace o konkurenčních firmách – I. část</i>	<i>131</i>
<i>Tab. 33. Informace o konkurenčních firmách – II. část.....</i>	<i>131</i>
<i>Tab. 34. Struktura souboru respondentů (vlastní zpracování)</i>	<i>136</i>
<i>Tab. 35. Přehled portálů, které děti navštěvují (vlastní zpracování).....</i>	<i>141</i>
<i>Tab. 36. Přehled značek papírových vzdělávacích produktů, které si rodiče dokážou vybavit (vlastní zpracování)</i>	<i>144</i>
<i>Tab. 37. Kontingenční tabulka: skutečné četnosti – závislost mezi vzděláním rodičů a tím, jak často jejich děti užívají papírové vzdělávací produkty (vlastní zpracování).....</i>	<i>147</i>
<i>Tab. 38. Kontingenční tabulka: očekávané četnosti – závislost mezi vzděláním rodičů a tím, jak často jejich děti užívají papírové vzdělávací produkty (vlastní zpracování).....</i>	<i>147</i>
<i>Tab. 39. Výpočet testového kritéria χ^2, kritické hodnoty testového kritéria a p-hodnoty (vlastní zpracování).....</i>	<i>148</i>
<i>Tab. 40. Kontingenční tabulka: skutečné četnosti – závislost mezi částkou, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti a celkovým čistým příjmem domácnosti za měsíc (vlastní zpracování).....</i>	<i>154</i>
<i>Tab. 41. Upravená kontingenční tabulka: skutečné četnosti – závislost mezi částkou, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti a celkovým čistým příjmem domácnosti za měsíc (vlastní zpracování).....</i>	<i>154</i>

<i>Tab. 42. Kontingenční tabulka: očekávané četnosti – závislost mezi částkou, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti a celkovým čistým příjmem domácnosti za měsíc (vlastní zpracování).....</i>	<i>154</i>
<i>Tab. 43. Výpočet testového kritéria χ^2, kritické hodnoty testového kritéria a p-hodnoty (vlastní zpracování).....</i>	<i>155</i>
<i>Tab. 44. Časopisy, které rodiče nakupují svým dětem (vlastní zpracování).....</i>	<i>157</i>
<i>Tab. 45. Další činnosti, kterými děti tráví volný čas (vlastní zpracování).....</i>	<i>159</i>
<i>Tab. 46. Další činnosti, kterými rodiče tráví společně se svým dítětem volný čas (vlastní zpracování).....</i>	<i>163</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Informace o konkurenčních firmách.....	131
Příloha P II: Dotazník	132
Příloha P III: Struktura souboru respondentů	136
Příloha P IV: Analýza údajů zjištěných marketingovým průzkumem.....	137

PŘÍLOHA P I: INFORMACE O KONKURENČNÍCH FIRMÁCH

Tab. 32. Informace o konkurenčních firmách – I. část

	Ditipo	Akim	Betexa	Egmont	Fragment
Webová stránka	www.ditipo.cz www.zabavneuceni.cz	www.akimnakladatelstvi.cz	www.betexa.cz	www.egmont.cz	www.fragment.cz
Založeno	1991	1990	1996	1990	1991
Sídlo	Uherský Brod	Praha	Brno	Praha	Praha
Právní forma	a. s.	s. r. o.	s. r. o.	s. r. o.	s. r. o.
Počet zaměstnanců	50 - 99	1 - 5	1 - 5	25 - 49	50 - 99
Základní kapitál	37 070 000	200 000	102 000	92 000 000	2 102 000
Aktiva	107 469 000	2 008 000	nezjištěno	152 671 000	88 514 000
Zisk po zdanění	908 000	1 105 000	nezjištěno	14 143 000	591 000
Tržby za zboží	114 413 000	0	nezjištěno	21 000	3 783 000
Tržby za vlastní výrobky a služby	533 000	nezjištěno (výkony: 5 662 000)	nezjištěno	203 041 000	116 975 000
E-shop	ano	objednávky přes internet	ano	ano	ano
Papírové vzdělávací produkty	stíratelné zábavné sešity, encyklopedické knížky, omalovánky, písanky, pexesa, puzzle, vystřihovánky, domina, hlavolamy, samolepky, výukové hodiny, logické hry aj.	domina, karetní hry, omalovánky, pexesa, sešity s různými aktivitami, výukové hodiny	omalovánky, pexetrio, puzzle, skládačky, společenské hry, vystřihovánky	časopisy pro děti (27), knihy (klasické, s různými aktivitami), leporela, omalovánky, puzzle v knížkách, sešity s různými aktivitami	časopis Báječná školka, knihy (klasické, s různými aktivitami), leporela, omalovánky, puzzle v knížkách, sešity s různými aktivitami
Počet licenčních motivů	2	20	2	29	8

Tab. 33. Informace o konkurenčních firmách – II. část

	Jiko	Jiri Models	Rebo Productions	Sun	Svojtka&Co.
Webová stránka	www.jiko.cz	www.jirimodels.com	www.rebo.cz	www.sun-knihy.cz	www.svojtka.cz
Založeno	1991	1989	1992	2005	1990
Sídlo	Jičín	Písek	Čestlice	Praha	Praha
Právní forma	živnost (FO)	a. s.	s. r. o.	s. r. o.	s. r. o.
Počet zaměstnanců	nezjištěno	10 - 19	10 - 19	1 - 5	10 - 19
Základní kapitál	-	13 000 000	100 000	200 000	100 000
Aktiva	-	32 699 000	89 244 000	22 741 000	153 193 000 *
Zisk po zdanění	nezjištěno	3 008 000	- 2 858 000	491 000	0 *
Tržby za zboží	nezjištěno	35 360 000	5 157 000	17 647 000	113 531 000 *
Tržby za vlastní výrobky a služby	nezjištěno	279 000	66 185 000	nezjištěno (výkony: - 145 000)	9 379 000 *
E-shop	ano	ne	ano	ano	ano
Papírové vzdělávací produkty	leporela, omalovánky, pexesa, sešity s různými aktivitami, společenské hry, vystřihovánky	knihy (magnetky, samolepky), leporela, omalovánky, pexesa, puzzle, samolepky, sešity s různými aktivitami	knihy (klasické, s různými aktivitami), leporela, omalovánky, puzzle v knížkách, sešity s různými aktivitami, skládačky	knihy (klasické, s různými aktivitami), leporela, omalovánky, puzzle v knížkách, sešity s různými aktivitami, vystřihovánky	knihy (klasické, s různými aktivitami), leporela, písanky, puzzle v knížkách, sešity s různými aktivitami, skládačky
Počet licenčních motivů	1	50	-	1	(pouze u 2 knih)

* Za rok 2009.

(Obchodní rejstřík a sbírka listin, 2012; Administrativní registr ekonomických subjektů (Ares), 2012; Ditipo.cz, ©2012; Zabavneuceni.cz, ©2012; Akimnakladatelstvi.cz, ©2009; Betexa.cz, ©2009-2011; Egmont.cz, ©2012; Fragment.cz, ©2007-2012; Jiko.cz, ©2011; Jirimodels.com, ©2012; Rebo.cz, ©2012; Sun-knihy.cz, ©2008; Svojtka.cz, ©2010)

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK pro rodiče dětí ve věku 3 – 8 let

Vážená paní / Vážený pane,
jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, oboru Management a marketing. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který má sloužit k identifikaci potřeb a preferencí dětí ve věku 3 – 8 let v oblasti zábavně-vzdělávacích aktivit, trávení volného času a používání počítače. Ráda bych znala názory právě Vás a Vašeho dítěte, které jsou pro tento průzkum důležité. Dotazník je zcela anonymní a zjištěné údaje budou použity pouze pro potřeby mé diplomové práce. Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Renata Müllerová

**Není-li uvedeno jinak, prosím, zatrhněte křížkem pouze jednu správnou odpověď.
Pokud máte více dětí ve věku 3 – 8 let, vyplňte, prosím, dotazník pro každé dítě zvlášť.**

1. Používá Vaše dítě počítač?

- ano
- ne (pokračujte, prosím, otázkou č. 6)

2. Kterým činností se Vaše dítě na počítači věnuje?

(možno označit více odpovědí)

- výukové programy nebo hry přizpůsobené věku dítěte
- jiné počítačové hry (sportovní, strategické, logické, akční, simulátory aj.)
- internet
- elektronické knihy
- vymalovávání, kreslení, puzzle
- jinak, uveďte které

Pokud Vaše dítě neužívá internet, prosím, pokračujte otázkou č. 5.

3. V případě, že Vaše dítě užívá internet, kterým aktivitám se zde věnuje?

(možno označit více odpovědí)

- e-mail
- facebook, icq, chat
- on-line výukové programy
- on-line hry
- informace o různých zálibách dětí
- on-line výtisky časopisů a novin pro děti
- jinak, uveďte kterým

4. Navštěvuje Vaše dítě speciální internetové portály pro děti nabízející zábavu, která děti rozvíjí?

- ano, uveďte které
- ne

5. Jak často Vaše dítě používá počítač?

- denně, více než 1 hodinu
- denně, maximálně 1 hodinu
- 3 – 6 krát týdně
- 1 – 2 krát týdně
- párkrát do měsíce nebo méně

**6. Které z uvedených papírových vzdělávacích produktů má Vaše dítě nejraději?
(možno označit více odpovědí)**

- naučné společenské hry
- encyklopedické knížečky pro děti
- knihy s pohádkami, básničkami, říkankami apod.
- pracovní sešity, pracovní listy
- písanky
- tematická nebo jazyková pexesa
- vzdělávací karty
- puzzle, skládačky
- omalovánky
- vystřihovánky
- hlavolamy
- cvičné hodiny pro děti
- jiné, uveďte které

7. Vybaví se Vám některé značky papírových vzdělávacích produktů?

- ano, uveďte které
- ne

8. Při učení a rozvoji Vašeho dítěte preferujete:

- papírové produkty
- elektronické produkty na počítači (tj. výukové programy, internetové stránky pro děti apod.)
- „mluvící“ a zvukové naučné hračky
- kombinace předchozích možností

9. Jak často při hře a učení Vašeho dítěte užíváte papírové vzdělávací produkty?

- denně
- 3 – 6 krát týdně
- 1 – 2 krát týdně
- párkrát do měsíce nebo méně

10. Kde nakupujete papírové vzdělávací produkty pro Vaše dítě?

	Ano často	Ano někdy	Ne
V papírnictví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V hračkářství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V knihkupectví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V supermarketu/hypermarketu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prostřednictvím internetu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jinde, uveďte kde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

11. Uvítal/a byste možnost nákupu těchto papírových vzdělávacích produktů přímo v mateřské/základní škole nebo v mateřských centrech apod.?

- ano
- ne
- nevím

12. Jakou důležitost přikládáte, respektive jak Vás ovlivňují následující faktory při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti?

	Velmi důležitě	Docela důležitě	Ani důležité ani nedůležité	Ne moc důležité	Vůbec není důležité
Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materiálová kvalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsahová kvalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Značka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní doporučení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Co se líbí dítěti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné, uveďte					
Vliv reklamy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Velmi ovlivňuje	Spíše ovlivňuje	Ani ovlivňuje ani neovlivňuje	Spíše neovlivňuje	Vůbec neovlivňuje

13. Kolik jste v průměru měsíčně ochotni/ochotna investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti?

- do 100 Kč
- do 200 Kč
- do 300 Kč
- do 400 Kč
- do 500 Kč
- více

14. Kupujete svému dítěti časopisy pro děti?

- ano často, uveďte které
- ano někdy, uveďte které
- ne

15. Jak Vaše dítě tráví svůj volný čas? Rozdělte, prosím, 100 % mezi následující volnočasové aktivity. Čím více volného času tráví danou činností, tím více jí přiřadíte procent. K činnosti, kterou Vaše dítě neuskutečňuje, přiřadíte nulu.

- _____ % hraje si samo
- _____ % hraje si s dětmi
- _____ % tráví čas s rodiči různými aktivitami
- _____ % televize
- _____ % počítač
- _____ % zájmové kroužky
- _____ % jinak, uveďte jak

16. Máte čas se svému dítěti věnovat i během pracovního týdne?

- mám
- mám, ale ne tolik, kolik bych si přál/a
- nemám, věnuji se mu o víkendu
- nemám dostatek času ani o víkendu

17. Jak nejčastěji trávíte společně se svým dítětem volný čas?

(možno označit více odpovědí)

- centra pro děti, domy dětí a mládeže
- rodinné výlety, kulturní akce, kino
- sportovní aktivity
- procházky venku, dětská hřiště, parky, pískoviště
- hraní společenských her
- čtení knih, zpěv, kreslení, malování, modelování apod.
- televize
- počítač
- jinak, uveďte jak

18. Uveďte, prosím, věk a pohlaví Vašeho dítěte:

Věk

- 3 roky
- 4 roky
- 5 let
- 6 let
- 7 let
- 8 let

Pohlaví

- chlapec
- dívka

19. Jaké je nejvyšší dosažené vzdělání rodičů?

Matka

- základní
- středoškolské s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Otec

- základní
- středoškolské s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

20. Věk rodičů:

Matka

- méně než 20 let
- 21 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 35 let
- 36 – 40 let
- 41 a více let

Otec

- méně než 20 let
- 21 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 35 let
- 36 – 40 let
- 41 a více let

21. Uveďte, prosím, počet členů Vaší domácnosti:

.....

22. Jaký je celkový čistý příjem Vaší domácnosti za měsíc?

- do 10 000 Kč
- 11 000 – 15 000 Kč
- 16 000 – 20 000 Kč
- 21 000 – 30 000 Kč
- 31 000 – 50 000 Kč
- nad 51 000 Kč
- nechci odpovídat

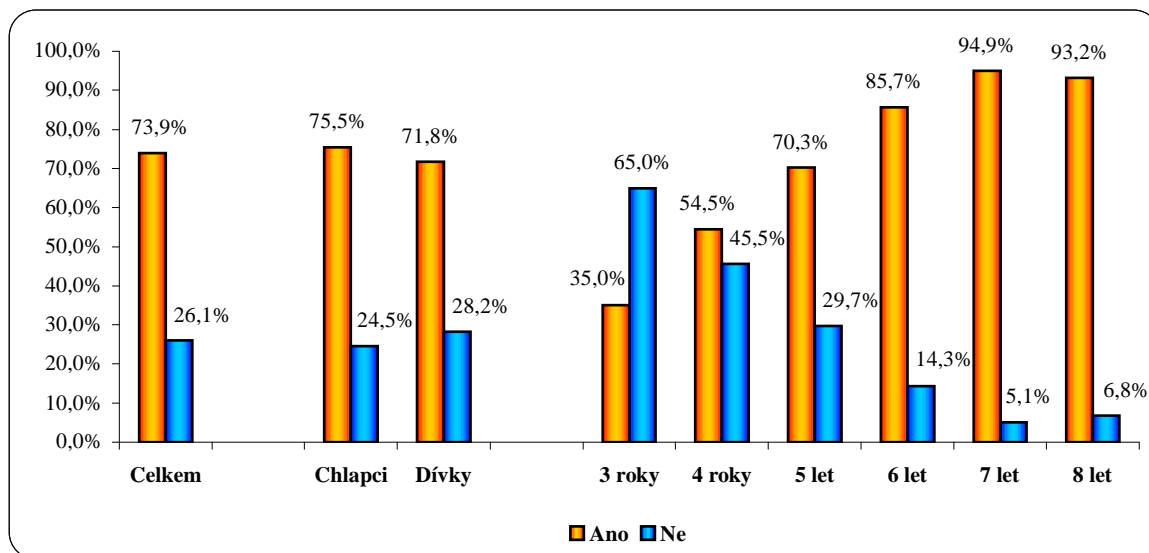
PŘÍLOHA P III: STRUKTURA SOUBORU RESPONDENTŮ

Tab. 34. Struktura souboru respondentů (vlastní zpracování)

		Absolutní četnost	Relativní četnost
Celkem		268	100,0
Dítě			
Věk	3 roky	40	14,9
	4 roky	44	16,4
	5 let	37	13,8
	6 let	49	18,3
	7 let	39	14,6
	8 let	59	22,0
Pohlaví	Chlapec	151	56,3
	Dívka	117	43,7
Matka dítěte			
Věk	21 - 25 let	6	2,2
	26 - 30 let	39	14,6
	31 - 35 let	118	44,0
	36 - 40 let	89	33,2
	41 a více let	16	6,0
Nejvyšší dosažené vzdělání	základní	2	0,7
	středoškolské s výučním listem	70	26,1
	středoškolské s maturitou	134	50,0
	terciární	62	23,1
Otec dítěte			
Věk	21 - 25 let	1	0,4
	26 - 30 let	26	9,7
	31 - 35 let	76	28,4
	36 - 40 let	113	42,2
	41 a více let	52	19,4
Nejvyšší dosažené vzdělání	základní	3	1,1
	středoškolské s výučním listem	97	36,2
	středoškolské s maturitou	108	40,3
	terciární	60	22,4
Domácnost			
Počet členů domácnosti	2	2	0,7
	3	49	18,3
	4	169	63,1
	5 a více	48	17,9
Celkový čistý příjem domácnosti za měsíc	do 10 000 Kč	5	1,9
	11 000 - 15 000 Kč	10	3,7
	16 000 - 20 000 Kč	19	7,1
	21 000 - 30 000 Kč	75	28,0
	31 000 - 50 000 Kč	40	14,9
	nad 51 000 Kč	3	1,1
	nechtělo uvést	116	43,3

PŘÍLOHA P IV: ANALÝZA ÚDAJŮ ZJIŠTĚNÝCH MARKETINGOVÝM PRŮZKUMEM

Otázka č. 1 – Používá Vaše dítě počítač?



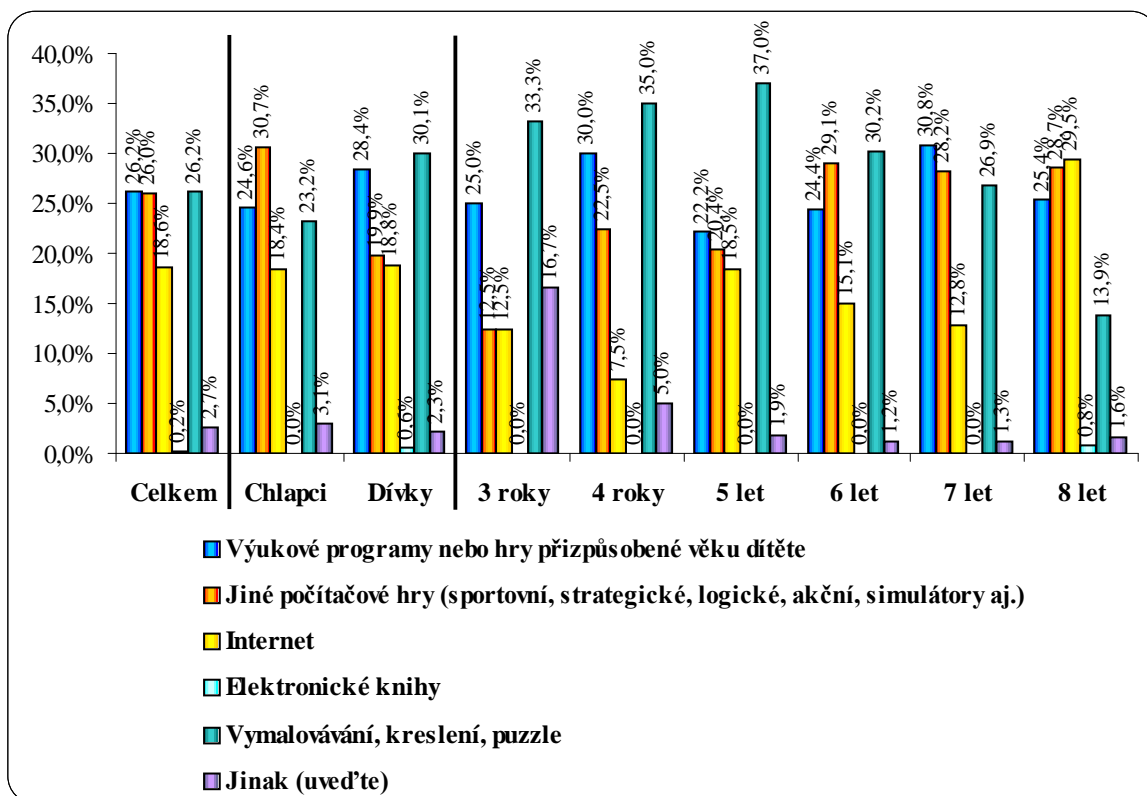
Obr. 20. Užívání počítače dětmi (vlastní zpracování)

N = 268

Z průzkumu vyplynulo, že 73,9 % dětí ve věku 3 – 8 let používá počítač. Chlapci (75,5 %) této věkové kategorie užívají počítač ve větší míře než dívky (71,8 %). S přibývajícím věkem roste i počet dětí užívajících počítač, tato rostoucí tendence má svůj vrchol u sedmiletých dětí.

Otázka č. 2 – Kterým činnostem se Vaše dítě na počítači věnuje?

U této otázky měli respondenti možnost označit více odpovědí. Děti, které používají počítač, se zde nejvíce věnují výukovým programům nebo hrám přizpůsobeným věku dítěte (26,2 %), vymalovávání, kreslení a skládání puzzlů (rovněž 26,2 %) a jiným než výukovým počítačovým hrám (26,0 %). Další činností, jíž se děti na počítači zabývají, je internet (18,6 %). Chlapci oproti dívkám více hrají jiné než výukové počítačové hry (30,7 % oproti 19,9 %), zatímco děvčata v porovnání s chlapci čas na počítači více tráví výukovými programy nebo hrami (28,4 % oproti 24,6 %) a vymalováváním, kreslením a skládáním puzzlů (30,1 % oproti 23,2 %). Předškolní děti (3 – 5 let) se na počítači nejvíce věnují vymalovávání, kreslení a skládání puzzlů, u starších dětí podíl této činnosti klesá a oproti předškolákům více hrají jiné než výukové počítačové hry.



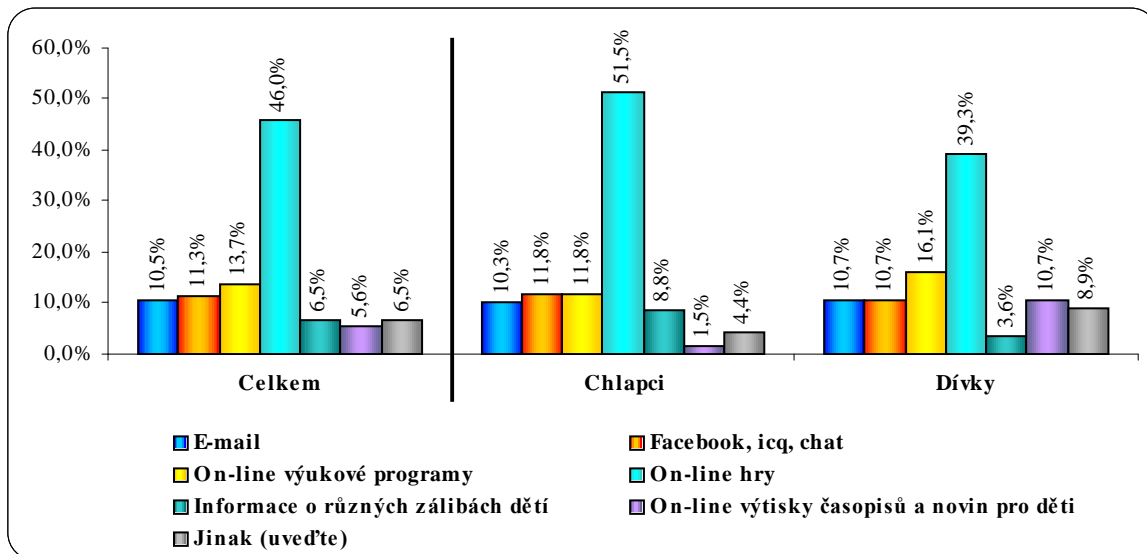
Obr. 21. Činnosti, kterým se děti věnují na počítači (vlastní zpracování)

N = 198 (děti užívající počítač)

Respondentům u této otázky byla také nabídnuta možnost **odpovědět „jinak“**, kde se 8x vyskytlo sledování pohádek; 1x přehrávání dětských písní; 1x pomůcky do školy a 1x prohlížení obrázkových prezentací dle zájmu dítěte (záliba v autech a vlacích).

Otázka č. 3 – V případě, že Vaše dítě užívá internet, kterým aktivitám se zde věnuje?

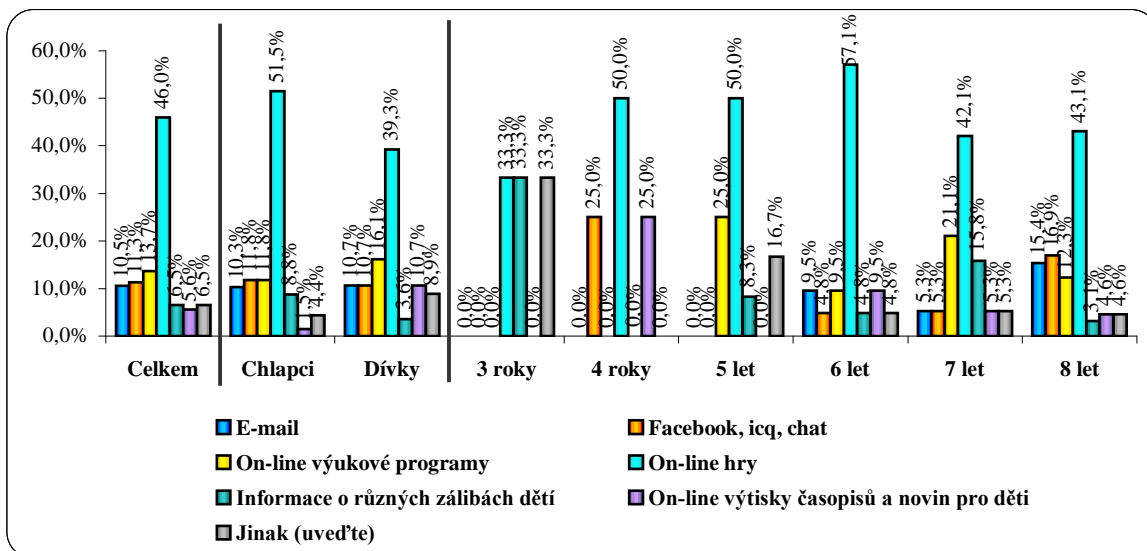
V této otázce měli dotazovaní povolenu možnost označit více odpovědí. Z výsledků průzkumu je patrné, že děti převážně užívají internet za účelem hraní on-line her (46,0 %). Dále čas na internetu tráví on-line výukovými programy (13,7 %), používáním facebooku, icq, chatu (11,3 %), e-mailu (10,5 %) a v menší míře dalšími činnostmi. Chlapci hrají internetové hry více než děvčata (51,5 % oproti 39,3 %), také se více věnují vyhledávání informací o různých zálibách dětí (8,8 % oproti 3,6 %). Naproti tomu děvčata oproti chlapcům na internetu tráví více času on-line výukovými programy (16,1 % oproti 11,8 %) a prohlížením on-line výtisků časopisů a novin pro děti (10,7 % oproti 1,5 %).



Obr. 22. Aktivita, kterými se děti zabývají na internetu – 1. část (vlastní zpracování)

N = 75 (dětí užívající internet)

Tato otázka není dále podrobněji rozebrána podle jednotlivých věkových kategorií z důvodu nízkého zastoupení respondentů v určitých věkových skupinách (3letí 3x, 4letí 3x, 5letí 10x, 6letí 13x, 7letí 10x, 8letí 36x), což snižuje vypovídací hodnotu.



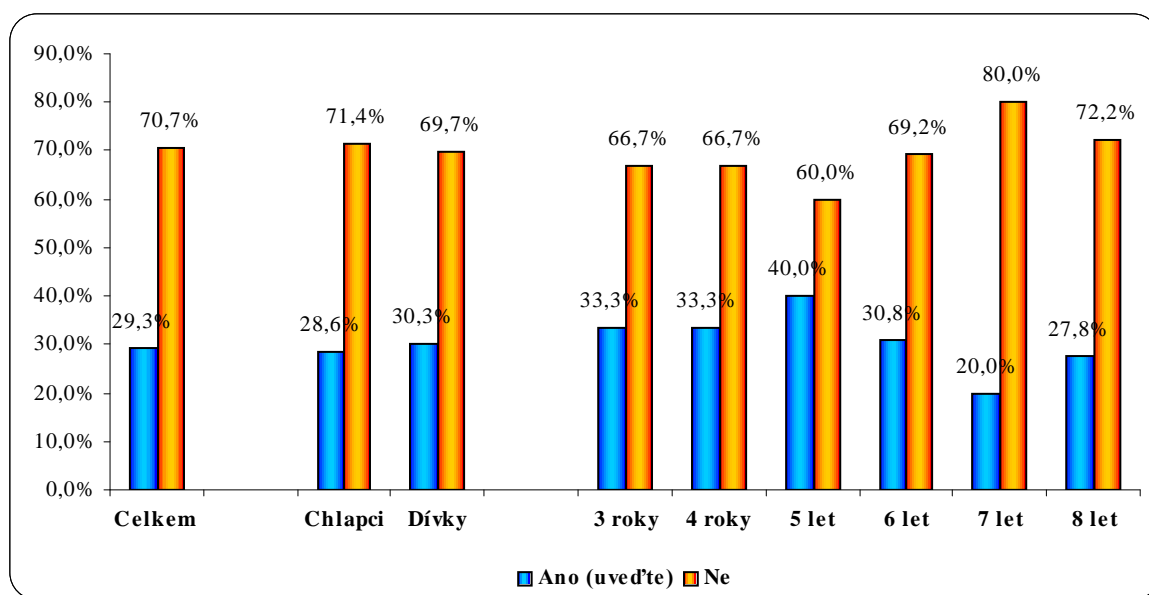
Obr. 23. Aktivita, kterými se děti zabývají na internetu – 2. část (vlastní zpracování)

N = 75 (dětí užívající internet)

Dotazovaným byl u této otázky dán prostor **odpovědět „jinak“**, kde uvedli: 4x www.youtube.com; 2x pohádky; 2x písničky; 1x www.google.cz – vyhledávání informací a fotografií; 1x sbírání materiálů do školy; 1x překladáč, slovník, encyklopedie.

Poznámka: Na otázku č. 3 a č. 4 odpovědělo i 59 respondentů, kteří v otázce č. 2 neoznámili internet. Tyto rozporuplné odpovědi lze přisuzovat začátečnické chybě při tvorbě dotazníku. Pro lepší pochopení otázky respondentem mělo být v dotazníku uvedeno, které činnosti možná odpověď „internet“ zahrnuje. Odpovědi těchto 59 respondentů nebyly do vyhodnocení otázek č. 3 a č. 4 zahrnuty.

Otázka č. 4 – Navštěvuje Vaše dítě speciální internetové portály pro děti nabízející zábavu, která děti rozvíjí?



Obr. 24. Navštěvování speciálních internetových portálů pro děti (vlastní zpracování)

N = 75 (dětí užívající internet)

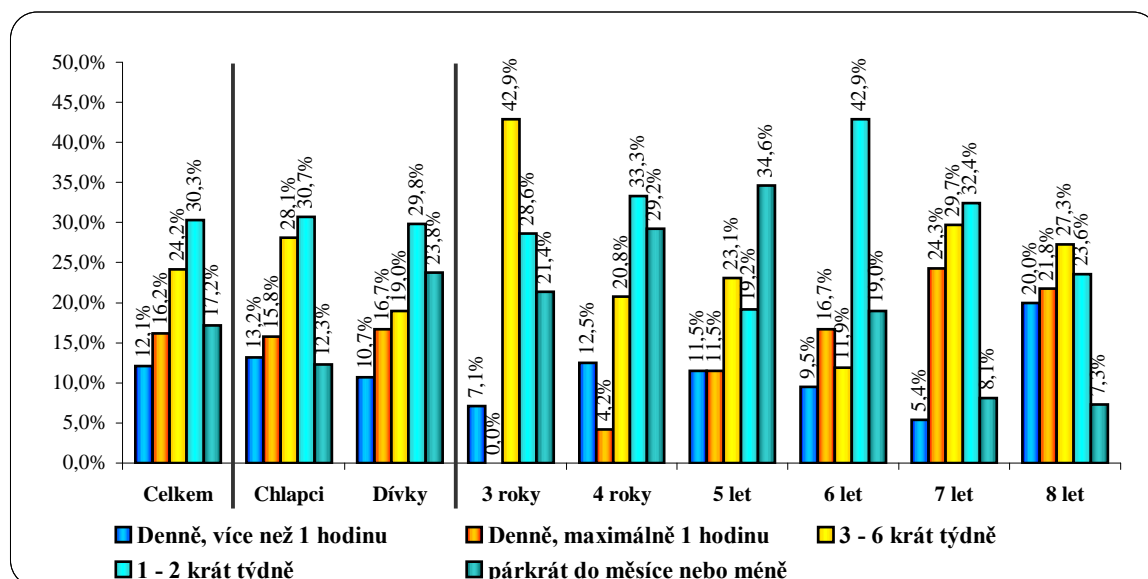
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 70,7 % dětí nenavštěvuje speciální internetové portály pro děti. Dívky v porovnání s chlapci takovéto portály navštěvují více (30,3 % oproti 28,6 %). Speciální internetové portály zaměřené na děti navštěvují děti všech věkových kategorií, ovšem vypovídací hodnota je ovlivněna nízkým zastoupením respondentů v některých věkových skupinách (3letí 3x, 4letí 3x, 5letí 10x, 6letí 13x, 7letí 10x, 8letí 36x).

Následující tabulka uvádí přehled internetových portálů, které respondenti uvedli, že jejich děti navštěvují.

Tab. 35. Přehled portálů, které děti navštěvují (vlastní zpracování)

6x www.alik.cz	1x www.jimjam.cz	1x www.samik.cz
2x www.hry.cz	1x www.kostici.cz	1x www.1001her.cz
2x www.superhry.cz	1x www.lego.com	1x www.1001hry.cz
1x www.detsky-web.cz	1x www.netfun.cz	1x Malá zvěrolékařka, Hasiči
1x www.farmerama.cz	1x www.pigy.cz	4x nevedeno které
1x www.hry-online.cz	1x www.pohadkar.cz	
1x www.child.cz	1x www.predskolaci.cz	

Otázka č. 5 – Jak často Vaše dítě používá počítač?

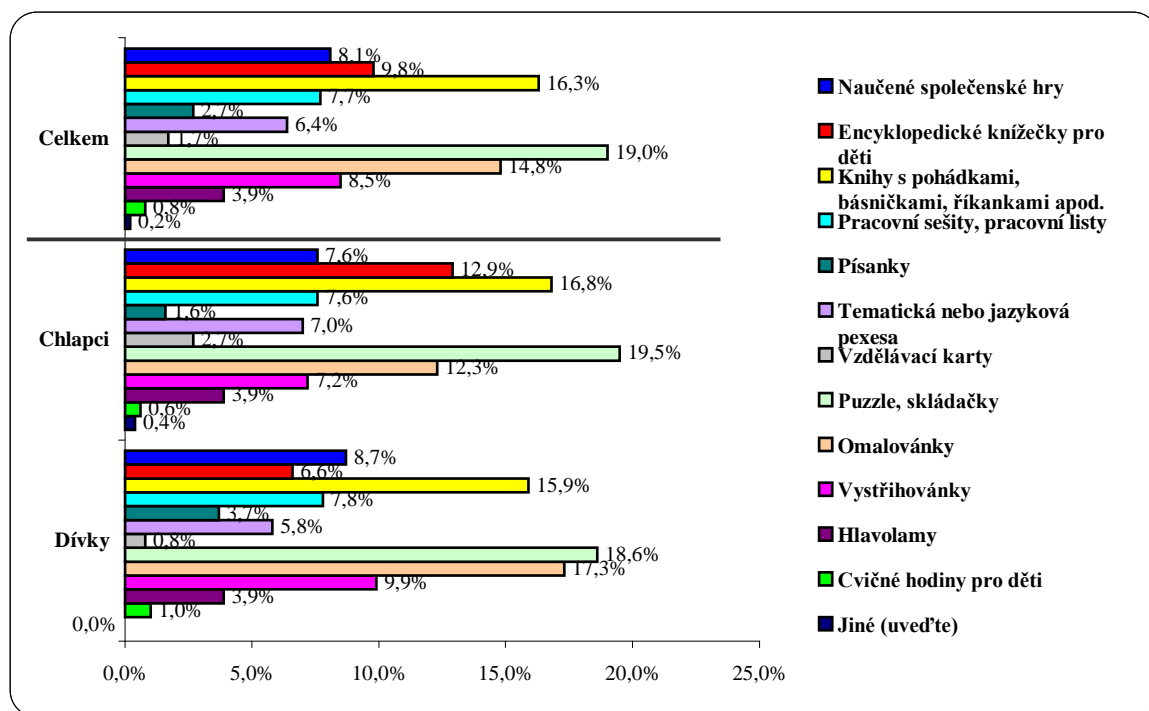


Obr. 25. Jak často děti používají počítač (vlastní zpracování)

N = 198 (dětí užívající počítač)

Celkem 28,3 % dětí ve věku 3 – 8 let používá počítač denně, přičemž 12,1 % dětí na počítači tráví více než hodinu denně a 16,2 % dětí maximálně 1 hodinu denně. Naopak 17,2 % dětí užívá počítač pouze párkrát do měsíce nebo méně. Děti nejčastěji užívají počítač jednou až dvakrát týdně (30,3 %). Chlapci jsou častějšími uživateli počítače oproti dívkám. Celkem 29,0 % chlapců je na počítači denně a 12,3 % jen párkrát do měsíce nebo méně, zatímco denně užívá počítač celkem 27,4 % děvčat a 23,8 % pouze párkrát do měsíce nebo méně. V jednotlivých věkových skupinách s věkem roste i podíl dětí, které používají počítač denně. Celkem 41,8 % osmiletých dětí užívá počítač denně. U sedmi a osmiletých dětí je menší podíl těch, kteří jsou na počítači pouze párkrát do měsíce nebo méně v porovnání s mladšími věkovými kategoriemi.

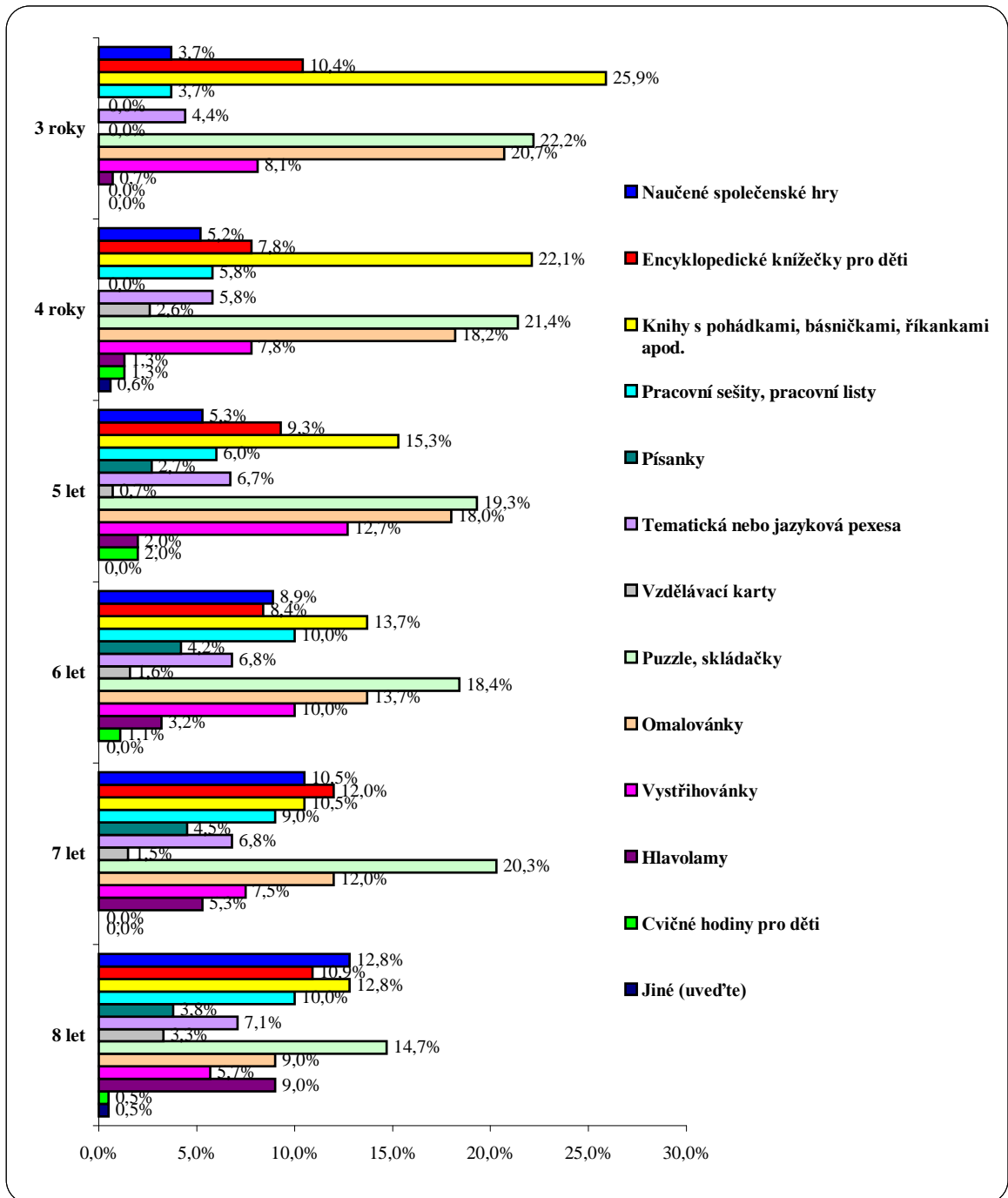
Otázka č. 6 – Které z uvedených papírových vzdělávacích produktů má Vaše dítě nejraději?



Obr. 26. Preference jednotlivých papírových vzdělávacích produktů celkem a podle pohlaví (vlastní zpracování)

N = 268

Z výsledků průzkumu je patrné, že děti ve věku 3 – 8 let mají z papírových vzdělávacích produktů nejraději puzzle a skládačky (19,0 %), dále knihy s pohádkami, básničkami, říkankami apod. (16,3 %) a omalovánky (14,8 %). Puzzle, skládačky a knihy s pohádkami, básničkami, říkankami apod. se těší největší oblibě u obou pohlaví. Chlapci oproti dívkám více preferují encyklopedické knížečky pro děti (12,9 % oproti 6,6 %). Děvčata v porovnání s chlapci mají ve větší oblibě omalovánky (17,3 % oproti 12,3 %).



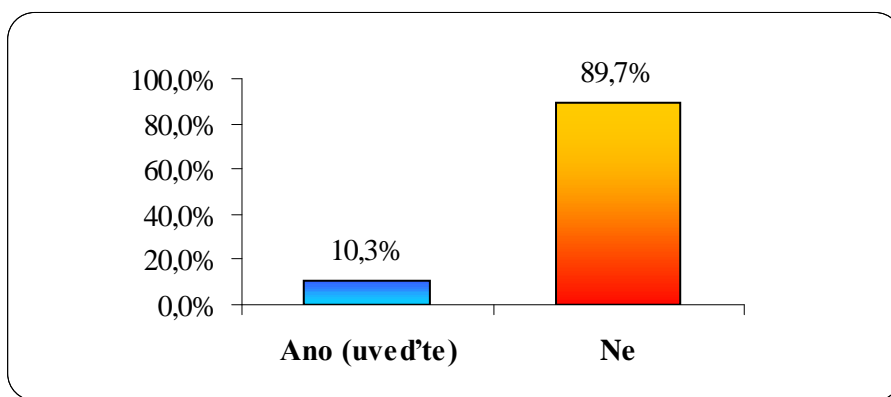
Obr. 27. Preference jednotlivých vzdělávacích papírových produktů podle věkových skupin (vlastní zpracování)

N = 268

Třileté a čtyřleté děti nejvíce preferují knihy s pohádkami, básničkami, říkankami apod. Velmi oblíbené jsou u nich také puzzle a skládačky, ale také omalovánky. U věkové kategorie 5 – 8 let patří k neoblíbenějším papírovým vzdělávacím produktům puzzle a skládačky.

U této otázky měli dotazovaní rodiče jednak možnost označit více odpovědí a jednak ponechán prostor pro „jinou“ odpověď, kde uvedli: 1x nalepovací sešity, 1x časopisy pro děti a 5x jinou odpověď, než jaká byla žádána touto otázkou.

Otázka č. 7 – Vybaví se Vám některé značky papírových vzdělávacích produktů?



Obr. 28. Dokážou si dotazovaní rodiče vybavit značku papírových vzdělávacích produktů? (vlastní zpracování)

N = 253 (15 respondentů vyřazeno z vyhodnocení této otázky z důvodu, že k odpovědi ano uvedli jinou, než požadovanou odpověď – např. omalovánky, knihy atd. namísto konkrétní značky těchto produktů)

Marketingový průzkum poukázal na skutečnost, že pouhým 10,3 % dotázaných rodičů se vybaví některá značka papírových vzdělávacích produktů, u 89,7 % respondentů tomu tak není. Následující tabulka podává přehled značek, které respondenti v dotazníku uvedli.

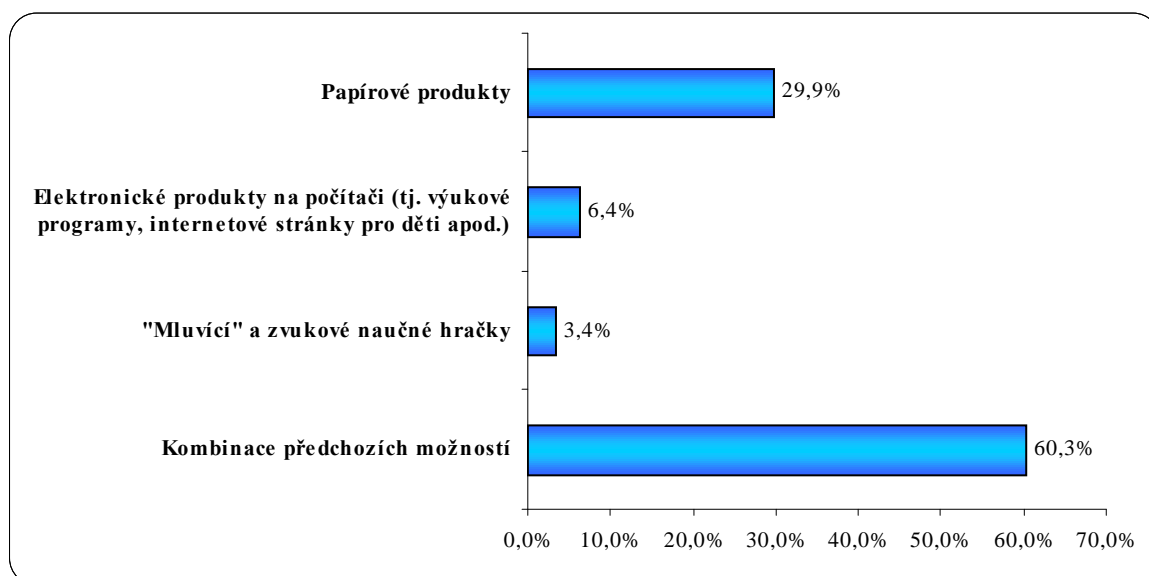
Tab. 36. Přehled značek papírových vzdělávacích produktů, které si rodiče dokážou vybavit (vlastní zpracování)

6x Dino	2x Vašut	1x Albi
4x Rebo	2x Albra	1x Ravensburger
3x Librex	2x Svojtka	1x Ditipo
3x Koh-i-noor	1x Albatros	1x Dorling Kindersley
2x Bonaparte	1x Infoa	1x Beleduc
2x Fragment	1x Portál	1x Logo

Otázka č. 8 – Při učení a rozvoji Vašeho dítěte preferujete:

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 60,3 % dotázaných rodičů při učení a rozvoji svého dítěte preferuje kombinaci papírových produktů, elektronických produktů na počítači a „mluvících“ a zvukových naučných hraček. Z uvedených produktů dává 29,9 % respon-

dentů přednost papírovým produktům, zatímco elektronickým produktům 6,4 % dotázaných a „mluvícím“ a zvukovým naučným hračkám jen 3,4 % dotázaných rodičů.

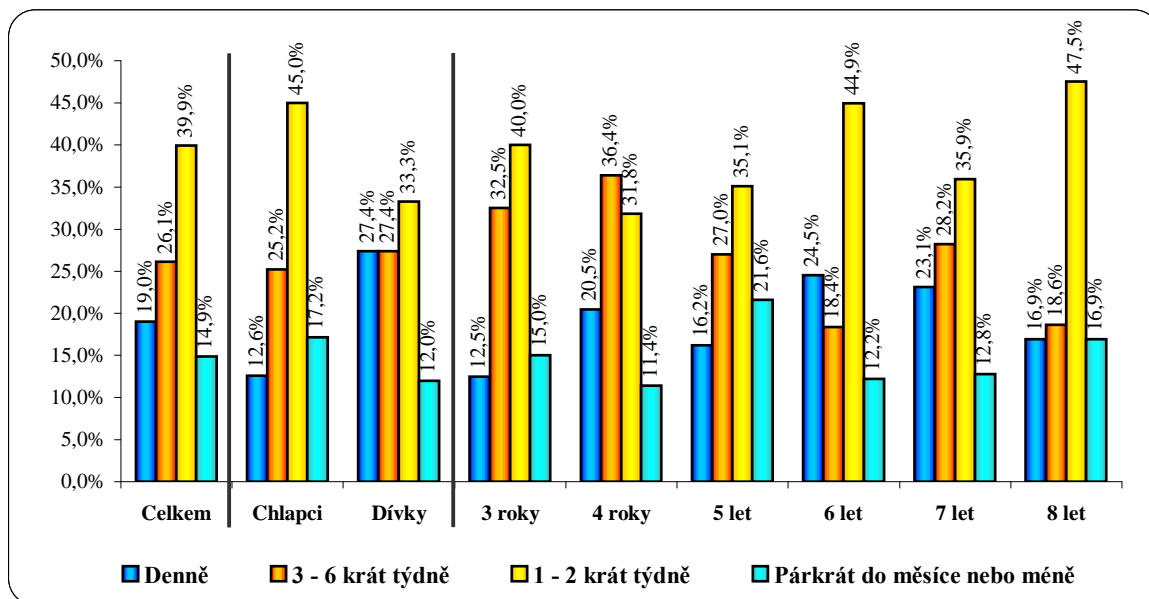


Obr. 29. Preference jednotlivých druhů produktů určených k učení a rozvoji dítěte
(vlastní zpracování)

N = 268

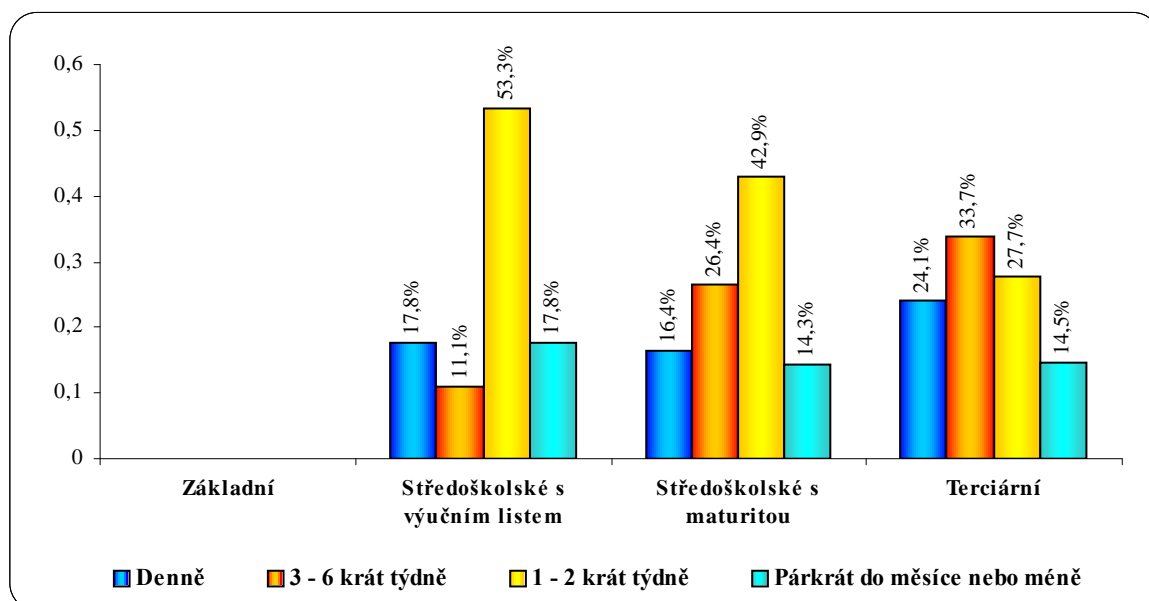
Otázka č. 9 – Jak často při hře a učení Vašeho dítěte užíváte papírové vzdělávací produkty?

Výsledky ukazují, že 19,0 % dětí ve věku 3 – 8 let používá papírové vzdělávací produkty denně a 14,9 % pouze párkrát do měsíce nebo méně. Nejčastěji však papírové vzdělávací produkty užívají jednou až dvakrát týdně (39,9 %) a 26,1 % dětí je užívá třikrát a šestkrát týdně. Dívky při hře a učení používají papírové vzdělávací pomůcky ve větší míře než chlapci. 27,4 % děvčat je používá denně a 12,0 % pouze párkrát do měsíce nebo méně, naproti tomu jen 12,6 % chlapců si hraje a učí se za pomoci papírových vzdělávacích produktů denně a 17,2 % pouze párkrát do měsíce nebo méně. Ve všech věkových kategoriích (s výjimkou čtyřletých dětí) papírové vzdělávací produkty děti nejčastěji užívají jednou až dvakrát týdně. U čtyřletých dětí je tomu však třikrát až šestkrát týdně.



Obr. 30. Jak často děti užívají papírové vzdělávací produkty – celkem, podle pohlaví a věku dítěte (vlastní zpracování)

N = 268



Obr. 31. Jak často děti užívají papírové vzdělávací produkty – podle vzdělání rodičů (vlastní zpracování)

N = 268

Graf výše zobrazuje, jak často děti při hře a učení používají papírové vzdělávací produkty podle nejvyššího dosaženého vzdělání rodičů, tj. nejvyššího vzdělání, kterého dosáhl alespoň jeden z rodičů. Papírové vzdělávací produkty užívají nejčastěji děti rodičů s terciárním vzděláním – 24,1 % je používá denně a 33,7 % třikrát až šestkrát týdně. Za-

tímco děti se středoškolsky vzdělanými rodiči (až už s výučním listem nebo s maturitou) je nejčastěji užívají jednou až dvakrát týdně. Pouze párkrát do měsíce nebo méně je v největší míře používají děti rodičů s výučním listem (17,8 %).

K posouzení závislosti mezi vzděláním rodičů a tím, jak často jejich děti užívají papírové vzdělávací produkty, bude použit **Chí-kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce**.

Definování nulové a alternativní hypotézy:

H_0 : Mezi nejvyšším vzděláním rodičů a tím, jak často jejich děti užívají papírové vzdělávací produkty, není závislost.

H_1 : Mezi nejvyšším vzděláním rodičů a tím, jak často jejich děti užívají papírové vzdělávací produkty, je závislost.

Testování závislosti bude provedeno na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Tab. 37. Kontingenční tabulka: skutečné četnosti – závislost mezi vzděláním rodičů a tím, jak často jejich děti užívají papírové vzdělávací produkty (vlastní zpracování)

	Denně	3 - 6 krát týdně	1 - 2 krát týdně	Párkrát do měsíce nebo méně	n_j
Základní
Středoškolské s výučním listem	8	5	24	8	45
Středoškolské s maturitou	23	37	60	20	140
Terciární	20	28	23	12	83
n_i	51	70	107	40	268

Následující tabulka zobrazuje vypočtené očekávané četnosti na základě vzorce: $n'_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n}$

Tab. 38. Kontingenční tabulka: očekávané četnosti – závislost mezi vzděláním rodičů a tím, jak často jejich děti užívají papírové vzdělávací produkty (vlastní zpracování)

	Denně	3 - 6 krát týdně	1 - 2 krát týdně	Párkrát do měsíce nebo méně	n'_j
Základní
Středoškolské s výučním listem	8,6	11,8	18,0	6,7	45,0
Středoškolské s maturitou	26,6	36,6	55,9	20,9	140,0
Terciární	15,8	21,7	33,1	12,4	83,0
n'_i	51,0	70,0	107,0	40,0	268,0

Tabulka níže ukazuje výpočet testového kritéria podle vzorce: $\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$

K výpočtu dosažené hladiny statistické významnosti (p-hodnoty) lze v programu Microsoft Excel využít funkci CHITEST. Počet stupňů volnosti tabulky určíme na základě vzorce: $df = (r-1)(s-1) = (3-1)(4-1) = 6$. Pro 6 stupňů volnosti a pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 najdeme ve statistických tabulkách kritickou hodnotu testového kritéria: $\chi^2_{0,05}(6) = 12,59158$. Kritickou hodnotu testového kritéria je možné také získat za pomoci funkce CHINV v programu Microsoft Excel.

Tab. 39. Výpočet testového kritéria χ^2 , kritické hodnoty testového kritéria a p-hodnoty (vlastní zpracování)

n_{ij}	n'_{ij}	$n_{ij} - n'_{ij}$	$(n_{ij} - n'_{ij})^2$	$(n_{ij} - n'_{ij})^2 / n'_{ij}$
8	8,6	-0,6	0,36	0,0419
5	11,8	-6,8	46,24	3,9186
24	18,0	6,0	36,00	2,0000
8	6,7	1,3	1,69	0,2522
23	26,6	-3,6	12,96	0,4872
37	36,6	0,4	0,16	0,0044
60	55,9	4,1	16,81	0,3007
20	20,9	-0,9	0,81	0,0388
20	15,8	4,2	17,64	1,1165
28	21,7	6,3	39,69	1,8290
23	33,1	-10,1	102,01	3,0819
12	12,4	-0,4	0,16	0,0129
$\chi^2 =$				13,0841
Kritická hodnota testového kritéria:				12,5916
Signifikance chí-kvadrát testu (p-hodnota):				0,0413

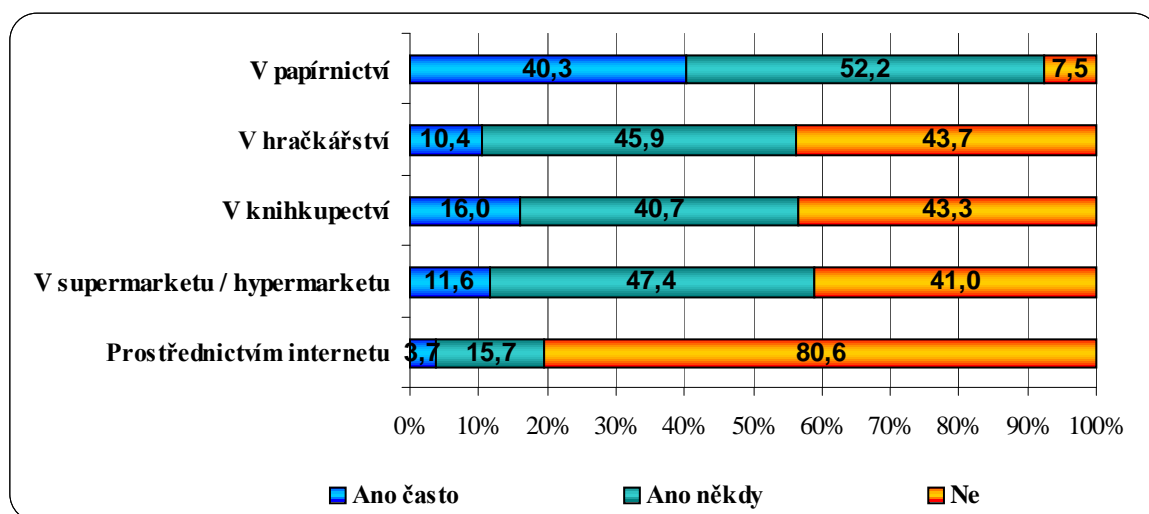
Dosažená hladina statistické významnosti (p-hodnota) je nižší než 0,05, proto na zvolené hladině významnosti zamítáme nulovou hypotézu. Testové kritérium χ^2 je vyšší než kritická hodnota testového kritéria, na hladině významnosti 0,05 tedy zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu.

Závěr testování: Mezi nejvyšším vzděláním rodičů a tím, jak často jejich děti užívají papírové vzdělávací produkty, existuje určitá závislost.

(Kábrt, ©2012; Anon, ©2012, s. 3-10)

Otázka č. 10 – Kde nakupujete papírové vzdělávací produkty pro Vaše dítě?

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že celkem 92,5 % rodičů nakupuje papírové vzdělávací produkty pro děti v papírnictví (z toho 40,3 % často a 52,2 % někdy). Prostřednictvím internetu je celkově nakupuje pouze 19,4 % dotázaných rodičů (přičemž 3,7 % často a 15,7 % někdy). U ostatních možností je podíl přibližně stejný – v hračkářství nakupuje celkem 56,3 % rodičů, v knihkupectví celkem 56,7 % dotázaných a v supermarketu nebo hypermarketu celkem 59,0 % respondentů.



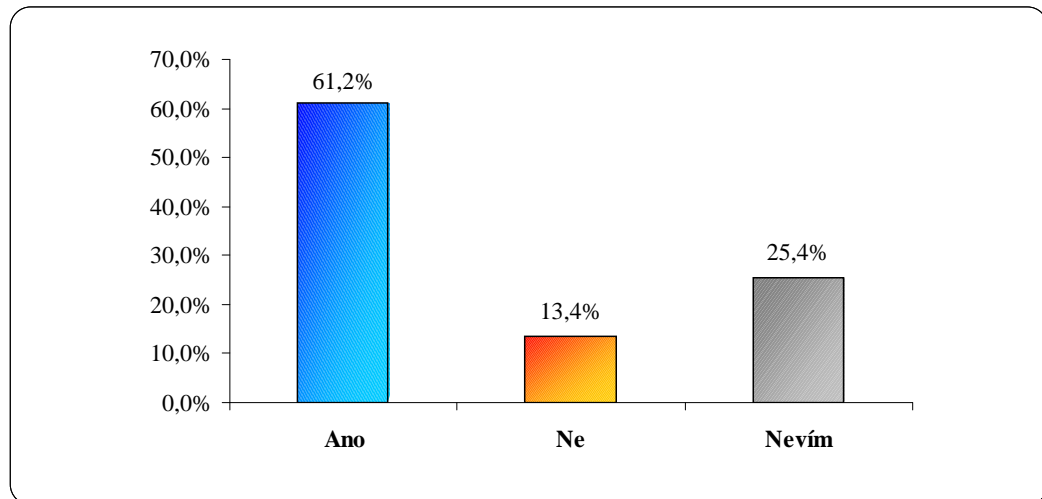
Obr. 32. Kde rodiče nakupují papírové vzdělávací produkty pro děti (vlastní zpracování)

N = 268

U této otázky měli respondenti nabídnutu možnost **odpovědět „jinde“**, kde se objevily následující odpovědi: 2x vymyslím, nakreslím, vyrobím sama; 2x nakladatelství Albra – Vsetín; 1x ve školce; 1x od učitelů, od lékařů, ...; 1x v knihovně a 1x v denním tisku a časopisech.

Otázka č. 11 – Uvítal/a byste možnost nákupu těchto papírových vzdělávacích produktů přímo v mateřské/základní škole nebo v mateřských centrech apod.?

V dotazníku 61,2 % dotázaných uvedlo, že by uvítali možnost nákupu papírových vzdělávacích produktů přímo v mateřské/základní škole, zatímco odpověď ne uvedlo jen 13,4 % respondentů. 25,4 % dotázaných se však přiklonilo k neutrální odpovědi nevím. Neutrálních odpovědí by se u otázky nemělo vyskytnout více než 5 – 10 % z celkového počtu. Příčinou čtvrtinového podílu neutrální odpovědi je pravděpodobně neochota respondentů. Od dalšího zpracování otázky je z tohoto důvodu upuštěno. (Kozel et al., 2006, s. 89)



Obr. 33. Uvítání možnosti nákupu papírových vzdělávacích produktů v mateřské/základní škole, mateřských centrech apod. (vlastní zpracování)

N = 268

Otázka č. 12 – Jakou důležitost přikládáte, respektive jak Vás ovlivňují následující faktory při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti?

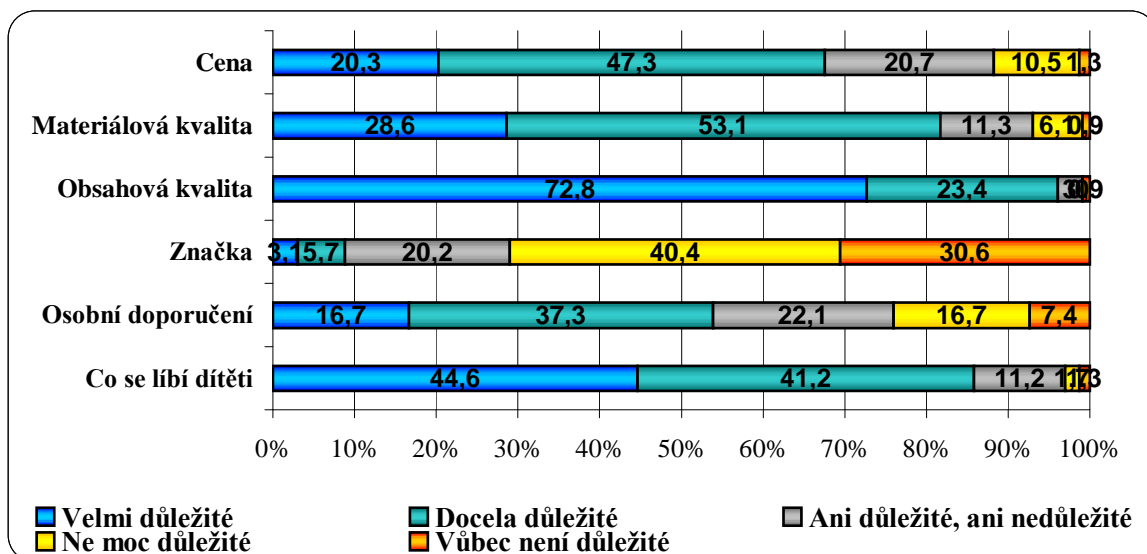
Poznámka: Tato otázka byla problémová z hlediska vyplňování. Někteří respondenti vyjádřili svůj názor pouze u některých faktorů z celé baterie otázek a ostatní faktory ponechali nevyplněné. Tuto skutečnost lze přisuzovat buď nepochopení baterie otázek s hodnotící škálou ze strany respondentů, případně jejich neochotě. Při vyhodnocení jednotlivých faktorů byl z tohoto důvodu brán v úvahu následující počet respondentů:

cena: N = 233; materiálová kvalita: N = 204; obsahová kvalita: N = 193; Značka: N = 235; osobní doporučení: N = 213; co se líbí dítěti: N = 237; vliv reklamy: N = 227

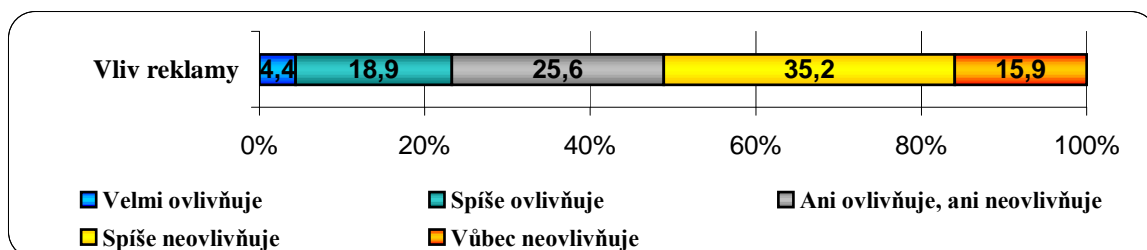
Při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti je pro rodiče nejdůležitějším faktorem obsahová kvalita (pro 72,8 % dotázaných je velmi důležitá a pro 23,4 % docela důležitá). Pro rodiče je také velmi důležitým faktorem, co se líbí dítěti (pro 44,6 % respondentů je to velmi důležité a pro 41,2 % docela důležité). Dalším důležitým faktorem je materiálová kvalita, která je pro 28,6 % rodičů velmi důležitá a pro 53,1 % docela důležitá. Rodiče při výběru papírových vzdělávacích produktů také ovlivňuje cena, která je pro 20,3 % dotázaných velmi důležitá a pro 47,3 % docela důležitá.

Menší důležitost je přikládána osobnímu doporučení, které je pro 16,7 % respondentů velmi důležitým a pro 37,3 % docela důležitým faktorem. Naopak 30,6 % dotázaných rodičů považuje značku za vůbec nedůležitou a 40,4 % za ne moc důležitou. Značka je velmi dů-

ležitým faktorem pouze pro 3,1 % respondentů a docela důležitým vlivem pro 5,7 % dotázaných.



Obr. 34. Důležitost jednotlivých faktorů při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti (vlastní zpracování)

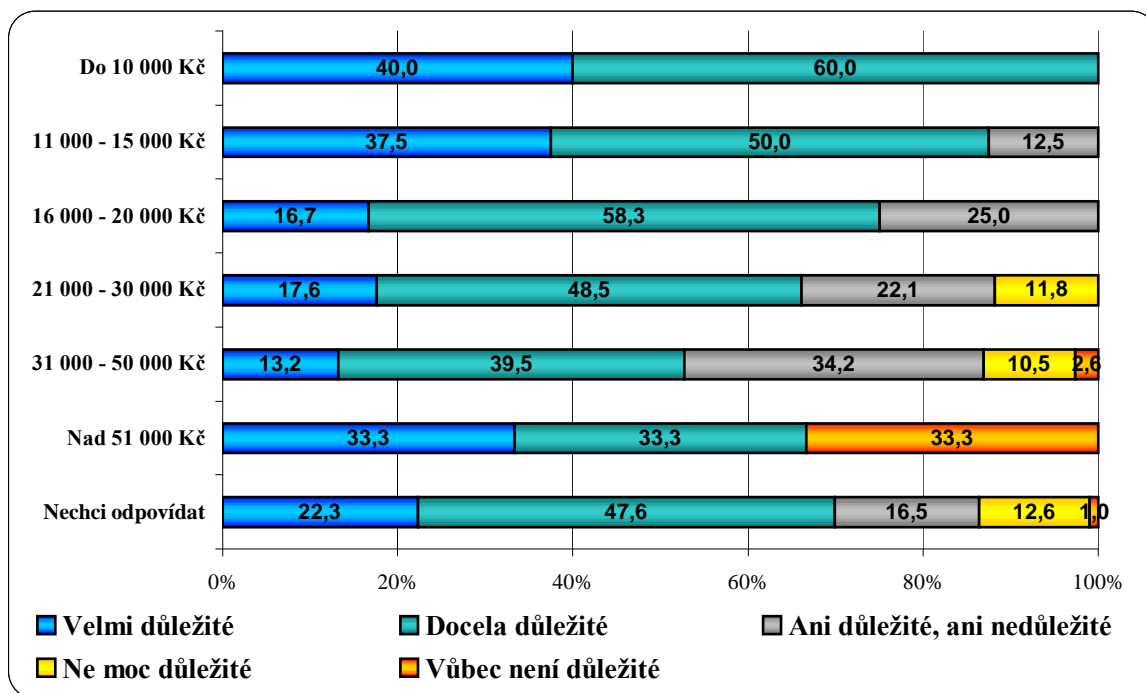


Obr. 35. Vliv reklamy při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti (vlastní zpracování)

Reklama při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti vůbec neovlivňuje 15,9 % rodičů a spíše neovlivňuje 35,2 % dotázaných. Reklama velmi ovlivňuje pouhých 4,4 % respondentů a spíše ovlivňuje 18,9 % dotázaných rodičů.

U této otázky měli dotazovaní také možnost **uvést i „jiné“ faktory**, které je při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti ovlivňují. Zde se vyskytla pouze jediná odpověď, a to: „zaujmutí“.

Jak je důležitá cena při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti podle celkového čistého příjmu domácnosti za měsíc



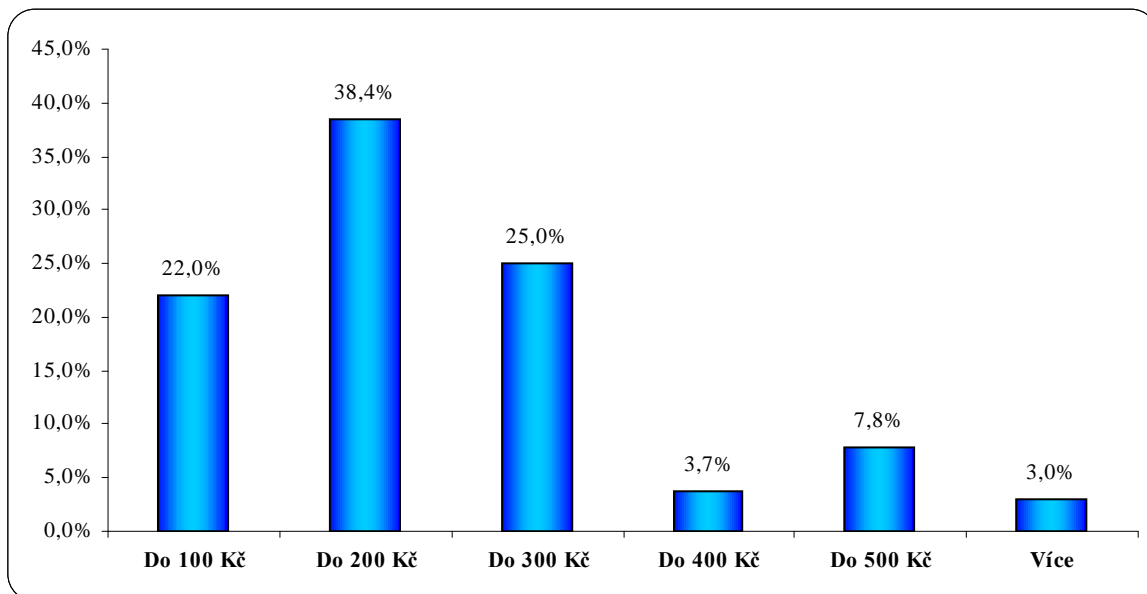
Obr. 36. Důležitost ceny při výběru papírových vzdělávacích produktů pro děti podle celkového čistého příjmu domácnosti za měsíc (vlastní zpracování)

N = 237 (postupně v jednotlivých intervalech příjmu domácnosti: 5;8;12;68;38;3;103)

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že cena při výběru papírových vzdělávacích produktů není moc důležitá až pro domácnosti s celkovým čistým měsíčním příjmem nad 21 000 Kč. Vůbec není důležitá až pro domácnosti, jejichž celkový čistý měsíční příjem se pohybuje nad 31 000 Kč.

Otázka č. 13 – Kolik jste v průměru měsíčně ochotni/ochotna investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti?

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že 34,4 % rodičů je v průměru měsíčně ochotno investovat do 200 Kč do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti. Dále pak 25,0 % dotázaných je ochotno měsíčně investovat do 300 Kč a 22,0 % respondentů do 100 Kč. U vyšších částek je procentuální podíl nižší. Pouhé 3,0 % dotázaných rodičů je ochotno v průměru měsíčně investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti i více než 500 Kč.



Obr. 37. Kolik jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti (vlastní zpracování)

N = 268

Částka, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti podle celkového čistého příjmu domácnosti za měsíc

K posouzení závislosti mezi částkou, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti a celkovým čistým příjmem domácnosti za měsíc, bude použit **Chí-kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce**.

Definování nulové a alternativní hypotézy:

H_0 : Mezi částkou, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti a celkovým čistým příjmem domácnosti za měsíc, není závislost.

H_1 : Mezi částkou, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti a celkovým čistým příjmem domácnosti za měsíc, je závislost.

Testování závislosti bude provedeno na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Tab. 40. Kontingenční tabulka: skutečné četnosti – závislost mezi částkou, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti a celkovým čistým příjmem domácnosti za měsíc (vlastní zpracování)

	Do 100 Kč	Do 200 Kč	Do 300 Kč	Do 400 Kč	Do 500 Kč	Více	n_j
Do 10 000 Kč	1	2	0	1	0	1	5
11 000 - 15 000 Kč	4	4	2	0	0	0	10
16 000 - 20 000 Kč	3	13	2	0	0	1	19
21 000 - 30 000 Kč	14	34	20	2	4	1	75
31 000 - 50 000 Kč	7	13	11	4	4	1	40
Nad 51 000 Kč	0	1	0	0	1	1	3
n_i	29	67	35	7	9	5	152

Aby byly splněny podmínky pro použití chí-kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce (žádná očekávaná četnost nesmí být menší než 1 a maximálně 20 % očekávaných četností může být menších než 5) budou sloučeny některé intervaly. Upravená kontingenční tabulka je zobrazena níže.

Tab. 41. Upravená kontingenční tabulka: skutečné četnosti – závislost mezi částkou, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti a celkovým čistým příjmem domácnosti za měsíc (vlastní zpracování)

	Do 100 Kč	Do 200 Kč	Do 300 Kč	Více	n_j
Do 20 000 Kč	8	19	4	3	34
21 000 - 30 000 Kč	14	34	20	7	75
Nad 31 000 Kč	7	14	11	11	43
n_i	29	67	35	21	152

Tabulka níže ukazuje vypočtené očekávané četnosti na základě vzorce: $n'_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n}$

Tab. 42. Kontingenční tabulka: očekávané četnosti – závislost mezi částkou, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti a celkovým čistým příjmem domácnosti za měsíc (vlastní zpracování)

	Do 100 Kč	Do 200 Kč	Do 300 Kč	Více	n'_j
Do 20 000 Kč	6,5	15,0	7,8	4,7	34,0
21 000 - 30 000 Kč	14,3	33,1	17,3	10,4	75,0
Nad 31 000 Kč	8,2	19,0	9,9	5,9	43,0
n'_i	29,0	67,0	35,0	21,0	152,0

Tabulka níže obsahuje výpočet testového kritéria podle vzorce: $\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$

K výpočtu dosažené hladiny statistické významnosti (p-hodnoty) je možné v programu Microsoft Excel využít funkci CHITEST. Počet stupňů volnosti tabulky určíme na základě vzorce: $df = (r - 1)(s - 1) = (3 - 1)(4 - 1) = 6$. Pro 6 stupňů volnosti a pro zvolenou hladinu významnosti 0,05 najdeme ve statistických tabulkách kritickou hodnotu testového kritéria: $\chi^2_{0,05}(6) = 12,59158$. Kritickou hodnotu testového kritéria lze také získat za pomoci funkce CHINV v programu Microsoft Excel.

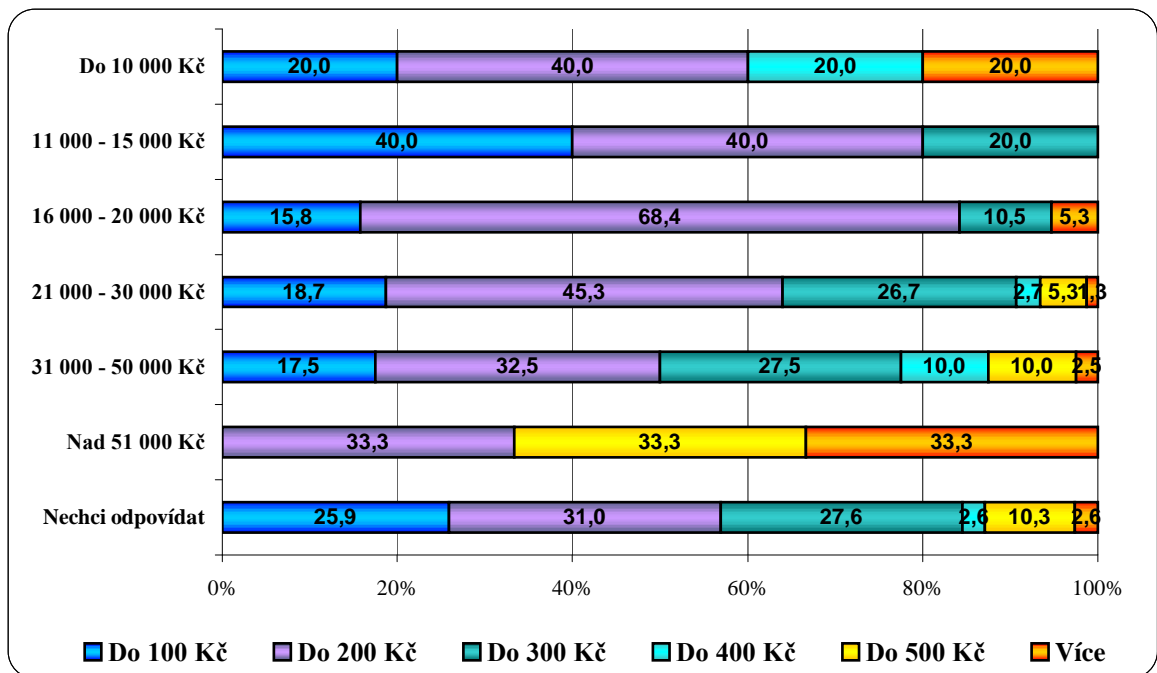
Tab. 43. Výpočet testového kritéria χ^2 , kritické hodnoty testového kritéria a p-hodnoty (vlastní zpracování)

n_{ij}	n'_{ij}	$n_{ij} - n'_{ij}$	$(n_{ij} - n'_{ij})^2$	$(n_{ij} - n'_{ij})^2 / n'_{ij}$
8	6,5	1,5	2,25	0,3462
19	15,0	4,0	16,00	1,0667
4	7,8	-3,8	14,44	1,8513
3	4,7	-1,7	2,89	0,6149
14	14,3	-0,3	0,09	0,0063
34	33,1	0,9	0,81	0,0245
20	17,3	2,7	7,29	0,4214
7	10,4	-3,4	11,56	1,1115
7	8,2	-1,2	1,44	0,1756
14	19,0	-5,0	25,00	1,3158
11	9,9	1,1	1,21	0,1222
11	5,9	5,1	26,01	4,4085
$\chi^2 =$				11,4648
Kritická hodnota testového kritéria:				12,5916
Signifikance chí-kvadrát testu (p-hodnota):				0,0776

Dosažená hladina statistické významnosti (p-hodnota) je vyšší než 0,05, proto na zvolené hladině významnosti nezamítáme nulovou hypotézu. Testové kritérium χ^2 je nižší než kritická hodnota testového kritéria, na hladině významnosti 0,05 tedy nezamítáme nulovou hypotézu.

Závěr testování: Částka, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti, není závislá na celkovém čistém příjmu domácnosti za měsíc.

(Kábrt, ©2012; Anon, ©2012, s. 3-10)



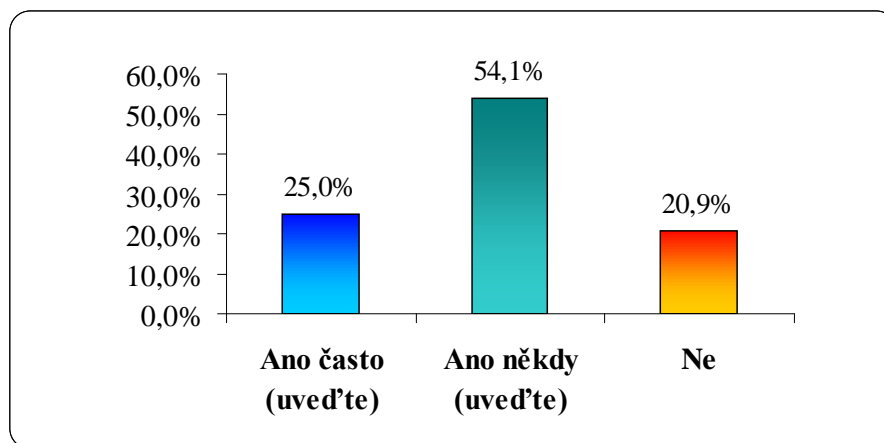
Obr. 38. Částka, kterou jsou rodiče v průměru měsíčně ochotni investovat do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti podle celkového čistého příjmu domácnosti za měsíc (vlastní zpracování)

N = 268 (postupně v jednotlivých intervalech příjmu domácnosti: 5;10;19;75;40;3;116)

Výsledky průzkumu naznačují, že částku do 100 Kč jsou do nákupu papírových vzdělávacích produktů pro děti v největším zastoupení ochotni investovat rodiče z domácností s čistým měsíčním příjmem do 10 000 Kč a v intervalu 11 000 – 15 000 Kč. Ve všech kategoriích příjmu domácnosti od nejnižšího po interval 31 000 – 50 000 Kč jsou v největší míře rodiče ochotni investovat částku do 200 Kč, výjimku tvoří domácnosti s příjmem v rozmezí 11 000 – 15 000 Kč, kde je se stejným podílem zastoupena i částka do 100 Kč.

Otázka č. 14 – Kupujete svému dítěti časopisy pro děti?

54,1 % dotázaných rodičů uvedlo, že svému dítěti nakupují časopisy pro děti často a dalších 25,0 % rodičů je nakupuje někdy. Naproti tomu 20,9 % respondentů časopisy pro děti nenakupuje. Tabulka níže podává přehled časopisů pro děti, které rodiče v dotazníku uvedli, že nakupují.



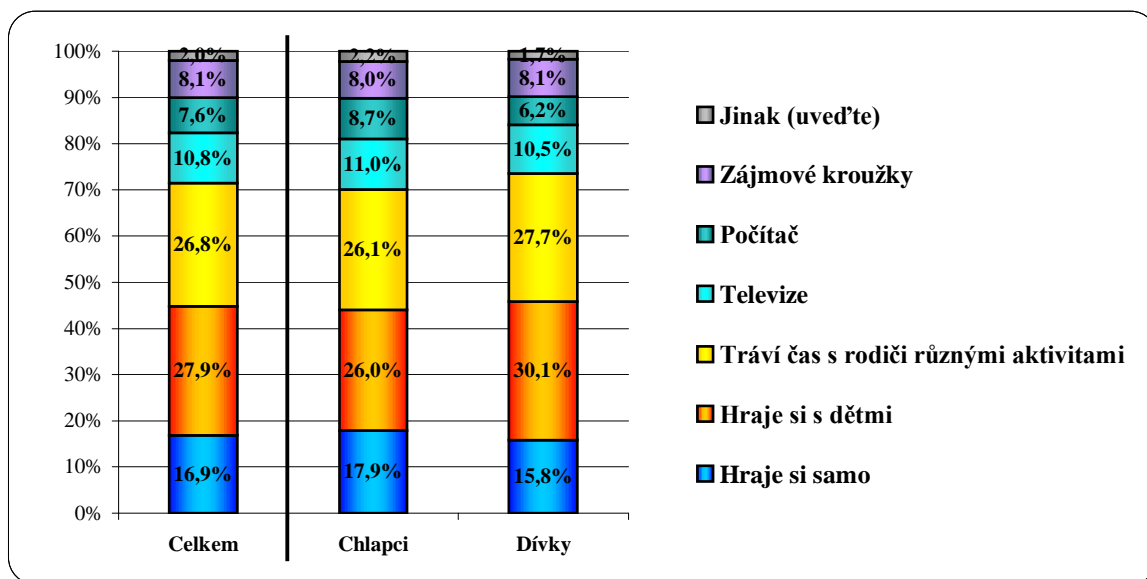
Obr. 39. Kupují rodiče dítěti časopisy pro děti (vlastní zpracování)

N = 268

Tab. 44. Časopisy, které rodiče nakupují svým dětem (vlastní zpracování)

	Celkem		Ano často		Ano někdy	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Sluníčko	97	28,4	38	34,5	59	25,4
Méd'a Pusík	71	20,8	20	18,2	51	22,0
Mateřidouška	32	9,4	7	6,4	25	10,8
ABC	24	7,0	7	6,4	17	7,3
Čtyřlístek	22	6,4	10	9,1	12	5,2
Barbie	11	3,2	4	3,6	7	3,0
Kouzelná školka	8	2,3	1	0,9	7	3,0
Junior	4	1,2	2	1,8	2	0,9
Medvídek Pú	4	1,2	0	0,0	4	1,7
Míša	4	1,2	0	0,0	4	1,7
Pastelka	4	1,2	3	2,7	1	0,4
Princezna	4	1,2	2	1,8	2	0,9
Bořek Stavitel	3	0,9	0	0,0	3	1,3
Auta	2	0,6	1	0,9	1	0,4
Bravo	2	0,6	0	0,0	2	0,9
Bravo Girl	2	0,6	1	0,9	1	0,4
Časopisy o koních	2	0,6	0	0,0	2	0,9
Doba ledová	2	0,6	0	0,0	2	0,9
Lokomotiva Tomáš	2	0,6	0	0,0	2	0,9
Auto-moto	1	0,3	0	0,0	1	0,4
Bella Sara	1	0,3	1	0,9	0	0,0
Bummi	1	0,3	0	0,0	1	0,4
Časopisy o zvířatech	1	0,3	0	0,0	1	0,4
Glanc	1	0,3	1	0,9	0	0,0
Gormiti	1	0,3	1	0,9	0	0,0
Hlavalamy	1	0,3	1	0,9	0	0,0
Káčer Donald	1	0,3	0	0,0	1	0,4
Koník Filly	1	0,3	0	0,0	1	0,4
Křížovky pro děti	1	0,3	1	0,9	0	0,0
Nezbeda	1	0,3	0	0,0	1	0,4
Pony	1	0,3	1	0,9	0	0,0
Shrek	1	0,3	0	0,0	1	0,4
Top dívky	1	0,3	1	0,9	0	0,0
Witch	1	0,3	0	0,0	1	0,4
Bez uvedení které	27	7,9	7	6,4	20	8,6
Celkem	342	100,0	110	100,0	232	100,0

Otázka č. 15 – Jak Vaše dítě tráví svůj volný čas?

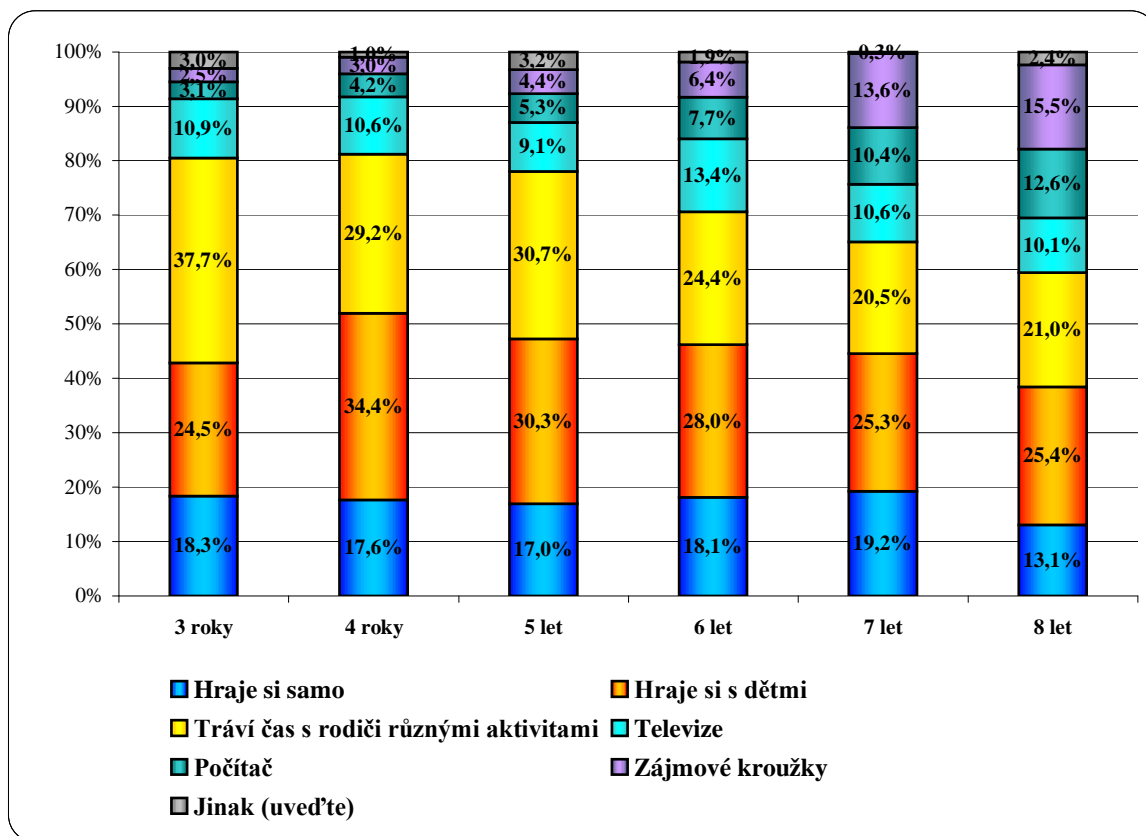


Obr. 40. Jak děti tráví svůj volný čas – celkem a podle pohlaví (vlastní zpracování)

N = 225 (Tato otázka probíhala formou škály konstantní sumy, kdy dotazovaní rodiče měli rozdělit 100 % mezi volnočasové aktivity jejich dětí. 39 respondentů bylo z vyhodnocení této otázky vyřazeno z důvodu, že jejich rozdělení nedávalo dohromady 100 % a 4 respondenti na tuto otázku v dotazníku neodpověděli vůbec.)

Podle výsledků průzkumu děti ve věku 3 – 8 let tráví nejvíce času hraním s dětmi (27,9 %) a různými aktivitami s rodiči (26,8 %). 16,9 % svého volného času si také hrají sami. Děvčata v porovnání s chlapci si více hrají s dětmi (30,1 % oproti 26,0 %) a méně času tráví u počítače (6,2 % oproti 8,7 %). U ostatních činností jsou rozdíly menší.

Při porovnání jednotlivých věkových kategorií lze vysledovat skutečnost, že čím je dítě starší, tím méně svého volného času tráví s rodiči různými aktivitami. S rostoucím věkem dítěte roste také podíl jeho volného času věnovanému zájmových kroužkům a počítači.



Obr. 41. Jak děti tráví svůj volný čas – podle věkových kategorií (vlastní zpracování)

N = 225

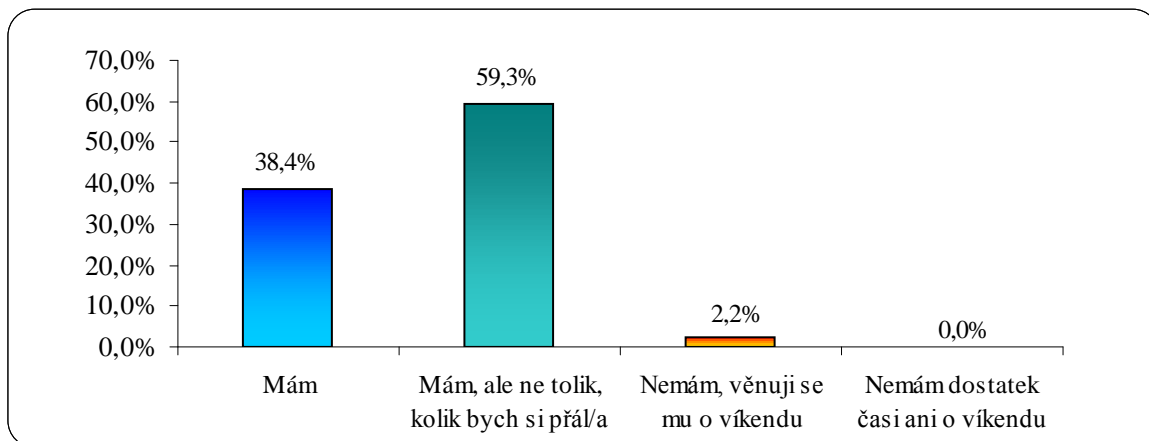
Dotazovaným u této otázky byla rovněž nabídnuta možnost **odpovědět „jinak“**. Jejich odpovědi zobrazuje následující tabulka.

Tab. 45. Další činnosti, kterými děti tráví volný čas (vlastní zpracování)

12x prarodiče	2x hry venku	1x hraje si se zvířaty
5x jízda na kole	2x kostel	1x jízda na koni
4x sport (fotbal, hokej, plavání)	2x učí se	1x pomáhá doma

Otázka č. 16 – Máte čas se svému dítěti věnovat i během pracovního týdne?

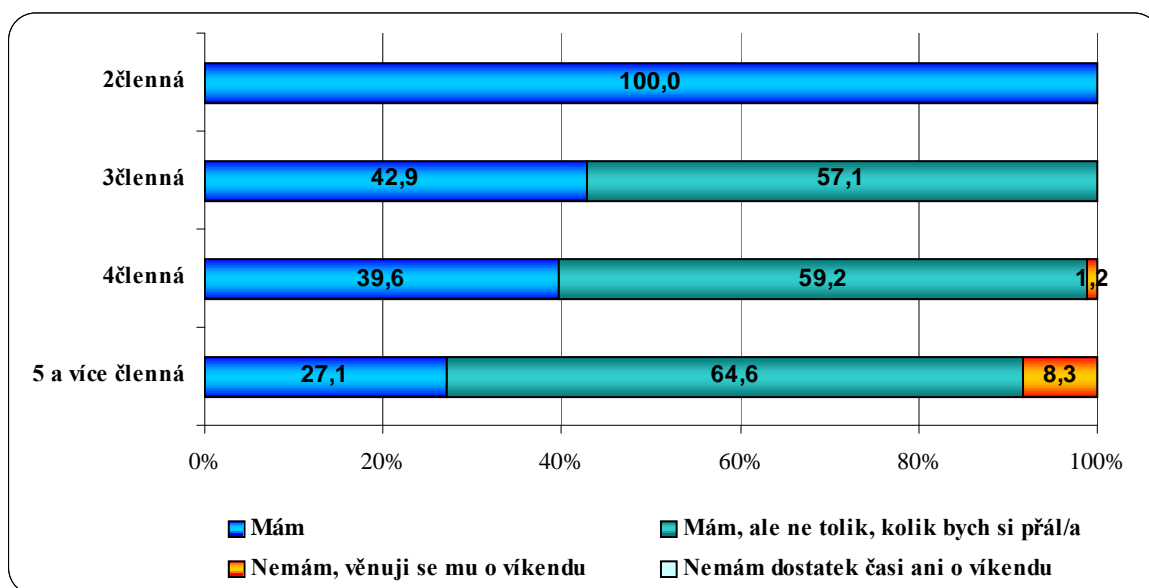
Tato otázka je poněkud citlivější, pravděpodobně proto žádný z dotazovaných rodičů v dotazníku neuvedl, že na své dítě nemá dostatek času ani o víkendu. Pouhých 2,2 % rodičů přiznalo, že nemá během pracovního týdne čas na své dítě a věnuje se mu o víkendu. Nejvíce rodičů (59,3 %) uvedlo, že na své dítě během pracovního týdne čas má, ale ne tolik, kolik by si přáli. 38,4 % z dotázaných rodičů na své dítě čas má i v průběhu pracovního týdne.



Obr. 42. Jak mají rodiče čas se svému dítěti věnovat během pracovního týdne (vlastní zpracování)

N = 268

Jak rodiče mají čas se svému dítěti věnovat během pracovního týdne podle počtu členů v domácnosti



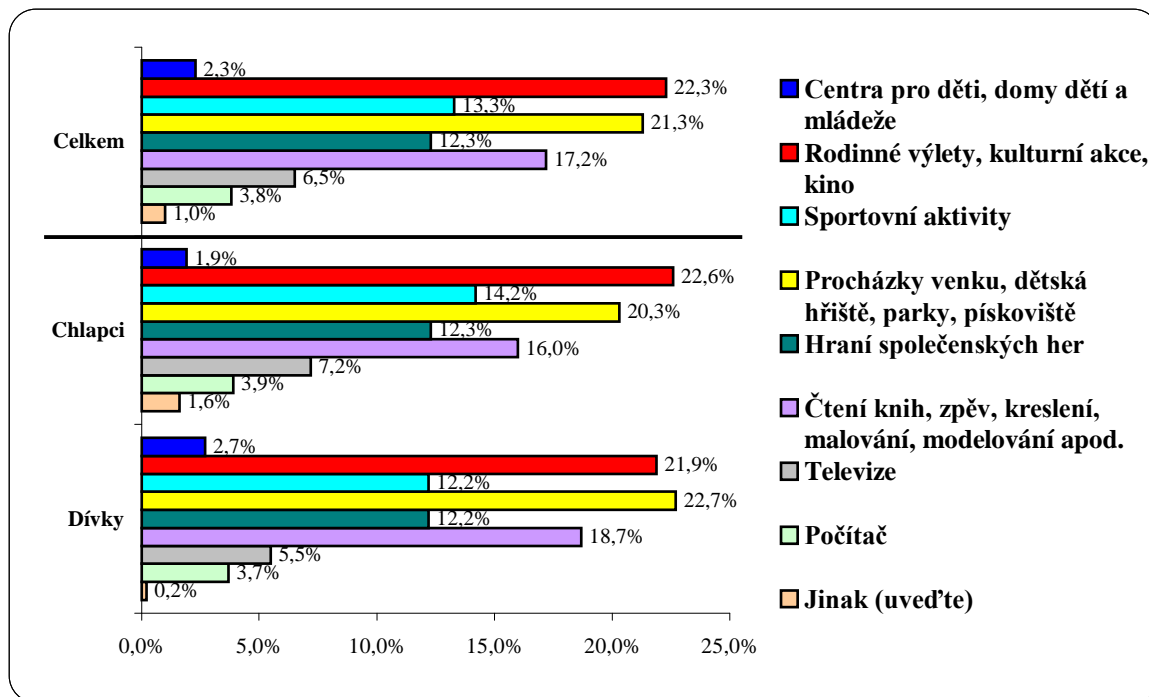
Obr. 43. Jak rodiče mají čas se svému dítěti věnovat během pracovního týdne podle počtu členů v domácnosti (vlastní zpracování)

N = 268

Z porovnání, jak mají rodiče čas se svému dítěti věnovat i v průběhu pracovního týdne, podle členů domácnosti vyplynulo, že s přibývajícím počtem členů domácnosti klesá podíl respondentů, kteří uvedli, že na své dítě mají čas i během pracovního týdne. (Poznámka: dvoučlennou domácnost tvořili pouze dva respondenti z celkového vzorku.) Že nemají čas

se svému dítěti věnovat během pracovního týdne, uvedli dotazovaní až u čtyřčlenné domácnosti (1,2 %) a v ještě větší míře u pěti a vícečlenné domácnosti (8,3 %).

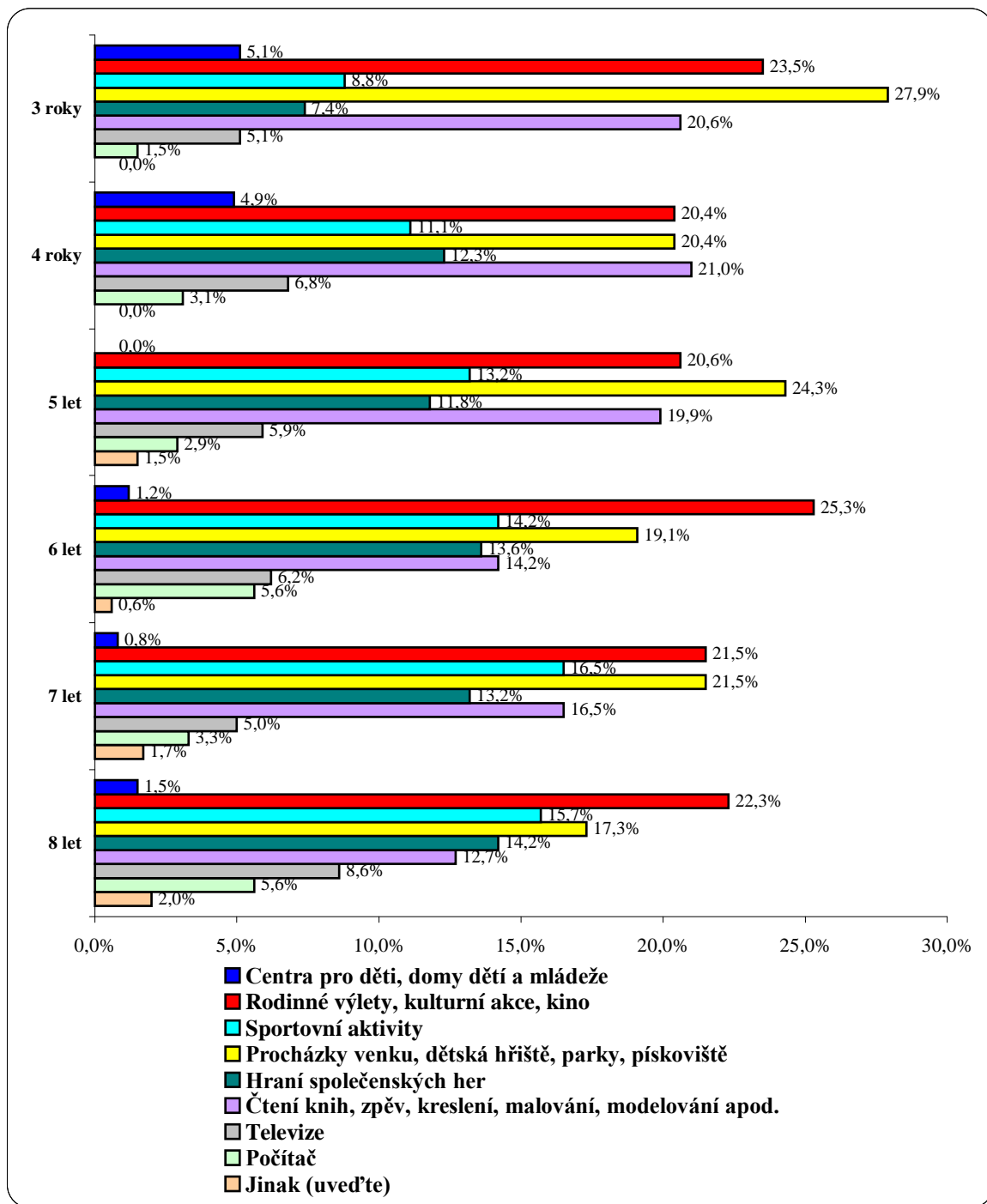
Otázka č. 17 – Jak nejčastěji trávíte společně se svým dítětem volný čas?



Obr. 44. Jak rodiče nejčastěji tráví společně se svým dítětem volný čas – celkem a podle pohlaví (vlastní zpracování)

N = 268

U této otázky měli dotazovaní možnost označit více odpovědí. Z výsledků marketingového průzkumu je patrné, že rodiče společně se svými dětmi tráví volný čas nejčastěji rodinnými výlety, kulturními akcemi nebo kinem (22,3 %), ale také procházkami venku, pobytem na dětských hřištích, v parcích nebo na pískovištích (21,3 %). Dále pak čtením knih, zpěvem, kreslením, malováním, modelováním apod., což uvedlo 17,2 % dotázaných. V případě chlapců, s nimi rodiče ve větší míře tráví čas sportovními aktivitami a televizí, než je tomu u dívek. U děvčat v porovnání s chlapci spolu s rodiči více tráví čas čtením knih, zpěvem, kreslením, malováním, modelováním apod., ale také procházkami venku, pobytem na dětských hřištích, v parcích nebo na pískovištích.



Obr. 45. Jak rodiče nejčastěji tráví společně se svým dítětem volný čas – podle věkových kategorií (vlastní zpracování)

N = 268

Předškolní děti se svými rodiči tráví více času čtením knih, zpěvem, kreslením, malováním, modelováním apod. oproti věkové kategorii 6 – 8 let. Rodiče se svými tříletými a čtyřletými dětmi více navštěvují centra pro děti, domy dětí a mládeže v porovnání

se staršími dětmi. Rodiče společně se svými tříletými dětmi tráví méně času hraním společenských her a počítači než je tomu u ostatní věkových skupin.

U této otázky mohli dotazovaní rodiče označit více odpovědí, byl jim také ponechán prostor pro **odpověď** „jinak“. Výčet těchto odpovědí je uveden v tabulce níže.

Tab. 46. Další činnosti, kterými rodiče tráví společně se svým dítětem volný čas (vlastní zpracování)

2x pobyt venku na zahradě u domu + hry + práce; výjezdy kravanem; navštěvování společných kamarádů	1x Rallye
	1x práce a hry na zahradě
2x pobyt na zahradě	1x doma při práci v kuchyni a na zahradě
1x grilování, koupání, vedení k domácím pracím	1x práce doma, okolo domu, ...