

Strategie rozvoje internetového obchodu s dárkovými předměty

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Pavel Žufan, Ph. D.

Bc. Simona Juránková

Brno 2017

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Pavlu Žufanovi Ph. D., vedoucímu mé diplomové práce, za jeho ochotu, odborné konzultace, rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této práce.

Dále chci poděkovat společnosti Hudebnikum s. r. o. a především paní Mgr. Alžbětě Boucníkové DiS., za její ochotu při osobních schůzkách a za veškeré poskytnuté informace.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině, která mě podporovala v průběhu celého studia.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Strategie rozvoje internetového obchodu s dárkovými předměty** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnici o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 2. ledna 2017

Abstract

JURÁNKOVÁ, S. *Strategie rozvoje internetového obchodu s dárkovými předměty*
Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta
2017.

Thesis analyses outer and inner environment of a company Hudebnikum s. r. o. The goal of the thesis is a proposal of strategies, which should help the company with its further development. The basis of the work consists of the analysis of the internal and external environment. On the basis of the obtained facts were designed the strategy for the development of the company. Thesis incorporates theoretical part, where attention is paid to the study of the issue with the help of professional literature and professional articles and part practical, where are carried out the individual analysis of the selected company. The resulting findings are entered into a SWOT matrix and proposed final recommendations.

Keywords

Outer and inner environment analysis, PESTE analysis, Porter model's 5 forces framework, Model "7S", Selected indicators of financial analysis, BCG analysis, SWOT analysis, Final strategy

Abstrakt

JURÁNKOVÁ, S. *Strategie rozvoje internetového obchodu s dárkovými předměty*
Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta
2017.

Tématem práce je „*Strategie rozvoje internetového obchodu s dárkovými předměty*“ společnosti Hudebnikum s. r. o. Cílem diplomové práce je návrh strategií, které by měly firmě pomoci při jejím dalším rozvoji. Základ práce je tvořen analýzou vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě získaných faktů byly navrženy strategie pro rozvoj společnosti. Práce se skládá u teoretické části, kde je pozornost věnována studiu problematiky za pomoci odborné literatury a odborných článků a z části praktické, kde jsou provedeny jednotlivé analýzy vybraného podniku. Výsledná zjištění jsou zanesena do SWOT matice a navržena závěrečná doporučení.

Klíčová slova

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí, PESTE analýza, Porterova analýza pěti hybných sil, Model „7S“, Vybrané ukazatele finanční analýzy, BCG matice, SWOT matice, Závěrečná doporučení

Obsah

1	Úvod	7
2	Cíl a metodika	8
2.1	Cíl práce.....	8
2.2	Metodika práce	8
3	Přehled literatury	10
3.1	Historie internetu ve světě.....	10
3.2	Historie internetu v České republice	11
3.3	Historie internetového obchodování	12
3.4	Internetové podnikání	13
3.5	Internetový versus kamenný obchod.....	16
3.5.1	Výhody on-line obchodování	16
3.5.2	Nevýhody on-line obchodování.....	18
3.6	Legislativní opatření	19
3.7	Spojování podmínek v rámci Evropské unie	20
3.8	Geoblocking	21
3.9	Autorská práva.....	22
3.10	Budoucnost internetových obchodů	22
3.11	Výběr e-shopu a věrnost	24
3.12	Slabiny českých internetových obchodů.....	26
3.13	Perfektní nákupní košík – cesta k úspěchu.....	27
4	Vlastní práce	28
4.1	Představení společnosti	28
4.1.1	Vize, poslání a firemní hodnoty.....	28
4.2	Strategická analýza.....	29
4.2.1	Segmentace trhu	29
4.2.2	Analýza vnitřního prostředí.....	30
4.2.2.1	Marketingový mix.....	30

4.2.2.2	Analýza 7S	38
4.2.2.3	Vybrané ukazatele finanční analýzy.....	40
4.2.3	Analýza vnějšího prostředí.....	43
4.2.3.1	Porterův model pěti sil.....	43
4.2.3.2	PESTE analýza	49
4.2.4	Situační analýza.....	65
4.2.4.1	Silné stránky	65
4.2.4.2	Slabé stránky	67
4.2.4.3	Příležitosti.....	69
4.2.4.4	Hrozby.....	70
4.2.5	Metoda párového srovnávání.....	72
4.2.5.1	Příležitosti.....	75
4.2.5.2	Hrozby.....	76
4.2.6	Stanovení cílů.....	77
4.2.7	Vnitřně-vnější matice.....	77
4.2.7.1	IFE matice	78
4.2.7.2	EFE matice.....	79
4.3	SWOT matice.....	80
4.3.1	Popis strategií:.....	81
5	Diskuze	84
6	Závěr	87
7	Literatura	89

1 Úvod

Pokud se rozhlédneme kolem sebe, zcela určitě narazíme na řadu lidí, kteří podnikají, již někdy podnikali nebo podnikat plánují. Být úspěšným a schopným podnikatelem zcela určitě není v dnešním konkurenčním prostředí jednoduché. Hned při prvním rozhodování naráží začínající podnikatel na zásadní otázku. V jakém odvětví své podnikatelské plány realizovat? V následujícím textu bude věnována pozornost odvětví, které se rozvíjí velmi dynamicky - internetovému obchodu.

Ještě před několika lety si nikdo ani neuměl představit, že nebude muset vůbec vstát od stolu, aby si došel nakoupit do obchodu. V dnešní době řešíme problém spíše opačný. Nynější generace se spíše potýká s tím, jak se, co nejlépe vyhnout tomu, od stolu vstát a do obchodu jít. Procento těch, kteří navštěvují nákupní centra před Vánoci a objevují v regálech vhodné dárky pro své nejbližší, rok od roku klesá. Řada z lidí dá přednost onomu pohodlí nákupu z tepla domova. Kdy jedním klikem máte nakoupeno pro celou rodinu.

Je samozřejmě nutné zaměřit se na kvalitu těchto obchodů. Jelikož dnes mezi sebou internetové obchody soupeří v rámci nejnižších cen, je třeba se snažit nabídnout zákazníkům něco navíc. Velice často se jedná právě o doplňkové služby a komunikace pro zákazníka rozhodující při výběru, kde nakonec obchod uskuteční. Výhodu má vždy ten, který nabízí rychlé dodání zboží, ve vysoké kvalitě, s následným servisem, dobrou a rychlou komunikací a ten, kdo dokáže rychle vyřešit reklamaci. Pokud tyto služby zákazník dostane, do obchodu se znovu vrátí a dá rovněž dobré doporučení lidem ve svém okolí.

Neustálé inovace, technologický a technický rozvoj jdou stále dál a dál až za hranice našeho chápání. Otázkou je, kde a kdy se tento rozvoj zastaví. A zastaví se vůbec? Internet je dnes již nezbytnou záležitostí v každé rodině, každé domácnosti a firmě. Díky prodeji prostřednictvím internetových obchodů zásadně ovlivňuje ekonomiku a vývoj trhu ať už tuzemského nebo zahraničního. Řada firem, které byly ve své době na vrcholu prodeje, ve svých kamenných obchodech s příchodem internetových obchodů najednou stagnovalo a klesalo a nakonec byly nuceny převést spoji kamennou prodejnu na online prodej.

Ještě dnes najdeme mezi svými blízkými spoustu lidí, kteří jsou k nakupování na internetu skeptičtí a preferují nákupy v prodejnách. Rok od roku se ale svět internetu otevírá pro čím dál tím více lidí a právě díky stále rostoucí poptávce se zde objevují příležitosti pro nové internetové obchody.

V této diplomové práci bude věnována pozornost poměrně úzkému segmentu na trhu a to internetovým obchodům s dárkovými předměty, konkrétně s dárkovými předměty s hudební tematikou. Tyto úzce specializované internetové obchody v poslední době zaznamenávají značný nárůst a objevuje se jich na internetovém trhu stále více.

Smyslem práce je navrhnout strategie pro budoucí rozvoj společnosti na základě analýzy současné situace firmy a jejího prostředí.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je navrhnout společnosti, zabývající se prodejem dárkových předmětů pro hudebníky, které prodává prostřednictvím internetového obchodu, doporučení, která by měla vést k úspěšnému rozvoji společnosti v budoucnu. Navrhování doporučení vychází z nastudované problematiky z odborné literatury, odborných článků a současné situaci na trhu. Dále dle analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Získané informace budou využity pro zhodnocení současné situace, k identifikaci klíčových faktorů vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě těchto zjištěných faktorů budou navrženy vhodné strategie, které by měly vést k rozvoji společnosti.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první části je věnována pozornost literárnímu přehledu, který byl vypracován na základě studia odborné literatury a odborných článků, zároveň byl v literárním přehledu brán důraz na současnou situaci internetového trhu. Veškerá použitá literatura je svědomitě citována a její abecední seznam je uveden v závěrné části práce. V literárním přehledu je rovněž využito poznatků získaných z praxe a předchozího studia.

Druhá část práce je zaměřena na analýzu konkrétního podniku. V prvním kroku je detailně představena společnost. Uvedené informace jsou získány od jednatelky společnosti a z údajů zveřejněných ve veřejné sbírce listin společnosti. Dále je provedena strategická analýza, začínající segmentací trhu, pro zjištění informací o zákaznících společnosti. Následně je práce věnována analýze vnitřního prostředí. V první řadě jsou popsány prvky marketingového mixu. Na základě prodejnosti produktů je vytvořena BCG matice produktů. Vnitřní prostředí je dále analyzováno pomocí modelu „7S“ a základních ukazatelů finanční analýzy.

Další část práce je zaměřena na analýzu vnějšího prostředí za pomoci Porterova modelu hybných sil konkurence v odvětví. Z důvodu těžkého odhadu vlivu konkurentů na sledovanou společnost bylo provedeno anonymní hodnocení webových stránek několika z nich, hodnoceny byly faktory, které mají bezprostřední vazbu na rozhodování o výběru internetového obchodu. Pro přehlednost je hodnocení popsáno ve výsledkové části. Makrookolí společnosti je hodnoceno metodou STEP, údaje tvořící tento model byly získány především z Českého statistického úřadu a Eurostatu.

Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je provedena situační analýza, ze které vyplynula řada faktorů působících na společnost nebo z působení společnosti vyplývajících. Tyto faktory jsou metodou párového srovnání vzájemně ohodnoceny a získány výsledné váhy pro další zpracování. Jelikož se jedná o metodu založenou na čistě subjektivním hodnocení, bylo párové porovnání provedeno autorkou práce a jednatelkou společnosti. Jednotlivým faktorům, plynoucím z vnitřního i vnějšího prostředí byly přiřazeny váhy na stupnici od 0 do 1, přičemž jejich součet nesmí být větší než 1 (jedná se tedy o rozdělení 100 procent mezi jednotlivé faktory) Výsledné hodnoty

byly zprůměrovány váženým průměrem. Dalším krokem je vytvoření vnitřně vnější matice IFE a EFE, jednotlivým faktorům jsou následně přiřazeny reakce, dle jejich významu. Součtem součinů vah a reakcí je získána výsledná hodnota matice IFE a EFE. Jejich průnikem je získána pozice podniku ve vnitřně-vnější matici.

Na základě významnosti faktorů je sestavena SWOT matice, pomocí níž jsou shrnuty možné strategie společnosti.

3 Přehled literatury

3.1 Historie internetu ve světě

V současnosti je internet nedílnou součástí našich životů. Je pro nás významný jako hlavní zdroj informací a jeho význam i nadále roste. Na internetu nacházíme masu internetových stránek a obchodů, díky nimž můžeme porovnat a získat široký přehled o zboží, které lze na trhu získat. Ač si to již mnozí z nás neumí představit, ne vždy byl internet samozřejmostí.

Ačkoliv dnes využívají internet děti, při tvorbě svých domácích úkolů, studenti, při svých školních projektech, dospělí i senioři, při vyhledávání nejrůznějších informací, ale i jen tak pro zábavu, v minulosti byl internet privilegiem akademických a vědeckých pracovníků. Zaměřme se chvíli na to, co to vlastně internet je. Jedná se o celosvětovou síť, spojující menší sítě pomocí IP (Internet Protocol). Název internet pochází z anglického jazyka, ze slova síť (Network).

V první řadě existovaly samostatné počítače, které se propojovaly ve větší a větší celky, do té doby než vzniklo síťové propojení celého světa. (D. Procházka, 2010)

O příchodu internetu nelze mluvit, jako o desítky let staré záležitosti. Na svém významu nabývá jen několik málo let zpátky. Začátky jsou datovány k šedesátým letům, kdy americká armáda potřebovala zajistit propojení svých radarových stanic, rozmístěných po celém území USA, aby spolu mohly komunikovat během jaderné války. V srpnu 1969 byla zpracována první síť, fungující na čtyřech uzlech, ARPANET. Propojovala univerzální počítače v některých částech USA. Postupně se k síti připojovaly další instituce, především univerzity.

Dalším mezníkem byl rok 1972. V tomto roce Ray Tomlinson vyvinul první aplikaci, která byla předchůdcem e-mailu, jak jej známe dnes. (V. Janouch, 2016), (P. Stuchlík, 2000)

Zásadní zlom v internetu nastal v roce 1982 a vytvořením komunikačních protokolů TCP/IP, což umožnilo propojení velkého množství různorodých sítí a tak vznikl internet tak, jak ho známe dnes. V srpnu 1984 začalo na dohodnutých protokolech využívat síť i několik superpočítačů na dálku, což bylo významným krokem pro vědecké pracovníky, kteří nemuseli opustit své pracoviště a získávali informace ze židle. (P. Stuchlík, 2000)

V roce 1989 přišel Tim Berners-Lee s tím, že k přenosu souborů po síti by šlo využít vytvořením hypertextových dokumentů, kde označená slova odkazují na další dokumenty. Tím vznikl programový komplet Web (World Wide Web - pavučina hypertextových odkazů). V roce 1992 se začaly objevovat i grafické www prohlížeče. Prohlížeče se staly přehlednější, uživatelsky přívětivější a umožnily ještě lepší výměnu informací. V roce 1994 se již s internetem seznamují i komerční uživatelé a začíná se vytvářet i podnikatelsky přívětivé prostředí.

3.2 Historie internetu v České republice

Jistě nemusíme přemýšlet o tom, proč v dobách ČSSR nelze o jakémkoliv propojování jednotlivých počítačů vůbec spekulovat. Když v listopadu 1989 tyto překážky padly a staly se minulostí, našlo se několik zájemců, kteří začali usilovně zlepšovat bídný stav zdejší telekomunikační infrastruktury. V roce 1990 došlo k prvnímu amatérskému propojení k síti FIDO s primitivními nároky, k čemuž stačili i veřejné telefonní linky. V říjnu 1990 došlo k propojení se sítí ERAN (European Academic and Research Network). Jako první bylo k síti připojeno Vysoké učení technické v Praze a stalo se národním uzlem pro celé Československo. Ve svých počátcích sloužila k přenosu souborů a provozu elektronické pošty. To znamená pro nízko objemová data.

Pro připojení k internetu se uvádí listopad 1991, kdy na ČVUT proběhly první úspěšné pokusy s připojením k uzlu Internetu v Linci. Formální připojení se datuje až k 13. únoru 1992. Nejdříve šlo o propojení pouze komutovanou telefonní linkou, ale později byla tato přípojka vyměněna za pevnou linkou. Zájem o internet měly i další vysoké školy v celé zemi. Proto byla z ministerstva školství v červnu 1992 uvolněna dotace 20 milionů korun, které byly využity pro vybudování páteřní sítě, spojující univerzitní města. Rovněž na slovenskou část projektu byly uvolněny finance ze slovenského ministerstva. Tento projekt FESNET (Federal Educational and Scientific NETwork) byl brzy vlivem politických změn rozdělen na CESNET (Czech Educational and Scientific NETwork) a SANET (Slovak Academic NETwork).

Nejdříve existovaly centrální body v Praze a v Brně, které byly propojeny pevnou linkou. Do konce března 1993 z těchto uzlů vybíhaly paprskovité odbočky do 9 měst. I když byl CESNET původně vybudován pouze pro akademické potřeby, postupně se tyto služby otevíraly pro další neziskové organizace. S rostoucí poptávkou zanedlouho došlo ke komerčnímu připojení k Internetu. Právě díky akademickým začátkům internetu byla na počátku devadesátých let Česká republika jedničkou v oblasti vývoje internetu v bývalém východním bloku.

Výše zmíněný text můžeme nazvat první fází rozvoje internetu v České republice. Další fází, kterou lze datovat od roku 1996 do roku 1999 je nazývána fází popularizace. V této fázi vznikají populární stránky, spousta firem na webu vytváří své propagace, internet dosahuje do firem a neziskových organizací, pomaleji již do domácností. Rychle roste množství lidí, kteří Internet alespoň občas využívají. Marketingové aktivity ale prozatím zůstávají u tradičních nástrojů a jsou od internetu odděleny. Hlavním důvodem proč byl rozvoj Internetu zpomalený, byla nemožnost vzniku poskytovatelů komerčních internetových služeb, protože monopol poskytovaných datových služeb držel ve svých rukou Eurotel. První možnosti jak se připojit k internetu bylo pro většinu domácností pomocí pevné telefonní linky, toho se právě snažil zneužít tehdejší monopolní poskytovatel Eurotel, který se neustále snažil zdražovat poplatky za vytáčení připojení k Internetu a připojení tak bylo velmi drahé. Až po zrušení tohoto monopolu, díky protestní akci „bojkot“ SPT Telecom v roce 1998 výrazně klesly ceny připojení a internet se začal masově šířit. Na trh začali vstupovat komerční poskytovatelé a došlo k rychlému rozvoji.

Třetí fázi, probíhající od roku 1999 vlastně až do současnosti je fáze integrace, kdy již začíná být český internet velice komerčně pestrý. Firmy již mění své prezentace tak, aby jim přinesla co nejvíce peněz, významné je i propojení marketingu s internetem do firemního marketingového mixu, rozběhly se první internetové kampaně. Od roku 2000 existuje celá řada firem, které nabízejí připojení k Internetu pro firmy i domácnosti. (P. Stuchlík, 2000), (www.imip.cz, 2016), (www.ipodnikatel.cz, 2014)

V roce 2013 už využívá službu internetu 2,4 mld. lidí po celém světě a 7,4 mil. obyvatel České republiky, což je 73 procent populace. První registrovaná doména byla v roce 1985 a v roce 2013 je to existence neuvěřitelných 271 mil. domén. (P. Krčmář, 2008)

3.3 Historie internetového obchodování

První zmínky o obchodování na internetu se datují k roku 1992, kde jinde než v Americe. V letech 1994 a 1995 již vznikají internetové obchody v takové podobě, jako je známe dnes. Prvním obchodovaným zbožím byly CD nahrávky v těsném závěsu s dárkovými předměty a knížkami. Až o několik let později přišla na řadu elektronika, nábytek a hračky pro děti. Dnes si můžeme prostřednictvím internetových obchodů koupit v podstatě cokoli, na co si jen vzpomeneme a z kterékoli části světa. Jeden z prvních průkopníků online nakupování se stal server Amazon a e-Bay, které jsou již známé po celém světě. Nástup nové digitální ekonomiky vedly k velkým změnám v ekonomice a celé společnosti. ICT (Informatio and Communication Technology) zásadně ovlivnily výrobu, obchod, skladování, služby zákazníkům a také způsob spolupráce podnikatelských subjektů. Ekonomika se rozrostla o nové pojmy jako elektronické podnikání (e-business), elektronické obchodování (e-commerce) a internetové obchody (e-shop).

Elektronické obchodování v 60. letech 20. století představovalo hlavně spolupráci velkých firem, ve specifických oborech a ke komunikaci využívali pouze uzavřené komunikační kanály. Tento systém vedl k vytvoření systému elektronické výměny dat EDI (Electronic Data Interchange). S klesajícími náklady na pořízení a provoz systému elektronické výměny dat, se elektronické obchodování rozšířilo i do středních a malých podniků a také mezi konečné spotřebitele.

Základní funkcí bylo využití internetu pouze jako komunikačního prostředku (e-mail), postupně se funkce webových stránek zdokonalovaly a zákazníci si mohly objednat zboží či službu přes webové rozhraní. Posledním krokem bylo vytvoření zcela automatizovaných a integrovaných systémů.

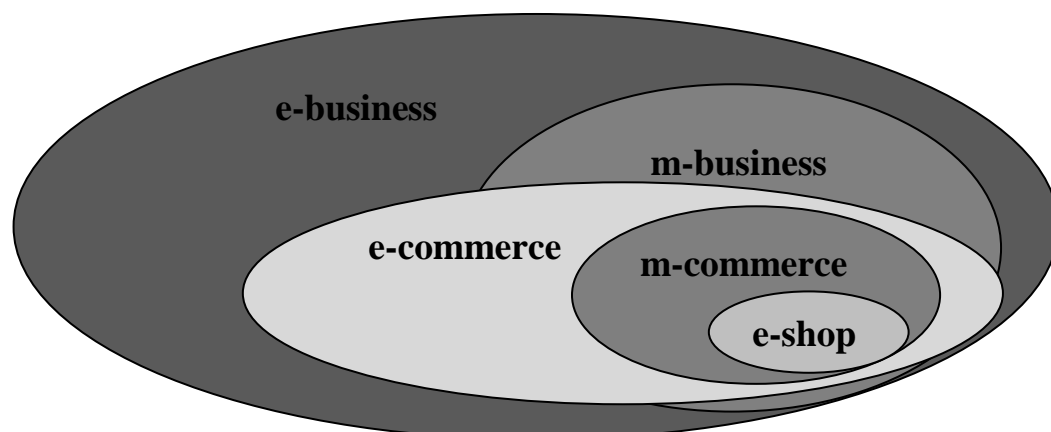
V Evropě a tedy i v České republice má dnes internetové obchodování více než desetiletou tradici, ale jeho vývoj se od toho amerického značně liší. Je tomu tak hlavně z toho důvodu, že Američané měli internetové online transakce v oblíbenosti, kdežto Evropané projevovali k těmto způsobům nakupování nedůvěru. Nedůvěra Evropy byla způsobena silným zaostáváním v oblasti technologií. Lidé nevěřili online platbám, ani tomu, že jim jejich zásilku někdo doručí. Tento problém byl konkrétně pro Českou republiku vyřešen fenoménem jménem dobírka. Této služby v dnešní době využívá ještě více než 60 procent populace a nevadí jim, že si za tuto službu musí připlatit pár korun navíc. Zajímavostí je, že naopak v Americe tuto službu vůbec neznají. Průlomem pro in-

ternetový obchod v České republice bylo třetí tisíciletí, když už lidé vnímají tyto obchody jako bezpečné. Změna přišla vlivem zkvalitňování komunikace se zákazníkem. Dochází ke zkracování dodacích lhůt, lidé mají k dispozici poměrně kvalitní popisy produktů, jsou informováni o jednotlivých krocích své zásilky, mohou ji sledovat na internetu. Zjistili také, že reklamace a možnost vrátit zboží není u většiny obchodů problém, na což myslí i náš zákonný systém. O této problematice více v následujících kapitolách.

Také došlo k růstu využívání debetních a karetých transakcí a to především proto, že jsou tyto služby bez poplatků, mohou si nastavit různé zabezpečení u své banky a prostřednictvím internetového bankovníctví mají nepřetržitou kontrolu nad svými penězi 24 hodin denně 7 dní v týdnu. (H. Kunešová, 2015), (P. Suchánek, 2012), (P. Stuchlík, 2000), (www.imip.cz, 2016), (www.ipodnikatel.cz, 2014)

3.4 Internetové podnikání

Elektronické podnikání představuje obor, který v posledních letech zaznamenal velice rychlý rozvoj. Představu o tom, co vlastně představuje pojem elektronického podnikání, ukazuje následující obrázek.



Obr. 1 Elektronické podnikání; Zdroj: L. Eger, 2015

Nadřazený pojem elektronické podnikání v sobě zahrnuje elektronické obchodování (e-commerce), včetně internetových obchodů (e-shop) a elektronického podnikání (m-business) a obchodování v mobilním prostředí (m-commerce).

Pojem e-business zavedla společnost IBM v roce 1977 jako reklamní kampaň na podporu elektronického podnikání a bylo definováno slovy: „E-business is about transforming key business processes by using Internet technologies.“ Podle OECD byla zavedena definice elektronického podnikání jako automatizované procesy v podniku a mezi podniky, které probíhají prostřednictvím počítačových sítí. Zprvu se jednalo pouze o internetové obchody a rezervační systémy, to je o aktivity, které jsou dnes souhrnně nazývány e-commerce. Tato definice byla přijata i Evropskou unií s doplněním, že e-business zahrnuje všechny elektronické transakce i podnikové procesy, jako jsou výzkum, controlling, logistika,...)

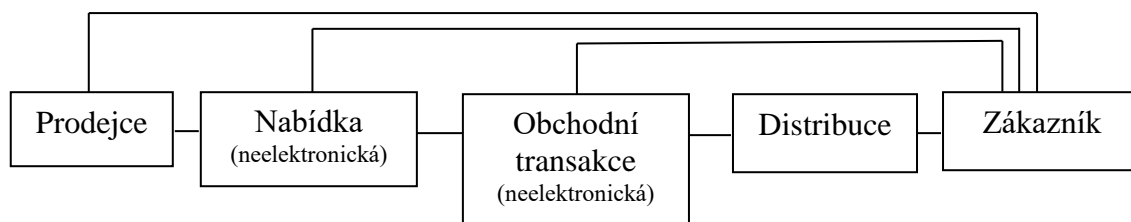
Statistický úřad Evropské unie říká, že e-business je víc než e-commerce, protože e-business zahrnuje podnikové procesy od nákupu a logistiku až po zákaznické služby. V některé literatuře je možné se setkat se synonymem digitální podnikání. (D. Chaffey, 2007), (L. Eger, 2015)

E-commerce (elektronické obchodování, představuje významnou oblast elektronického podnikání a rovněž pro tento pojem existuje řada definic. V roce 2009 OECD revidovala charakteristiku e-commerce jako transakce nákupu nebo prodeje zboží či služby, uskutečňující se prostřednictvím počítačové sítě, metodami speciálně navrženými pro účely přijímání nebo zadávání objednávek. Transakce probíhají mezi domácnostmi, jednotlivci, podniky, vládami a dalšími organizacemi. V současné době je za elektronický obchod považován obchod, při kterém komunikace mezi obchodujícími subjekty probíhá prostřednictvím ICT (Information and Communication Technology).

Za první internetové obchody se považovaly i ty, které byly přijaty pomocí faxu, která byla faxem rovněž potvrzena a až poté byly faxem zaslány dodací listy, faktury a podobně. (C. Laudon, 2015)

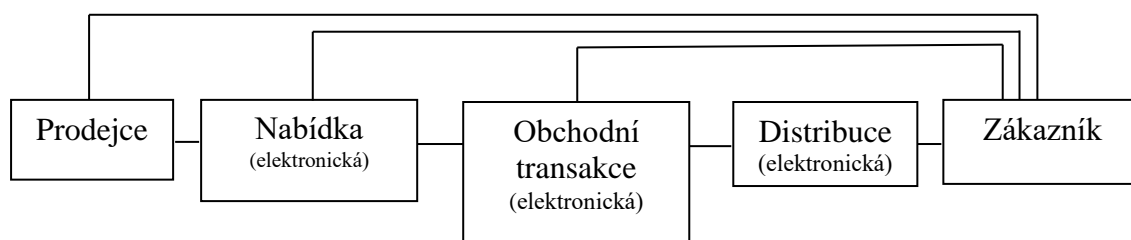
Vzhledem k řadě funkcí a možnostem, které jsou dnes k dispozici, označujeme internetové obchody jako portálové, které nejsou klasickým statickým webovým portálem, ale pomocí webových aplikací jsou uživatelům usnadněny jejich aktivity. Vlastníky takových obchodů mohou být výrobci, dealeri, dodavatelé a spousta dalších.

Rozdíl mezi klasickým obchodováním a obchodováním přes ICT je zřejmý. Obchod založený na osobním prodeji ukazuje následující obrázek.



Obr. 2 Diagram komunikace při osobním jednání; Zdroj: P. Suchánek, 2012

Obrázku odpovídá dříve velice oblíbený a rozšířený zásilkový prodej. Ten probíhal na základě tištěných letáků či katalogů, objednání zboží fungovala tak, že si zákazník vybral zboží, vyplnil přiložený formulář a ten zaslal v obálce na korespondenční adresu. Prodejce vyzvedl takto zasloupanou objednávku, předal ji ke zpracování odpovědným osobám a v posledním kroku ji zaslal zpět na zákaznickou adresu. Veškeré transakce probíhaly neelektronicky. Komunikace se zákazníkem téměř neexistovala a případné reklamace či výměny zboží byly často velmi komplikované a téměř neřešitelné, proto docházelo k tomu, že si lidé nepoužitelné zboží nechali. S příchodem e-commerce byly všechny činnosti realizovány elektronicky, obchodní transakce jsou plně nebo co v největší míře uskutečňovány pomocí ICT a některé probíhají zcela automatizovaně, jako to ukazuje následující obrázek.



Obr. 3 Diagram komunikace při elektronickém obchodování; Zdroj: P. Suchánek, 2012

Tento způsob obchodování patří do oblasti non-store retailing (přímý prodej), znamená to, že si může zákazník vybrat a zakoupit zboží z pohodlí domova aniž by musel navštívit kamenný obchod. Obchod je nahrazen virtuální sítí. Rovněž komunikace je nahrazena za osobní, díky elektronickými zařízeními prostřednictvím internetových služeb, především emailu.

Existuje několik kategorií či variant internetových obchodů dle subjektů, které v obchodu figurují. V České republice se začali v roce 1995 objevovat elektronické obchody typu **B2C** ve světě to bylo o pár let dřív a to v roce 1992 v USA. Jedná se o obchodování obchodník-zákazník (Business to Customer), tento obchod představuje prodej koncovým spotřebitelům. Prodejce má snahu informovat zákazníka o produktu na webových stránkách, které zastupují funkci letáků a katalogů. Rovněž se zde nabízí možnost zpětné vazby od zákazníků pomocí interaktivního formuláře. Nejvyšší úroveň v této kategorii je přímo internetový obchod, kde může zákazník objednané zboží online zaplatit. Jedná se o nabídku a prodeji zboží běžným spotřebitelům.

Další kategorií je obchodní spolupráce **B2B** (Business to Business), představující spolupráci mezi dvěma podnikatelskými subjekty. Tyto vztahy fungují ve velké míře na elektronické výměně dat, mohou to být informace o objednávkách, faktury a další. Vyšší úroveň této spolupráce je založena na fungování komunikační a distribuční sítě, která má sloužit jako regulátor navázaných obchodních vztahů. Firma zde spolupracuje v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů s jinými firmami. (C. Laudon, 2015)

B2A (Business to Administration) představují obchodní a komunikační vazby obchodníků s veřejnými institucemi. Může jít o obchody v rámci místní samosprávy a rovněž komunikace obchodníků s finančními institucemi. Vztahy mezi vyššími státními úřady a orgány zahrnuje kategorie **B2G** (Business to Government), jedná se hlavně o nabídku produktů institucím státní správy a komunikace s těmito orgány. Příkladem může být možnost podávat veškerá daňová přiznání elektronicky s využitím elektronického podpisu nebo pomocí datové schránky. Pro podání přiznání mezi státní správou a fyzickou osobou dochází prostřednictvím obchodů **C2G** (Citizen to Government). Jedná se o daňová přiznání majetkové podoby. Komunikace spotřebitelů s veřejnými institucemi spadá do kategorie **C2A** (Citizen to Administration), jsou zde zahrnuty vztahy na nižší úrovni státní správy a komunikaci spotřebitelů s finančními institucemi.

Komunikace mezi obchodníkem a jeho obchodním zástupcem reprezentuje kategorie **B2R** (Business to Sales Representative), k této komunikaci dochází především prostřednictvím extranetu (webová aplikace, sloužící ke sdílení citlivých informací), protože se jedná hlavně o výměnu strukturovaných dat.

Na internetu se objevují i obchodní operace prostřednictvím nejrůznějších bazarů, burz a inzertních služeb, v těchto obchodech nevystupuje žádná právnická osoba nýbrž dva spotřebitelé, to je **C2C** (Customer to Customer), proto tato kategorie nebývá zahrnována do elektronického podnikání.

Vztahy a komunikace státní správy a občany řeší komunikace **G2C** (Government to Citizen), tento způsob komunikace je stále ještě ve stádiu rozvoje a může se jednat o portál poskytující pomoc veřejnosti při řešení problémových životních situací. Komunikaci mezi jednotlivými státními orgány veřejné správy zahrnuje kategorie **G2G** (Government to Government), rovněž se uplatňuje mezinárodní komunikaci v různých odvětvích. (P. Suchánek, 2012), (www.jaknainternat.cz, 2014)

3.5 Internetový versus kamenný obchod

V první řadě je nutné říci, že filozofie kamenného i internetového obchodu je stejná a to nabídka zboží a služeb s cílem maximalizovat množství prodaných kusů a maximalizovat tak zisk. Rovněž propagace probíhá stejným způsobem s jediným rozdílem, použitými technologiemi. V kamenných prodejnách je kladen důraz na umístění zboží, jeho nasvícení, design produktu, umístění v úrovni očí, umístění na více místech. Tyto strategie způsobují, že si lidé mají možnost zboží dostatečně prohlédnout a mají čas na rozmyšlení o koupi.

V internetovém obchodě je vystavení zboží rovněž velice důležité s rozdílem, že je důležité nabídnout zákazníkovi dostatečně kvalitní a velké množství profesionálních fotek, aby získali o produktu dostatečný přehled. Proto jsou na ni zobrazovány katalogy s kvalitní grafikou, virtuální prohlídky (například u bytů), recenze, diskuze, odborné posudky odborníků a podobně.

V posledních letech přišla řada obchodníků na to, že i přes prodej v kamenném obchodě nabízí i prodej v e-shopu. Zákazník tak má možnost si zboží prohlédnout, vyzkoušet, zeptat se na informace, které se v e-shopu nedozvěděl a následný nákup uskutečnit prostřednictvím internetového obchodu. Může to být jednak z toho důvodu, že mu zboží dopravní přepravce přiveze až domů nebo jsou nabízené ceny v e-shopu výhodnější. Existuje ale i druhá skupina lidí, kteří si zboží vyberou na internetových stránkách, objednají si jej, ale vyzvednutí zboží již uskuteční přes kamenný obchod. Touto variantou často obcházejí zákazníci dodatečné poplatky za přepravní služby.

Velmi oblíbenou se stala i nová varianta prodeje, kterou odstartoval řetězec Tesco. Zákazník se musí zaregistrovat na webovém portálu a dle jeho bydliště je mu přidělen spádový kamenný obchod. Následně si vybere zboží, o které má zájem, určí si datum a čas doručení a odešle objednávku. Přepravce řetězce Tesco se již sám postará o doručení na určenou adresu. Cílem této strategie je přiblížit se koncovým zákazníkům a poskytnout jim další služby navíc. (P. Suchánek, 2012), (Marketingové noviny, 2015)

3.5.1 Výhody on-line obchodování

Jednou z hlavních výhod internetového obchodování, kterou si provozovatelé pochvalují je velmi široká takřka neomezená působnost spojená s téměř neomezenou pracovní dobou. Díky neomezené působnosti není obchodník nucen zaměřit se na konkrétní cílo-

vou skupinu v konkrétním místě. Z mobilního telefonu se může zákazník připojit takřka odkudkoliv a kdykoliv. Neomezená působnost má rovněž pozitivní vliv na cílení marketingových strategií. Internetové marketingové nástroje umožňují široké zacílení při nižších nákladech na propagaci. Další výhodou internetových marketingových nástrojů je následná možnost měřitelnosti.

Za další výhodu lze označit čas. Zákazník může na webových stránkách strávit klidně celý den a nikdo ho nebude upozorňovat, že se již blíží zavírací doba. Zároveň šetří svůj čas spojený s dopravou do obchodu, hledáním místa k zaparkování, stání ve frontách a u pokladen. Takto si může zákazník vybrat zboží z pohodlí svého domova.

Neposlední výhodou bývá nižší cena ve srovnání s kamennými prodejny. Je to způsobeno úsporou financí z nájemného využívaných prostor, elektřiny a vody spotřebované v kamenné prodejně, eliminaci mzdových nákladů a dalších drobných nákladů, které se ve finále vyšplhají k nemalé částce.

Rovněž lze nabízet téměř neomezený sortiment, kde je ve srovnání s kamennou prodejnou, omezenost v prodejním prostoru. Na internetu lze objevit i to, co v běžné prodejně nikdy neobjevíte, nabízené množství je skutečně nepřeborné a především v každém okamžiku aktualizované, ihned vidíte, zda je zboží dostupné na skladě či nikoliv. Odpadá činnost procházení mezi prodejními regály a pulty a hledání vhodné velikosti či barvy.

Výhodou internetového nakupování je i možnost srovnání cen a kvalit jednotlivých e-shopů, díky diskuzím a recenzím si může zákazník udělat názor o obchodu předem a může tak čerpat ze zkušeností od ostatních. V těchto diskuzích je možné získat dobré rady od koho nakupovat a od koho ne, ale také mohou být výborným rádčem při samotném výběru zboží. V následující tabulce jsou shrnuty veškeré výhody pro zákazníky i on-line obchodníky.

Tab. 1 Výhody internetového obchodování

Výhody pro kupující	Výhody pro on-line obchodníky
nižší ceny	úspora provozních nákladů
časová neomezenost	úspora mzdových nákladů
úspora času	možnost specializace
pohodlí	nižší ceny
potřebné informace po ruce	přesné zacílení
globálnost	zjednodušení práce – objednávka a platba je plně v režii zákazníka
široký sortiment zboží	prostorová neomezenost
donáška do domu	časová neomezenost
možnost srovnání	široká škála marketingových nástrojů

Zdroj: www.podnikate.cz 2016, www.jaknainternet.cz, 2016

3.5.2 Nevýhody on-line obchodování

Samozřejmě hned vedle dlouhé řady výhod internetového obchodování, existuje i řada nevýhod. V první řadě jde o nemožnost si zboží prohlédnout a osahat popřípadě si jej vyzkoušet. Ve většině případů zákazník kupuje zájce v pytli. Faktem je, že to, co se může zdát, jako problém u jednoho druhu zboží u druhého druhu, zákazníka trápit nemusí. Rozdíl je zjevný například u oblečení a knih od oblíbeného autora. Jelikož má hodně lidí s on-line nákupy zkušenosti, naučili se již využívat jejich výhod naplno. Výhody nižší ceny umí zákazník využít především u elektroniky, kterou si prohlídne a vybere v kamenné prodejně a nakonec daný produkt zakoupí v e-shopu.

Mezi další nevýhodu lze zařadit placení zakoupeného zboží, i když důvěra v elektronické bankovníctví a platby kartou roste, stále má řada lidí vybudovanou nedůvěru vůči tomuto způsobu placení obrovská. Proto se stále velké oblíbě těší možnost platby dobírkou.

Rovněž distribuce fyzického zboží vidí zákazníci jako nevýhodu oproti kamenné prodejně, kde na zboží nemusí čekat a hned si jej odnesou domů. Mohou sice nakoupit a zaplatit v jakoukoliv denní či noční hodinu, ale na zboží jsou nuceni si počkat, až jejich objednávku obchod vybaví a předá ji přepravci. Rovněž čekání na přepravce a komunikaci s některými z nich hodnotí zákazníci negativně. Distribuci zboží k zákazníkovi považují za nevýhodu i samotní obchodníci, kteří musejí vynakládat finanční prostředky na zajištění dopravy k zákazníkovi.

Za nejvýznamnější nevýhodu považují obchodníci možnost srovnání s konkurencí. Logicky tato nevýhoda může být pro druhého obchodníka, nabízejícího nižší ceny výhodou. Díky otevřenému trhu, je ale obava před konkurencí myšlena převážně vlivem velkých zahraničních firem, které jsou ve srovnání s těmi českými schopni zákazníkovi nabídnout několikanásobně nižší cenu.

České e-shopy rovněž trápí problematika právních předpisů a po překonání národních hranic zejména problematik nejednotných smluvních podmínek jak v rámci Evrop-

ské unie, tak po překročení jejich hranic. (www.podnikate.cz, 2016), (www.jaknainternet.cz, 2016), (C. Laudon, 2015)

Tab. 2 Nevýhody internetového obchodování

Nevýhody pro kupující	Nevýhody pro on-line obchodníky
obchodování s virtuálním zbožím	možnost srovnání
nedůvěra k platbám on-line	konkurence
distribuce zboží	problém s právními předpisy
nedůvěra	investice do reklamy
	distribuce zboží
	nevyzvednuté zásilky

Zdroj: www.podnikate.cz, 2016, www.jaknainternet.cz, 2016

3.6 Legislativní opatření

V rámci provozování internetových obchodů se nelze tak, jako v ostatních oblastech podnikání, vyhnout dodržování platných legislativních opatření, která vymezují na jedné straně práva a povinnosti prodávajícího a na straně druhé kupujícího. Tato právní nařízení se mohou v různých zemích světa lišit. V České republice došlo v minulosti ze strany nepoctivých prodejců o snahu se obohatit, ale díky citlivému a neustálému růstu internetových obchodů, došlo v průběhu let ke zpřísnění některých podmínek.

Z právních předpisů Evropské unie je k internetovým obchodům vydána směrnice Evropského parlamentu a Rady 2000/31/ES ze dne 8. 6. 2000, v České republice byla tato směrnice převedena na Zákon č. 480/2004 Sb. o některých službách informační společnosti a Zákon č. 40/1995 Sb. o registraci reklamy a o změně a doplnění Zákona č. 468/1991 Sb. o provozování rozhlasového a televizního vysílání. Ten byl nahrazen Zákonem č. 231/2001 Sb. o provozování rozhlasového a televizního vysílání a o změně dalších zákonů. S příchodem nového Obchodního zákoníku museli provozovatelé e-shopu změnit některé své stávající podmínky. K podstatným změnám došlo u procesu odstoupení od kupní smlouvy a lhůty vrácení peněz. (www.europa.eu, 2016)

Při on-line obchodování na dálku má prodávající vůči kupujícímu řadu informačních povinností. Je doporučeno dát si pozor hlavně na úplnosti informací, které prodávající zveřejňuje s předstihem na svém webu a zákazník s nimi musí mít možnost před uskutečněním nákupu seznámit. Tyto informace jsou typicky zveřejňovány v obchodních podmínkách. Není podmínkou, ale je s velkým vykřičníkem doporučeno nevymýšlet si vlastní obchodní podmínky, ale používat vzory platné pro daný rok. Vzory bývají dostupné zdarma v placených platformách jednotlivých systémů, na kterých jsou internetové obchody provozovány. I při sebe poctivější tvorbě těchto podmínek je totiž předpokladem, že prodávající zapomene, ač nevědomě, na řadu důležitých náležitostí.

Mezi tyto informace řadíme především název obchodní firmy a její dodatek, popřípadě jméno a příjmení, IČO nebo jiní obchodní evidenční a kontaktní údaje. Dále název a charakteristika obchodovaného zboží či služby, cenu daného sortimentu, způsob platby, dodání či plnění, náklady vzniklé s dodáním. Důležité je uvést poučení o právu na

odstoupení popřípadě předepsaný formulář na odstoupení od smlouvy. Informace dle § 53 Občanského zákoníku odst. 4 a 6, to je uvést název firmy a další kontaktní informace, informace o zásilkách a další viz zmíněný paragraf tohoto zákona. Informace, týkající se odstoupení od smlouvy, musí být konkrétně uvedeny v obchodních podmínkách (14denní lhůta) není-li informace specifikována jinak, tato doba se automaticky prodlužuje na jeden rok a 14 dní., tuto chybu v interpretaci lze ale zpětně napravit dle § 1829 Občanského Zákoníku, zasláním poučení dodatečně a to po dobu celého jednoho roku.

Zákon nově upravuje i informace o již zmíněné ceně, kupující není povinen zaplatit dodatečné náklady, jakož i DPH za předpokladu, že nejsou uvedeny v e-shopu. Pokud tedy v e-shopu není, ač omylem, uvedena cena včetně DPH a dochází k prodeji konečnému spotřebiteli, není možné dle § 1821 Občanského Zákoníku, kupujícímu k ceně tyto dodatečné náklady připočítat. (www.businessinfo.cz, 2016)

3.7 Spojování podmínek v rámci Evropské unie

Na vytvoření vhodných podmínek pro internetový obchod neustále pracuje i Evropská unie, která se snaží sjednotit pravidla pro on-line obchody. Podle Jana Řezáče mluvčího internetového obchodu Mall.cz je největší problém v rozdílných spotřebitelských právech v jednotlivých zemích Evropské unie. Jakmile se snaží internetový obchod proniknout na zahraniční trh, narazí na problém v odlišných smluvních podmínkách, přičemž náklady na vytvoření nových podmínek podle platných zákonů v dané zemi stojí firmu až čtvrt milionu korun, což je pro malé podniky nepřijatelná investice. (www.europa.eu,2015)

Dita Charanzová, která zasedá ve výboru Evropského parlamentu pro ochranu spotřebitele, potvrdila, že se nyní Evropská komise zabývá návrhem na sjednocení pravidel pro obchodování v zemích Evropské unie prostřednictvím internetu. Různá smluvní pravidla odrazují od nákupů přes hranice státu i zákazníky, jasně o tom vypovídá i fakt, že prostřednictvím internetových obchodů nakupuje téměř 90 procent českých uživatelů, ale pouze 7 procent z nich realizuje internetové transakce v zemích Evropské unie. Základní problémy, které jsou v současnosti projednávány, se týkají těch nejdůležitějších v oblasti ochrany spotřebitele – lhůta záruční doby a postup při reklamaci zboží. Problémem je zajistit, aby se přizpůsobení podmínek týkalo skutečně jen on-line obchodů a minuly se tak účinností pro kamenné obchody. To by způsobilo dvojí pravidla. Znamená to, že by platila jiná pravidla na zboží zakoupené v kamenném obchodě a na zboží nakoupené prostřednictvím internetových obchodů. Ve většině zemí platí stejné podmínky, co se týče dvouleté záruční lhůty, ale v severních zemích Evropy a Nizozemsku platí záruční lhůta tři roky. (www.europarl.europa.eu, 2016)

Dle názoru ředitele České asociace pro elektronickou komerci (APEK) je ale vyřešení sjednocení práva spotřebitelů pouze odstranění jednoho z celé řady dalších bariér. Za největší bariéru on-line obchodování považuje pravidla, která souvisejí s omezením obchodníků v oblasti DPH a také komplikovanost a vysoké finanční náklady spojené s přesunem zboží přes hranice státu. Z průzkumu asociace APEK je problematika dopravy a její cena hned druhým faktorem, který čeští internetoví prodejci pocítují. Na prvním místě jsou informace o produktu. Překvapením je, že cena se v žebříčku pohy-

buje až na čtvrtém místě. (www.apek.cz, 2016), (www.ipodnikatel, 2016), (www.ihned.cz, 2016)

3.8 Geoblocking

Geoblocking je pro řadu lidí slovo, které ve svém slovníku nemají, pro on-line obchodníky a spotřebitele ovšem pojem, který jim brání v rozvoji a prolomování hranic států. Po založení Evropské unie a vstupu zemí do Evropské unie se firmám, obchodníkům a spotřebitelům otevřeli hranice k cestování i obchodu. Je to ale skutečně pravdou? Napříč celou Evropskou unií se evropští spotřebitelé dostávají do kontaktu s takzvaným geoblockingem. Nejste si vědomi, že byste se s geoblockingem dostali do kontaktu? Věřte, že ano. Kolikrát se Vám již stalo, že jste se nedostali na internetové stránky, které se Vám při vyhledávání nabídly, protože Vám byl odepřen přístup, nebo že zboží či služba nejde do země objednat, zaslat či zaplatit? Jistě párkrát ano. Takový spotřebitel je v tom okamžiku odkázán pouze na služby, které jsou dostupné v jeho zemi. Otevřenost trhu je v tom okamžiku ta tam.

Europoslankyně Dita Charanzová upozorňuje na zákaz diskriminace jako jeden ze základních pilířů zakládajících smluv. Geoblocking ale ve své podstatě není nic jiného než diskriminování spotřebitelů podle místa jejich bydliště. Často je služba či zboží nabízena zákazníkům podle IP adresy a to především, co se týče nabízených cen. Například v červenci minulého roku prošel podobnou kauzou pařížský Disneyland, kdy měla Evropská komise podezření, že byly návštěvníkům ze zahraničí při on-line rezervacích účtovány vyšší ceny vstupného. Britové zaplatili za rodinný balíček o 15 procent více než domácí spotřebitelé, u Německých turistů byla cena balíčků vyšší téměř o 50 procent. Pařížský Disneyland se ovšem bránil tím, že cenové rozdíly byly uplatňovány v případě lukrativních termínů, jako jsou prázdniny, což je přípustné. Tento argument byl však zamítnut, protože v zábavních parcích v jiných zemích takové cenové rozdíly uplatňovány nebyly. Na základě těchto kauz shledává Charanzová nutnost dostat to, co nám přijde normální v běžném životě i do on-line prostředí. Pokud by totiž návštěvník přišel do Disneylandu a zakoupil si vstupné u pokladny bez rezervace, nikdo by se neptal, z jaké země je. Odstraňování geoblockingu je diskutovaným tématem již od minulého roku, coby Strategie pro jednotný digitální trh, nyní o něm budou jednat jednotlivé členské státy.

Objevují se ale obavy, aby odstraněním geoblockingu nebyly poškozeny malé a střední podniky, které jsou specializovány na tuzemský trh. Prodej do zahraničí by mohlo pro řadu z těchto firem mít likvidační účinky vlivem vysokých nákladů.

Kateřina Hrubešová, ředitelka Sdružení pro internetový rozvoj (SPIR) klade důraz, aby došlo k zaměření na to, že odstraněním geografických bariér nebylo zlikvidováno několik tisíc internetových obchodů. Někteří ze stávajících nebudou schopni přizpůsobit své webové stránky, převést jejich obsah do dalších jazykových variant a zajistit takovou technickou podporu, která by zajistila prostor pro nové způsoby plateb. Je proto dle Sdružení pro internetový rozvoj důležité podrobně definovat pravidla, jakých typů internetových obchodů se budou tato opatření týkat. V návrhu je zatím členění dle velikosti společností, typu obchodovaného zboží a podobně. Ministerstvo průmyslu a obchodu odmítá, aby došlo k harmonizaci cen v rámci Evropské unie, zároveň ale podpo-

ruje tu myšlenku, že pokud si uživatel najde na zahraničních internetových stránkách levnější zboží, dle jeho požadavků, nemělo by se stát, že si jej nebude moci objednat. Ministryně z odboru vnitřního trhu a služeb Evropské unie ministerstva průmyslu a obchodu Michaela Líčeniková upozorňuje na fakt, že v Evropské unii existuje platná legislativa, která se touto problematikou zabývá. Problém nastává ve vynuovení v případě porušení. Proto je nutné zvýšit vynuovací nástroje.

Ministerstvo průmyslu a obchodu také vyžaduje, aby bylo jasně definováno, jaký geoblocking je dovolen a jaký je již za hranicemi. Některé důvody geoblockingu pocházejí z rozdílných legislativ jednotlivých států Evropské unie. Příkladem jsou například hazardní hry. V zemi, kde jsou hazardní hry zakázány, musí být odepřen i vstup na webové stránky s hazardními hrami. Zástupce ministerstva průmyslu a obchodu přiznávají, že je ale značně komplikované od sebe diskriminační praktiky rozpoznat. Podle ředitele Sdružení českých spotřebitelů Libora Dupala je řešením vytvořit seznam nepodstatných diskriminačních technik a přiložit jej, jako součást komisního návrhu. Okolo seznamu neopodstatněných technik existuje celá řada připomínek, jakýkoliv vydaný seznam je ihned po jeho vydání neplatný, protože existuje hned několik různých výkladů jejich obsahů. (www.euroactiv.cz, 2016), (www.spir.cz,2016), (www.ipodnikatel.cz, 2015,2016), (www.evropskyspotrebitel.cz, 2016), (www.mpo.cz, 2014 – 2016)

3.9 Autorská práva

Ještě závažnějším problémem, než je geoblocking při obchodování se zbožím, je zboží či služba nehmotné povahy, filmy, hudby, e-knihy. Autoři těchto produktů jsou vázáni různou mírou užití licenčních smluv s různými pravidly a různě vysokými sankcemi při porušení těchto pravidel. Komise v letošním roce klade právě této problematice největší důraz. Řešením je podle Hrušešové sjednotit pravidla spojená s autorskými právy napříč celou Evropskou unií, v čemž je zároveň největší problém. V jednotlivých členských zemích jsou autorská práva chápána značně rozdílně. Některé země si za digitální produkty rády zaplatí, zatímco většina dalších nikoliv. Odstranění geoblockingu by mohlo podle Dupala problém s pirátstvím omezit. Zároveň ale zastává názor, že je vnitřní trh již natolik regulovaný, že by řešením mohla být naopak taktika, méně je někdy více. Podobný pohled má na tuto problematiku i více prezidentka Hospodářské komory v České republice Irena Bartoňová Pálková. Podle ní by přespřílišná regulace mohla způsobit negativní dopad právě na malé podnikatele a celkově snížit konkurenční schopnost českých on-line obchodníků. (www.itpravo.cz, 2013)

3.10 Budoucnost internetových obchodů

Výsledky výzkumu společnosti Acomware z roku 2013 ukazují na to, že právě v tomto roce i přes nepříznivou ekonomickou situaci bylo prostřednictvím internetu provozováno více než dvacet sedm tisíc e-shopů a i nadále se očekával jejich nárůst a nárůst jejich obrátů. Výzkumu se účastnilo 410 internetových obchodů. Z dotazovaných více než 86 procent potvrdilo nárůst popřípadě stagflaci a celých 21 procent z nich zaznamenalo téměř 30 procent nárůst obrátů. Dle odhadů odborníků se i v dalších letech očekával růst

minimálně o 10 – 15 procent. I přes to, že v roce 2013 řada domácností začala šetřit, internetový obchod vykazoval rostoucí trend a lze tedy i tento rok považovat pro internetový trh za úspěšný.

Podle Jana Penbaly zaměstnance společnosti Acomware se česká e-commerce již vyrovnává s vyspělými evropskými zeměmi. Stále se dobře vyvíjejí podmínky pro silné hráče na on-line trhu, jako je Alza.cz, Mall.cz a Kasa.cz, na ústupu jsou překvapivě firmy střední velikosti. Malé úzce specializované obchody ovšem stále drží své místo na trhu. Právě v této oblasti specializovaných obchodu se otevírá prostor pro vstup na trh nově vznikajícím internetovým obchodům. Známkou úspěšného podnikání pro tyto typy specializovaných obchodů je kvalita zboží, služeb a péče o zákazníky. (www.acomware.cz, 2013)

I přes to, že dochází ke zvětšení prostoru pro nově vstupující společnosti, zároveň bude docházet k růstu rozdílů mezi jednotlivými on-line obchody a to mezi těmi úspěšnými, méně úspěšnými a nově vstupujícími na trh. Postupně dojde k budování e-shopů kamenných obchodů, čímž budou provázány obchodní sítě s internetovým prodejem. Odborníci neskrývají obavu, aby internetový trh nekopíroval dráhu maloobchodních obchodů v devadesátých letech, kdy obchody procházeli kultivací spojenou s koncentrací trhu a internacionalizací. Protože již dnes má široká škála velkých kamenných obchodů i e-shopy. Postupem času dojde dle manažerky Kasa.cz Jitky Součkové rovněž i ke srovnání cen.

Pozitivní výhledy pro internetový obchod má i publicista a investor Jiří Hlavenka, zakladatel obchodu Vltava.cz, který věří, že ještě několik let se může internetový trh těšit na dvouciferný růst, pokud samozřejmě nedojde k neočekávané situaci, která by ovlivnila celý trh. (www.ipodnikatel.cz, 2014)

Pozitivní spekulace z roku 2013 byly v roce 2014 potvrzeny. Obrat meziročně opět vzrostl o 16 procent a přesáhl hranici 67 miliard korun. Opět tak internetový obchod zvětšil svůj podíl na trhu na úkor maloobchodu. Bylo potvrzeno i zpomalování nárůstu počtu internetových obchodů, nadále dochází k upevňování pozic velkých hráčů a malých specializovaných obchodů. Podle Tomáše Bravermana ze srovnávače cen Heureka došlo k nárůstu mobilní návštěvnosti. Prohlížení webových stránek pomocí mobilních zařízení probíhá téměř z 20 procent celkové návštěvnosti. Vyhlídkou k rozvoji využití mobilních zařízení je vývoj aplikací, které umožní lepší zobrazení webových stránek a opatření, které by lidem posílilo důvěru mobilních plateb. V roce 2014 rostla i kvalita a spokojenost zákazníků internetových obchodů. Zákazníci podle Heureka nejvíce hodnotí kvalitu komunikace se zákazníkem. I tento faktor naučil zákazníky před samotným nákupem číst recenze a hodnocení od spokojených případně nespokojených zákazníků a na základě doporučení vybrat obchod, ze kterého nakonec požadované zboží zakoupí. (www.heureka.cz, 2014), (www.shoptet, 2014)

Rekordní přírůstky byly potvrzeny i v roce 2015, meziroční nárůst se přiblížil k 21 procentům a došlo k prolomení hranice 80 miliardového obratu. Počet e-shopů přitom klesl na 36 800 obchodů, což je ve srovnání s evropskými státy trojnásobně více a pokles je známkou, že je trh již nasycen. Neznamena to ale, že by obraty v dalších letech neměly vykazovat rostoucí trend. Na významu rovněž posílila mobilní zařízení, oproti roku 2014 si webové stránky prostřednictvím mobilních telefonů zobrazilo o 30 procent uživatelů více. Vizuální vzhled webových stránek pro mobilní zobrazení

již přizpůsobilo více, jak 27 procent e-shopů potvrdil Tomáš Baverman z Heuréky. (www.onas.heureka.cz, 2015)

Ačkoliv má internetový trh v letošním roce svoji největší sezónu teprve před sebou, je jisté, že opět dojde k rekordnímu nárůstu obrátů. Na konci druhého pololetí výsledky ukazují na nárůst obrátů o 22 procent, Ondřej Klega ze společnosti Acomware odhaduje, že by se na konci roku mohla přehoupnout hranice obrátů přes 100 miliard korun. Vyšší růst obrátů způsobuje vyšší míra konverze¹, která se pohybuje v průměru okolo 2,5 procent ve srovnání s minulým rokem, vykazovala 1,6 procent. Významným důvodem růstu konverze je rychlejší růst dokončených objednávek prostřednictvím mobilních telefonů. V druhém pololetí došlo k nárůstu využití mobilních zařízení o 67 procent i nadále je ale převaha objednávek dokončených přes stolní počítače, konkrétně je takovým způsobem dokončeno 86 procent celkových příjmů. Nárůst z 59 procent na 64 procent zaznamenala i služba GoPay – platba platebními kartami on-line. Jan Vodička marketingový manažer GoPay potvrzuje rostoucí trend, který společnost pozoruje z dat platebních metod na platební bráně, ale i z poptávky internetových obchodníků, u kterých roste zájem o tuto možnost platby. Klesající trend nadále pokračuje u počtu internetových obchodů. V pololetí došlo k poklesu o 2 procenta na aktuální počet 36 200 obchodů.

„On-line už se oblékáme, nakupujeme potraviny, zubní kartáčky i filmy“ říká Tomáš Braverman. Čím dál více se uživatelé učí nakupovat z úzce specializovaných obchodů. (www.itbiz.cz, 2016)

3.11 Výběr e-shopu a věrnost

Český uživatel je při volbě internetového obchodu, kde chce zakoupit zboží či službu značně ovlivněn srovnávací cen a nákupními poradci. Například v roce 2013 si internetový obchod tímto způsobem zvolilo 52 procent zákazníků. Šetření provedl portál Heureka ve spolupráci s agenturou NHS Market Research. U srovnávačů zákazník oceňuje možnost porovnání cen zboží mezi různými obchody, kvalitu zboží a doporučení od předešlých zákazníků. Výrazně ubylo vyhledávání obchodů prostřednictvím internetových vyhledávačů. (www.onas.heureka.cz, 2016)

Svůj oblíbený obchod má podle studie věrnosti zákazníků, která byla vypracována pro konferenci E-Business Fórum, každý čtvrtý zákazník. Nejoblíbenější jsou kategorie filmy, knihy, hry, ale i kosmetika a mezi nejvěrnější zákazníky patří muži.

Otázkou je, proč právě muži patří mezi tuto skupinu zákazníků? Odpověď najdeme v číslech. Pouze jedna čtvrtina zákazníků své nákupy plánuje a dopředu ví, co chtějí koupit. Je proto logické, proč mají právě kategorie filmy, knihy a hry ty nejvěrnější zá-

¹ Míra konverze (konverzní poměr) představuje klíčový údaj v internetovém podnikání. Určuje, jaký podíl návštěvníků webových stránek provedl cílovou akci (konverzi). V případě internetového podnikání jde o dokončení objednávky, registrace či zobrazení stránky. Při výpočtu jde o procentuální podíl počtu konverzí a počtu návštěvníků. Konverzní poměr pomáhá měřit webová analytika. Zejména pro internetové obchody jde o stěžejní údaj, který je třeba důsledně sledovat. V případě, že se podíl pohybuje kolem 1 procenta, je nutné pomocí vhodných nástrojů provést šetření a optimalizovat výkonnost webových stránek. (www.optimal-marketing.cz)

kazníky. Zákazníci těchto obchodů jsou ve většině případů muži a při nákupu v těchto obchodech je zřejmé, co potřebují koupit. Kdežto ženy se často v internetových obchodech pouze inspirují a až po objevení vhodného zboží hledají obchod, ve kterém zboží zakoupí.

Věrnost k obchodu se odvíjí také od povahy zboží a frekvence nákupu, čím častěji se zboží kupuje, tím větší tendenci má zákazník navštívit obchody, ve kterých již nakupoval a lehce se tak stane jeho oblíbeným. Z toho důvodu mají nejméně věrné zákaznické odchody s vybavením pro dům a zahradu ale i dětským oblečením, kde si zákazník vybírá zboží, o kterém předpokládá, že je kvalitní a bude jej využívat klidně i řadu let, zároveň se jedná o obchody s velkou konkurencí a tak více než na oblibě obchodu, zákazníci upřednostňují výhodné ceny.

Rozdíl věrnosti k obchodu je pozorovatelná i u pohlaví. Muži opakovaně nakoupí v internetovém obchodě ve 27 procentech případů, ženy pouze z 20 procent. Ve studii věrnosti zákazníků ženy uvedly vícekrát než muži, že je pro ně rozhodující cena, čemuž odpovídají i výsledky výzkumu, že svůj oblíbený obchod má 54 procent mužů a jen 45 procent žen.

Výzkum potvrzuje i význam specializovaných prodejen, který v posledních třech letech roste. Čeští spotřebitelé provedou nákup raději ve specializované prodejně. Neuvěřitelných 75 procent zákazníků dá přednost úzce specializovanému obchodu, před velkým e-shopem, nabízející širokou škálu sortimentu. Není žádným překvapením, že největší zastoupení je pozorováno u specializovaného obchodu s erotickými pomůckami. (www.nas.heureka.cz, 2016), (www.ipodnikatel.cz, 2016)

Při výběru e-shopu je zákazník značně ovlivněn povinností se zaregistrovat. Obchody u nichž je podmínkou registrace při objednávce přichází v průměru o 12 procent zákazníků.

Výhodu pro rozhodování zákazníků představují newslettery, jako základní nástroj marketingové komunikace. Odběr newsletterů ve výzkumu přiznalo 77 procent zákazníků, z nich 84 procent je tvořeno věkovou skupinou od 50 let, což je zřejmě nejpřekvapivějším zjištěním. Překvapením je i zjištění, že 88 procent uživatelů odebírajících newslettery jejich nabídku využije při dalším nákupu. Stejně jako newslettery přimějí k dalšímu nákupu slevy určené k uplatnění k příštímú nákupu a to především u kategorií s častější periodicitou nákupu a nižší průměrnou hodnotou objednávky.

Při závěrečném rozhodnutí, zda se zákazník do obchodu vrátí, zastávají všechny věkové kategorie a pohlaví stejné stanovisko. Pokud probíhal předešlý obchod čistě a bez komplikací, vrátí se znovu. Přičemž o kvalitu zboží je až na druhém místě a cena není klíčovým faktorem, který by nákupní rozhodnutí ovlivnil. Při vstřícném přístupu jsou zákazníci ochotni si připlatit. Důležitým faktorem je také postup a délka trvání reklamací, pokud je s obchodem špatná komunikace a špatná zkušenost s reklamací, zákazník se již do obchodu nevrátí. Rozhodující je dále cena dopravy, doplňkové služby a možnosti platby. Jako poslední důvod výběru on-line obchodu patří podle výsledků šetření doba dodání zásilky. (www.nas.heureka.cz, 2016), (www.ipodnikatel.cz, 2016), (www.feedit.cz, 2013)

3.12 Slabiny českých internetových obchodů

Ačkoliv obraty českých e-shopů neustále rostou a internetový trh se stává stále více populární, potýkají se s některými slabinami. Již dávno zákazníci nehodnotí obchody pouze podle ceny a kvality zboží, klíčovou se stala především komunikace a právě ta je zásadním problémem českých on-line obchodníků. Z průzkumu společnosti Shoptet vyplývá, že téměř 30 procent z 900 zákazníků není spokojeno s komunikací s internetovými obchody, další příčku obsadil s 22 procenty nemoderní vzhled a nelogičnost webových stránek a příčku třetí s 18,5 procenty obsadilo nekvalitně a dostatečně vyfocené zboží a popisky produktů.

Jelikož internetové obchody fungují pouze ve virtuálním světě a zákazník se nemůže s prodejcem setkat osobně a zjistit veškeré informace, je nezbytné se k zákazníkům přiblížit, co možná nejlépe, s co možná nejvíce možnými prostředky, což mnoho e-shopů stále ještě neumí. Největší problém zákazník shledává v rychlosti a kvalitě odpovědí. Ředitel společnosti Shoptet, která se zabývá pronájmem e-shopových šablon Miroslav Ud'an doporučuje všem obchodníkům nejdříve poznat své zákazníky a na základě poznatků vybírat vhodné komunikační kanály.

Důležitým kritériem je také vzhled internetového obchodu. Ve vzhledu webu se promítá doba, kterou zákazník na stránkách stráví a zda provede závěrečnou objednávku. Základním pravidlem dnešní doby dle aktuálních trendů je heslo – v jednoduchosti je krása. Podmínkou dále je, aby zákazník získal veškeré informace, které potřebuje pro rozhodnutí o nákupu znát, přes smluvní podmínky, ceny dopravného, ceny samotného zboží, termíny dodání a podobně, přičemž se zákazník nechce složitě proklikávat velkým množstvím odkazů. Rovněž nelogicky uspořádaný obchod ztěžuje nákup stávajícím zákazníkům a především odrazuje od nákupu ty potenciální. Pokud zkrátka zákazník nenajde rychle a snadno vše, co potřebuje, odejde.

Významnou slabinou je nemožnost dostatečně si prohlédnout a osahat zboží. S tímto faktem většina zákazníků samozřejmě počítá, rozhodli se přece pro on-line nákup. Problém už ovšem nastává ve chvíli, kdy si zákazník ani na základě popisku a fotografie nedokáže o produktu vytvořit obrázek. Kvalitní popis musí nahradit možnost si zboží osahat. Musí proto obsahovat informace o rozměrech, materiálech a detailní popis vzhledu, které není možný posoudit z fotografie. Popisek, který není schopný zákazníkovi dát tyto informace, skončí ve velkém množství případů nespokojeností zákazníka, který zboží vrací a příští nákup uskuteční jinde.

Další nepohodlí způsobují zákazníkům možnosti platby. Jedná se hlavně o platbu kartou, opisování informací z karty není v každé situaci pohodlné, zákazníci by ocenili určitou modernizaci platebních metod. Příkladem je služba Twisto, které stačí jedno kliknutí na odeslání platby. Na podobném principu funguje i služba Platba emailem. Obecně platí, že zákazník nerad zadává informace ze své platební karty, rovněž v rámci bezpečnosti nechtějí zadávat bankovní příkazy přes mobilní telefon. (www.podnikate.cz, 2016), (www.zboziasluzby.cz, 2016), (www.mam.ihned.cz, 2016)

3.13 Perfektní nákupní košík – cesta k úspěchu

Obliba nákupů prostřednictvím mobilních zařízení oproti minulým rokům výrazně vzrostla. Nyní je ale nutné podle poznatků ze studie Českého nákupního košíku co nejvíce zjednodušit a optimalizovat tento proces. Právě proto byla v letošním roce studie zaměřena na mobilní nakupování. Rozhraní pro mobilní telefony má na českém trhu již 72 procent internetových obchodů. V porovnání ze studií z roku 2014 došlo k třetinovému nárůstu. Polovina z nich má nákupní košík pro mobilní zařízení optimalizován naprosto precizně. Je vidět, že čeští on-line obchodníci využili příležitostí, které se jim díky chytrým mobilním zařízeními nabídl. Ze studie vyplynula řada doporučení, díky nimž si zákazník e-shop získá na svoji stranu. V první řadě jde o usnadnění práce zákazníkovi, která nakupuje přes mobilní telefon. Znamená to odstranit veškeré nepotřebné volby, jako je registrace, odebrání newsletterů, sbírání věrnostních bodů a eliminování kontaktních a fakturačních údajů na minimum. (www.podnikatel.cz, 2016), (J. Řezáč, 2014)

Podle Jana Vetyšky výkonného ředitele pro elektronickou komerci mobilní zobrazení nepředstavuje zmenšenou verzi e-shopu, kam se musí vejít vše za každou cenu. Základem mobilního zobrazení je eliminace počtu kroků nákupního procesu. Aplikace nesmí obsahovat nic, co by mohlo zákazníky mást, výjimkou nejsou ani reklamy a vyskakovací okna, stále je potřeba zachovat klasické rozložení stránky na jaké jsou uživatelé zvyklí u většiny e-shopů. To znamená umístění nákupního košíku v pravém horním rohu, v horní nebo boční liště zobrazit kategorie a dolní části stránky uvést odkaz na smluvní podmínky a kontaktní údaje.

Z aktuálních testů uživatelů je zjištěno, že zákazník využívá mobilní zařízení především ve fázi výběru zboží a nejvýhodnějšího obchodu a konečnou fázi zakončení provede na počítači. Řada z nich by ocenila funkci, která by umožnila odeslat si odkaz na nákupní košík například e-mailem nebo prostřednictvím sociálních sítí.

Velké množství firem se již v letošním roce snaží svým zákazníkům vyhovět. Jak Skalický zakladatel 4home vysvětlil, že se v letošním roce zaměřili na detaily a hloubkové testování, na jejichž základě došlo k několika změnám. Jednou z nich bylo přeorganizování na sebe navazujících kroků, změnám pořadí možností plateb, aby došlo k podpoře on-line plateb díky čemuž by měli zákazníci své zboží u sebe rychleji. Při volbě osobního vyzvednutí bylo rovněž přidáno několik nových ikon s informacemi o výdejních místech včetně interaktivní mapy.

K podobným změnám došlo i ve společnosti Datart, uvedla mluvčí Iva Pavlousková. Základním heslem byla jednoduchost. Datart se zaměřil na jednoduchost nákupního košíku a hladkého průchodu v něm, zjednodušila se volba dopravy i platby. Datart díky těmto změnám zaznamenal snížení počtu nedokončených objednávek. (www.podnikatel.cz, 2016), (www.datart.cz, 2016), (www.justice.cz, 2016), (www.feedit.cz, 2016)

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti

Společnost: Hudebnikum s. r. o.
 Sídlo: Bohuňov 96, 569 04 Brněnec
 Jednatel: Mgr. Alžběta Boucníková



Obr. 4 Logo společnosti Hudebnikum s. r. o.

Tato diplomová práce je zaměřena na společnost Hudebnikum s. r. o., která byla oficiálně založena jako společnost s ručením omezeným 9. 7. 2014, pod názvem BOUSTR, s. r. o. Do této doby byla provozována na základě živnostenského oprávnění. Společnost byla založena dvěma společníci, každá s obchodním podílem 50 procent společnosti. V roce 2016 došlo ve společnosti k řadě změn, především k prodeji obchodního podílu jedné z nich. Společnost nyní disponuje pouze jedním vlastníkem. Dále došlo k přejmenování společnosti na již zmíněnou společnost Hudebnikum s.r.o.

Hlavní myšlenkou pro vznik společnosti byla dlouholetá zkušenost v oblasti hudby jedné ze společnic. Po studiu gymnázia vystudovala konzervatoř Leoše Janáčka a poté sbormistrovství na vysoké škole v Ostravě, kde našla inspiraci i pro podnikání. Věděla, že obstarat dárky pro své kamarády a učitelé s hudební tematikou je v České republice značně obtížné. Proto se rozhodla založit internetový obchod s ucelenou nabídkou předmětů s hudebními motivy. Viděla přednosti internetového prodeje před kamennými obchody, v dostupnosti všem, kdykoliv a odkudkoliv.

Předmětem podnikání tedy je maloobchodní a velkoobchodní prodej, provozovaný prostřednictvím internetového obchodu. Hlavními produkty je porcelán, oblečení, módní doplňky, hry, šperky, dekorativní předměty a další, vše s hudební tematikou.

Sídlo společnosti se nachází v malé obci Bohuňov v Pardubickém kraji. Svoji provozovnu a sklady doposud měla v pronájmu v budově Zemědělského družstva ve vedlejší obci. V letošním roce došlo k rekonstrukci nebytových prostor v domě jednatelky, kam byla společnost přestěhována.

4.1.1 Vize, poslání a firemní hodnoty

Společnost Hudebnikum s. r. o. vznikla s jasnou představou dělat radost druhým, prostřednictvím svých výrobků. Nabízet zákazníkům kvalitní produkt, který má jasný cíl – uspokojit přání a potřeby zákazníka. Vizí společnosti je i nadále pracovat na portfoliu svých produktů, rozšiřovat jej, zdokonalovat a šetřit životní prostředí a i nadále dělat druhým radost. Zároveň je snahou společnosti proniknout do spoluorganizování hudebních festivalů a soutěží.

Hodnoty společnosti jsou postaveny na stejných hodnotách celého pracovního týmu. Celý tým se společně podílí na budování novinek a inovacích, ať už v pracovních

procesech nebo v rámci svých produktů. Velký důraz je kladen na otevřenou, vzájemnou komunikaci nejen v pracovním kolektivu, ale také se svými zákazníky a obchodními partnery. Velice populárním se stalo i heslo: Nabízet to, co jiní nenabízí.

4.2 Strategická analýza

Jelikož je práce zaměřena na strategii firmy pro rozvoj internetového obchodu, což je jakési vyjádření představy, kam firma v budoucnu směřuje a jakých cílů plánuje dosáhnout, je v první řadě nezbytností tyto cíle stanovit. Pro vhodné stanovení cílů, je nevyhnutelné provést strategickou analýzu vnitřního i vnějšího prostředí.

4.2.1 Segmentace trhu

Vzhledem ke snaze maximálně využít svých zákazníků k uspokojení firemních aktivit jsou v následujícím textu vymezena segmentační kritéria, tak aby mohly být maximálně uspokojeny zákaznické potřeby. A mohlo tak dojít ke zlepšení vzájemné komunikace. Jelikož jsou požadavky zákazníků značně heterogenní nelze aplikovat univerzální přístup ke všem.

Z geografického hlediska se firma zaměřuje na prodej svých výrobků po celé České republice, což je vzhledem k možnostem internetu bezproblémově naplnit. V letošním roce se firma snaží pronikat i na slovenský trh, což je rovněž díky otevřenosti trhu možné bez větších omezení. Nutností je registrace slovenské domény, která slouží k možnosti zobrazení webové stránky. Z daňového hlediska je povinností společnosti hlídat si zákonem stanovený limit pro prodej do zemí Evropské unie. Po překročení limitu by se společnosti vznikla povinnost registrovat se k dani na slovenském trhu. K podrobnějšímu rozdělení trhu dle měst a obcí v tomto případě nedochází a to především z toho důvodu, že i v leccjakých malých obcích jsou provozovány základní umělecké školy, fungují různé hudební kluby či spolky, popřípadě jsou zde pořádány hudební festivaly a podobně.

V rámci demografického hlediska je nutné specifikovat a rozdělit trh na věkové skupiny, které jsou firemními zákazníky. Jedná se o skupiny od dětí, které kupují dárky svým učitelům hudební výchovy, dále rodiče a prarodiče, kteří chtějí udělat radost svým hudebně nadaným dětem, vnoučatům, přátelům a blízkým. V neposlední řadě tvoří zákaznickou základnu hudební organizace, které chtějí potěšit na festivalech a soutěžích své účastníky. Rozdílnost se nachází v odlišné komunikaci s jednotlivými segmenty a jejich oslovení.

Z počátku se jednalo skutečně pouze o prodej dárkových předmětů pro konečné spotřebitele, dnes se, ale firma snaží diverzifikovat portfolio svých výrobků, a rozšířit tak stávající segment trhu z konečných uživatelů na prodej do kamenných prodejen a rovněž individuálním nabídkám pro umělecké školy a podobné instituce. S čímž souvisí i poslední segmentační kritérium představující vnímání ceny. Jelikož se jedná o produkty přesně cílené a na trhu těžce dosažitelné, je i vnímání ceny pro zákazníky položeno poměrně vysoko. Zákazníci jsou rozděleni do skupin podle odebíraného množství na maloobchodní konečné odběratele a velkoobchodní odběratele, kteří pro-

dávají výrobky dál a nabízí je blíž k zákazníkům v kamenných prodejnách, především ve větších městech.

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí

4.2.2.1 Marketingový mix

Pro komplexní přístup k zákazníkovi je nezbytné definovat základní složky marketingového mixu, které firmě pomohou k reálnému pochopení potřeb zákazníka. Zvolení optimální kombinace jednotlivých složek už ovšem není tak jednoduchým úkolem. Těm, kterým se ale podaří najít tuto optimální kombinaci, mají zajištěnou cestu k úspěchu.

Výrobek

Ve firmě Hudebnikum s. r. o. je poskytovaným produktem zboží, v podobě dárkových předmětů s hudebními motivy.

Výrobky, které byly z počátku podnikání dodávány na trh, byly zaměřeny na dárkové předměty pro hudebníky prostřednictvím e-shopu. Nyní je nabízena celá řada dárkového zboží, tedy zboží zvláštní poptávky ale i zboží denní spotřeby, rovněž s hudební tematikou. Společným rysem je vždy hudební motiv.

Za jádro produktu, po konzultaci s majitelkou firmy, jsou považovány právě ony hudební předměty, může se jednat o hrnek, který zákazníkovi přináší užitek, jenž je spojený s tím, že si má v čem vychutnat svůj šálek čaje, dále šál, který chrání hudebníkovi hlasivky před nastydnutím. Komplexní neboli také totální produkt už je následné vrstvení dalších vlastností produktu převážně technického charakteru.

Druhou vrstvu produktu tvoří obal, který musí plnit v první řadě ochrannou funkci, k čemuž u většiny zboží slouží plastové obaly, které jsou postupně nahrazovány obaly papírovými a krabičkami. Pro poskytnutí podstatných informací je obal vždy doplněn stručnými informacemi o užívání produktu a jeho údržbě. Podrobnější informace se zákazník dozvídá na internetových stránkách popřípadě telefonicky nebo prostřednictvím emailu. Propagační funkce je zajištěna kvalitně graficky provedenými visačkami, na kterých je označen prodávající a jeho logo, znázorněné výše. (Logo společnosti Hudebnikum s. r. o.)

Společnost se snaží svým zákazníkům nabízet co možná nejkvalitnější produkty, životnost i sebevíce kvalitních výrobků je ale do značné míry ovlivněna chováním spotřebitelů k danému produktu. Jelikož není nabízeno zboží, podléhající zkáze, ale pouze zboží opotřebované užíváním. Designové provedení většiny produktů je zpracováno na velmi vysoké estetické a detailně propracované úrovni, což zvyšuje svoji atraktivitu u spotřebitelů.

Rozšiřující nehmátatelný faktor představuje záruka, která je dána dle zákona na veškerý sortiment dvouletou lhůtou, dále je to možnost poradenství kupříkladu v oblasti montáží či údržbou, oprava produktů, jejich případná výměna či reklamace. V neposlední řadě je faktorem i komunikace se zákazníkem, jeho hodnocení produktu, návrhy na zlepšení a podobně.

Jelikož jsou inovace produktů hnacím motorem podnikání i tato společnost pracuje na tom, aby svým zákazníkům přinášela stále nové produkty a posouvala tak hranice představ svých zákazníků, čím vším si mohou hudebníci udělat radost. Rovněž se firma snaží rozvíjet produkty pod svojí značkou, jako jsou například notové sešity, diáře, svíčky, hrnky, oblečení a další.

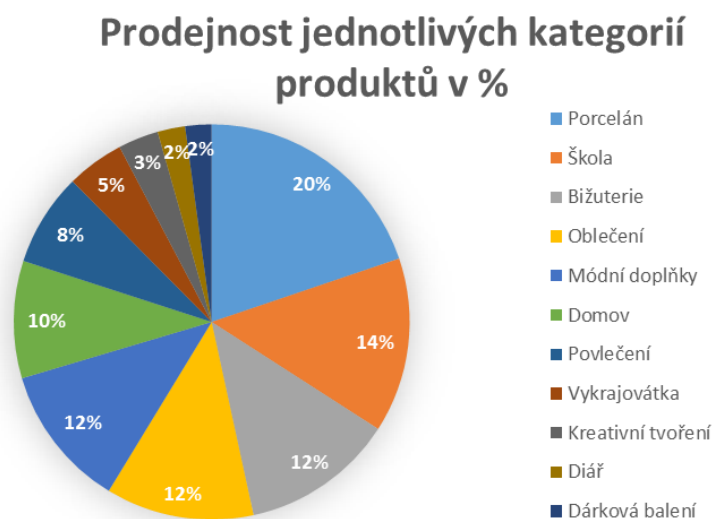
V měsíci září, které je spojeno se začátkem školního roku se společnost zaměřuje na produkty, které mohou zákazníci využít právě ve škole. Jedná se o notové sešity, bloky, tužky, školní notesy, propisky, USB flash disky a podobně. Další výraznou prodejní vlnou jsou měsíce říjen, listopad a prosinec, kdy zákazníci hledají vhodné dárky na Vánoce. V těchto měsících se firma nespécifikuje na konkrétní zboží, protože jako vánoční dárky může posloužit jakýkoliv nabízený produkt. Výjimkou je zboží specifické pro toto období, jako jsou zimní čepice a rukavice, teplé šály a vánoční zdobí na stromeček. Naopak v jarních a letních měsících je největší pozornost věnována oblečení, konkrétně šatům, nátělníkům, kšiltovkám, dále slunečním brýlím a podobně. V červnu coby konce školního roku jsou ve větší míře nabízeny, obvykle i se slevou drobné upomínkové předměty, které zákazníci kupují pro své učitelé hudebních výchov nebo naopak odměňují učitelé své pilné studenty. Lze také nakoupit dárkové poukazy, pro ty, kteří si nejsou jisti, čím by svým blízkým udělali radost. Zvýšený prodej těchto poukazů je zaznamenán dle statistik prodejů ve vánočním období, ale také rovnoměrně v průběhu roku. Je možné říci, že tím zákazníci řeší dárky k narozeninám či svátkům.

Analýza produktů

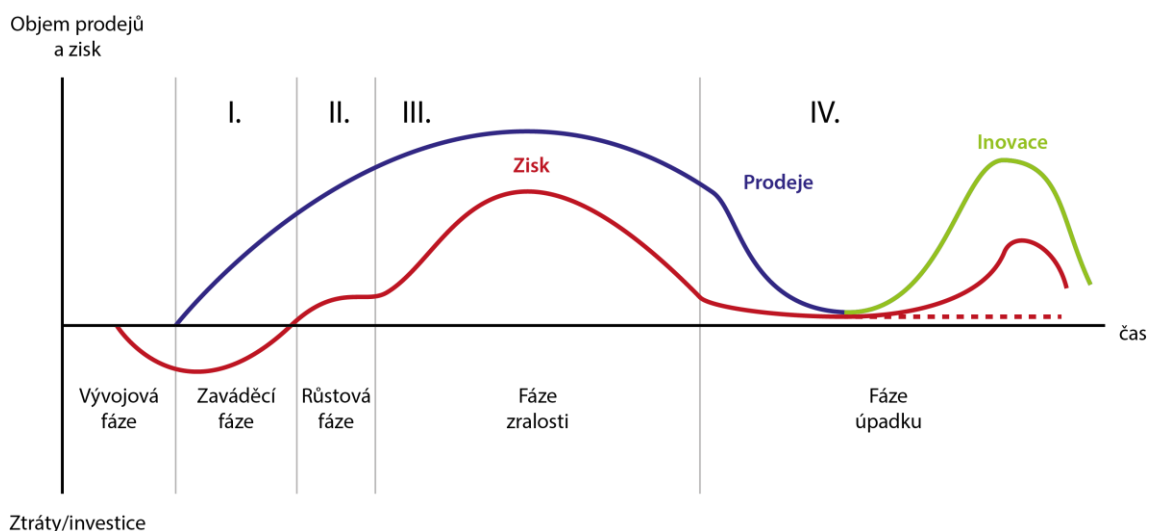
Na základě statistik prodejů jednotlivých produktů, které umožňuje systém Shoptet společnosti sledovat, bylo zjištěno, že nejprodávanější zboží pochází z kategorie porcelánu, která obsahuje hrnky, čajové konvičky, etažéry a další. Tyto produkty jsou v nabídce od počátku podnikání a i přesto se neustále drží na první příčce prodejnosti. Dále je to kategorie škola, která obsahuje různé desky, bloky, tužky a propisky, pravítka a podobné produkty. Úspěch tohoto sortimentu je náznačkem, že zákazníci nemají zájem pouze o dárkové předměty, ale zajímají se i o zboží denní spotřeby, což by mohla být určitá strategie pro budoucí rozvoj společnosti. Zastoupení dalších kategorií je znázorněno na obrázku níže.

Životní cyklus produktů je u jednotlivých druhů nabízeného zboží rozdílný, následující obrázek ukazuje obecný životní cyklus veškerého zboží. Pouze v délkách jednotlivých fází dochází k odlišnostem. Ve vývojové fázi dochází ke grafickým návrhům, domlouvání cen v tiskárnách a podobně, není zde nutná propagace dosud neuvedeného výrobku na trh. V první fázi, kdy už výrobek prošel testováním a je připraven jít na trh je nutné zahájit prvotní propagace, náklady jsou velmi vysoké, ale produkt postupně začíná dosahovat stále větších prodejů. Další růstová fáze je spojena s vyššími zisky ale zároveň stále vysokými náklady na propagaci, aby se zákazníci o produktu dozvěděli. Nejoblíbenější a pro podnik nejdůležitější fází, kterou je třeba udržet co možná v nejdelším intervalu je fáze zralosti, zákazníci již o produktu vědí, kupují jej, prodeje jsou na svém vrcholu a je dosahováno vysokých zisků. Jakmile začnou prodeje klesat, nastala fáze úpadku, v tomto okamžiku je nutné, pokud má podnik zájem produkt udržet na trhu, začít s inovacemi. Při zavádění nových výrobců, či inovacích stávajících se fir-

ma inspiruje u přání a potřeb svých zákazníků. Dochází k anketám na webových stránkách a hlasování na sociálních sítích. Zákazníci představují velmi specifickou skupinu lidí, kteří jsou rádi v centru dění a rádi se podílejí na inovacích, proto má firma mnoho výborných podnětů přímo ze svých hudebních řad.

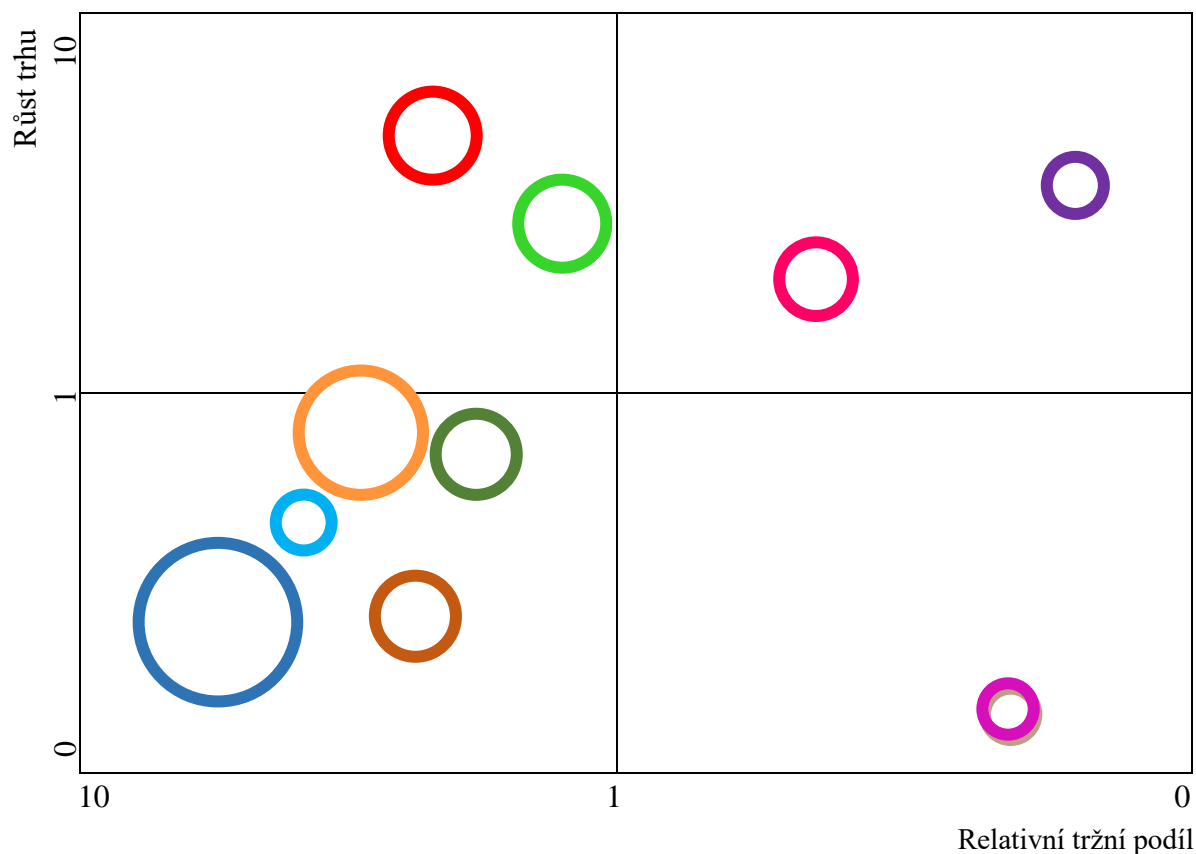


Obr. 5 Prodejnost jednotlivých kategorií produktů v procent (podíl na celkových tržbách), Zdroj: www.hudebnikum.cz/admin/statistiky



Obr. 6 Životní cyklus produktu, Zdroj: www.fim2.uhk.cz, 2015

Ze statistik prodejů a podílů na celkových tržbách společnosti Hudebnikum s. r. o., získaných z účetního software Pohoda a systému skladového hospodářství Shoptet, byla po konzultaci a ve spolupráci s jednatelkou společnosti, sestavena BCG matice. Matice znázorňuje rozložení vybraných produktů podle toho, jak se podílí na tržbách a rovněž podle subjektivního vnímání prodejnosti jednotlivých produktů.



Obr. 7 BCG matice produktů

Zdroj: Statistika prodejů a podílů na tržbách společnosti Hudebnikum s. r. o., (účetní program Pohoda a systém Shoptet)

- Dojné krávy

Porcelán, kravaty, šátky, oblečení, kancelářské potřeby

Sortiment, který zabírá největší podíl na tržbách a má pouze mírné tempo růstu či vykazuje známky stagnace. Právě tento druh výrobků je největším zdrojem zisku firmy, díky němuž je možné investovat do zboží, které nemá svoji budoucnost ještě jistou, jako je tomu u produktů, které jsou vyráběny pod vlastní značkou. Produkty v tomto sektoru nepotřebují vysoké náklady na propagaci, jsou to stálice, které produkují velkou míru zisku i bez finanční podpory.

- Hvězdy
Dekorace do bytu, produkty vlastní značky
 Tyto produkty, vykazují velké tempo růstu a relativně velký podíl na tržbách. To, že vykazují takto dobré výsledky, ovšem není možné dosáhnout bez vysokých finančních nákladů na propagaci. Potřebné finanční prostředky pocházejí od produktů z kategorie dojných krav. Bez finanční podpory by se produkty stěží dostaly do povědomí zákazníků a udržely se na trhu.
- Otazníky
Vánoční ozdoby, hračky pro děti
 Produkty v tomto sektoru mají nízký podíl na celkových tržbách, ale vysoké tempo růstu. Mají nejistou budoucnost, protože se jedná o zboží, které je nejvíce prodejné v atraktivním časovém období, jako jsou Vánoce. Je tedy nezbytné zvolit optimální prodejní strategii, aby se v tomto období z otazníků získalo, co možná nejvíce.
- Bídni psi
Povlaky na polštáře
 Zboží této povahy představuje pro společnost nízký podíl na tržbách s minimálním tempem růstu. Otázkou je, zda se vyplatí do tohoto typu zboží vynaložit výdaje na jejich propagaci, nebo tyto finanční prostředky dát raději na podporu hvězd.

Z výsledků BCG matice produktů vznikl pro společnost zajímavý přehled, které produkty tvoří největší podíl na prodeji a díky nimž jsou některé, ne tolik ziskové a prodejné produkty schopny udržet se na trhu. Je zřejmé, že by se společnost měla nadále snažit držet si v prodeji produkty z porcelánu a snažit se rozšířit jejich nabídku, podobně jako módní doplňky pro muže i ženy a kancelářské vybavení. Strategii do budoucna by pro firmu mohly představovat současné produkty v postavení hvězd, které získávají na své popularitě. Jedná se především o bytové doplňky a produkty vlastní značky, do kterých se firma rozhodla investovat. Naopak do sezónních produktů, jako jsou například vánoční ozdoby a hračky pro děti. Do těchto produktů by společnost měla investovat a vynakládat do jejich reklamy pouze v bezprostřední době vánočních prodejů. (M. Keřkovský, 2003)

Cena

Cílem cenové strategie sledované firmy je maximalizace tržeb a provozního zisku. Snahou společnosti je nabízet zákazníkům unikátní produkty, s čímž je spojena vyšší cena těchto produktů. Jelikož firma nemá v oboru podnikání žádné přímé konkurenty, může si vyšší cenovou politiku dovolit uplatňovat. Ke stanovení výsledné ceny společnost využívá kombinaci nákladové a přírážkové metody. Dolní mez prodejní ceny je tvořena velkoobchodní cenou produktu a rozpočítáním vedlejších nákladů na jednotku. Vedlejší náklady představují cenu dopravy, cla a ostatní drobné náklady. Především rozpočet dopravy je značně obtížným úkolem a to z toho důvodu, že je v zásilkách ze zahraničí

obsaženo více druhů zboží. V současné době je nejvyužívanější a prozatím nejvhodnější způsobem rozpočítáním dopravného dle hmotnosti produktů, jelikož i ceny dopravného se odvíjí od hmotnosti zásilky. Samotná procentuální přírážka je stanovena dle druhu zboží. Protože stanovením stejné přírážky na veškerý sortiment by mohlo snadno způsobit neprodejnost některého produktu na českém trhu. Závěrečná marže je plně v rukou majitelky. Jelikož je firma jediným nabízejícím takového sortimentu, nepodařilo se mi získat informace, se kterými by se dalo analyzovat, jak se jednotlivé produkty podílejí na celkových tržbách.

Společnost občas, ne však s nějakou pravidelností nabízí zboží na zvýhodněné ceny, jedná se snahu vyprodat zásoby nebo například podpořit prodeje. Příkladem je tomu letošní září, kdy byl zlevněn veškerý kancelářský a školní sortiment. Rozdílné ceny jsou nabízeny i velkoobchodním odběratelům, provozující kamenné prodejny ve větších městech. Výše jejich slevy se obvíjí od délky spolupráce, záměru prodeje, velikosti odběru a v neposlední řadě od spolehlivosti odběratelů v platbách a v plnění dohodnutých podmínek. Rovněž jsou odměňováni i ti, kteří odebírají pravidelné výtisky různých hudebních katalogů či magazínů. Během roku se v těchto výtiscích objevují propagační materiály, které jsou opatřeny slevovým kódem k získání slevy, kterou lze uplatnit při objednávce v určitém období.

Propagace

Reklama

V počátku podnikání byla hlavním marketingovým nástrojem reklama na Facebooku, kde byly pomocí placené reklamy oslovení noví potenciální zákazníci. Majitelka firmy měla z dostupných statistik a anket zjištěno, že přibližně 15 procent zákazníků získalo na firmu kontakt z internetových prohlížečů, část zákazníků majitelka získala na základě svých kontaktů z konzervatoře a vysoké školy, zbytek zákazníků byl osloven právě přes Facebook.

V současné době dochází k různým nástrojům pro oslovení různých věkových skupin, rozdílné oslovení se využívá i k oslovení profesionálních muzikantů. Pro oslovení dětí a mládeže stále slouží ve velké míře sociální sítě, jako je Facebook, nově se firma zaměřila i na reklamní příspěvky na Instagramu, který je nyní pro mládež poutavější. U reklam na sociálních sítích se jedná o vtipné, barevné a chytlavé reklamy, které musí mladé zaujmout na první pohled. Rovněž může tato skupina zákazníků narazit na firmu přímo ve svých základních uměleckých školách, kterým se snaží společnost rozesílat reklamní pohlednice a plakáty. Právě zmíněné reklamní pohlednice tvoří reklamní předmět každému zákazníkovi, jelikož je ke každé objednávce přibalena i pohlednice, kterou může odeslat svým blízkým.

Dalším druhem placených reklam je v lukrativním období, jako jsou Vánoce, využití audio reklam. Zákazníci mohou o firmě slyšet v rádiu Kiss Hady, kde jsou několikrát denně přehrávány spoty, kde mohou lidé pořídit krásné dárky pro své hudební přátele. Jak již bylo řečeno výše, reklamní prvky je možné nalézt i v hudebních magazínech a katalozích, díky kterým lze získat i slevu ke své objednávce.

Nevýhodou těchto reklam je, že jsou značně neosobní a šířené masově, proto je velmi těžké ji na nějakou skupinu přesně zacílit. Rovněž prostřednictvím těchto reklam firma nedokáže sdělit tolik informací, kolik by chtěla. Zpětnou vazbu reklam je velice obtížné měřit a i přes vysoké náklady, které firma do vytvoření spotů a grafických návrhů do magazínů investovat nedokáže přesně vyčíslit, kolik nových zákazníků ji reklama přinesla. Asi nejzávažnějším problémem reklam v dnešní době je, že jsou ji zákazníci již zahlceni a proto se naučili jakémusi selektivnímu vnímání reklamních sdělení. Přesto, že se najde celá řada negativních vlivů reklamy, najde se stále dosti pestrá škála důvodů, proč přece jenom do reklamy investovat. Prvním z nich je, že neexistuje lepší nástroj, díky němuž by firma dokázala oslovit najednou tolik lidí na různých místech v jeden okamžik. Výhodu mají ti, kteří mají smysl pro kreativitu, v reklamě se totiž kreativě meze nekladou a čím více reklama upoutá, tím větší dopad bude mít. Proto je audio reklama natočena s jistou dávkou nespisovného jazyka, která na první poslech zaujme na rozdíl od těch, které jsou namluvené s naprostou nezúčastněností.

Přímý prodej

Společnost dobře ví, že velice důležitý je osobní kontakt, proto se v letošním roce již několikrát účastnila koncertů v brněnské Filharmonii, kde mohla fyzicky předvést část svých výrobků a oslovit tak řadu zajímavých potenciálních zákazníků z hudebních vrstev. Výhodou takto oslovených zákazníků je zcela určitě naprosto jiný způsob komunikace, s každým zákazníkem je třeba jednat odlišným způsobem a snažit se k němu najít cestu. Jelikož má ale majitelka firmy s oslovovanou skupinou stejné zájmy a společnou oblibu hudby je vzájemná komunikace se zcela cizími lidmi během krátké doby na přátelské úrovni. Rovněž odezva od takto získaných zákazníků je viditelnější ve srovnání s reklamou. Tito lidé často uvedou i ve své objednávce nebo prostřednictvím emailu, že si firmu pamatují z osobního setkání.

Podpora prodeje

V měsících, které nejsou pro prodeje zcela optimální, což jsou především měsíce leden - březen se firma snaží navést zákazníky k nákupům. Obvykle stačí zavést akci poštovné zdarma, časově omezené slevy na vybrané produkty. Stimuly k nákupu dává firma svým zákazníkům i přes sponzoring na hudebních soutěžích, kam výhercům poskytuje hmotné dary a díky vystavení bannerů a letáků se tak dostává do povědomí. Často se pak stane, že si organizace, které firma sponzorovala, objednali další produkty již na svoje náklady.

Nevýhodou těchto akcí je jejich časové ohraničení, i tak ale dokáže nákupy rozproudit a dělá zlevněné výrobky atraktivnějšími.

Přímý marketing

Doporučení pro společnost plyne právě v oblasti přímého marketingu, který v tuto chvíli není dostatečně řešený. Řada zákazníků ve svých objednávkách souhlasí se zasíláním newsletterů. Problémem je jejich konečné odesílání. Proto doporučuji alespoň jednou za půl roku vytvořit přehled novinek v podobě elektronických plakátů, které by byly urč-

ny pro emailové rozesílání. Věřím, že řada současných zákazníků očekává informace o novinkách, k jejichž odběru se přihlásili.

Určitou mezerou na trhu mohou být i základní umělecké školy. Několik z nich již zákazníky společnosti jsou, ale vytvořením ucelené speciální nabídky právě pro tento typ škol, například se zajímavou cenovou nabídkou od odběru určitého počtu kusů.

V případě přímého marketingu si firma dokáže rozčlenit zákazníky na jasně vymezené cílové skupiny, kterým je schopna nabídnout rozdílnou skupinu produktů. Pravidelným informováním o novinkách či akcích si firma dokáže vybudovat dlouhodobou základnu svých zákazníků. Tento styl komunikace je velmi těsně spojen s podporou prodeje. Zákazník již mohl zapomenout, že v obchodě nějaký produkt objednal, ale emailových sdělením se mu opět lehce vybaví a získá náhlou potřebu objednat opakovaně. Samozřejmě se najde i výčet nevýhod, které firmu u přímého marketingu postihnou. Především je jedná o vyšší náklady na personální zajištění člověka, který se bude věnovat vytvoření vhodné databáze klientů. S tímto úkolem je spojena i potřeba vhodného vybavení pro tvorbu databází, ať už samotný počítač nebo vhodný software pro tvorbu databází. V neposlední řadě je nevýhodou, zařazení emailů do spamu a následné neoslovení zákazníků. I přes to lze na základě zkušeností zkušených firem sledovat pozoruhodné výsledky.

Distribuce

Pojítka mezi produktem a zákazníkem představuje distribuce. Jedná se o soubor postupů a činností, díky nimž je dosaženo toho, že je produkt zákazníkovi dostupný v požadovaném množství a kvalitě, ve správný čas a na správném místě, od místa vzniku přes zprostředkovatele až ke svému konečnému uživateli.

Jelikož se sledovaná firma zabývá nákupem a následným prodejem zboží, je zřejmé, že se jedná o distribuci nepřímou. Podívejme se, o jakou úroveň nepřímé distribuce se jedná.

Společnost samotná prodává produkty především koncovým uživatelům, již v menší míře dále zprostředkovává zboží do maloobchodních sítí. Jelikož, ale firma není výrobcem svého zboží, představuje pouze určitého zprostředkovatele.

Počátek každé distribuční úrovně začíná u výrobce, od kterého firma nakoupí zboží sama, nebo je prodej zprostředkován přes agenta. Typ distribuce přes agenta je typický pro nákup zboží ze zahraničí. Zakoupené zboží je následně prodáno buď přímo konečnému spotřebiteli, to znamená, že se jedná o úroveň distribuční cesty se dvěma respektive třemi účastníky a dochází zde ke změně vlastnických práv jednou v druhém případě dvakrát. Tento typ obchodů je pro firmu typický a probíhá tak 93 procent obchodních operací. Jedná se distribuční cestu, která nepředstavuje složité komunikační problémy.

V tom případě, kdy firma Hudebnikum s. r. o. představuje velkoobchodního dodavatele pro maloobchodní firmy, se jedná o dvou respektive tří úrovněovou distribuční cestu, kde dochází ke třem respektive čtyřem změnám ve vlastnických právech. V tomto případě se již jedná o distribuční cestu, při které vzniká celá řada problémů, spojených s komunikačními nejasnostmi.

- Výrobce - Hudebnikum s. r. o. – konečný spotřebitel
- Výrobce – Hudebnikum s. r. o. – maloobchod – konečný spotřebitel

- Výrobce – Agent – Hudebnikum s. r. o. – konečný spotřebitel
- Výrobce – Agent – Hudebnikum s.r.o. – maloobchod – konečný spotřebitel

S výhledem do budoucna společnost bych navrhovala, co nejvíce se osamostatnit od zahraničních dodavatelů a snažit se zajistit si plynulou výrobu produktů v rámci českých dodavatelů, což může do značné míry eliminovat problémy vzniklé s komunikačními bariérami. Rovněž se může firma zaměřit na budování ryze české firmy distribuující kvalitní české výrobky, popřípadě označené vlastní značkou.

4.2.2.2 Analýza 7S

Strategie

Jak již bylo řečeno výše, základním posláním firmy je dělat lidem radost prostřednictvím svých výrobků. Mezi základní strategie, které jsou pro společnost do budoucna klíčovými, je získání většího podílu na trhu a rozvíjet firmu, aby byla schopna v místní lokalitě nabídnout pracovní příležitost. Za tímto cílem se společnost snaží proniknout i mimo tuzemský trh. K udržení se na trhu je nutné nabízet široký sortiment s dárkovými předměty, ale i zboží denní potřeby s hudební tematikou. V současnosti je snahou zaměřit se na budování své značky a vývoj produktů právě pod touto značkou.

Struktura

Organizační struktura ve firmě není nijak komplikovaná. Podnik zaměstnává pouze tři pracovníky, kteří zajišťují veškeré podnikové funkce. Na první úrovni řízení je jednatelka společnosti, která zabezpečuje jednání s dodavateli, cenovou politiku, objednávky zboží, propagaci a veškeré činnosti, které potřebují vliv jejího rozhodujícího faktoru.

Na druhou úroveň řízení lze umístit administrativní pracovníci, která zajišťuje vystavení faktur, jejich tisk, připravení podkladů pro expedici zboží a především vedení účetnictví, zároveň se společně podílí na rozhodování jednatelky společnosti.

Poslední úrovní ve firmě je pracovník ve skladu, který má za úkol fyzickou manipulaci se zbožím a jeho expedici k zákazníkovi. Jeho úkolem je příprava zboží, jako je balení, kontrola jakosti zboží, údržba skladu a podobně.

Styl vedení

Majitelka společnosti je v přímém kontaktu se svými spolupracovníky. Je kladen důraz na komunikaci, spolehlivost, pečlivost a na vlídné vystupování se zákazníky. Důležité je respektovat, že v centru pozornosti je zákazník. Vztah mezi spolupracovníky je založen na vzájemné důvěře. Majitelka při svém rozhodování vždy respektuje názory ostatních, avšak závěrečné rozhodnutí je plně v její pravomoci. Styl, který je ve firmě od majitelky uplatňován lze ztotožnit s liberálním stylem vedení. Důvěřuje svým zaměstnancům, podporuje je v samostatnosti a zodpovědnosti za plnění svých úkolů a je kladen důraz na dobré vztahy na pracovišti. Důležité úkoly jsou i přes důvěru ve své pracovníky průběžně kontrolovány a to z důvodu předcházení případných komplikací, které by mohly vážně ohrozit chod společnosti.

Schopnosti, dovednosti

K založení firmy zakladatelku vedlo dlouhodobé působení v oblasti hudby. Zakladatelka již od dětství vykazovala známky hudebního sluchu a smyslu pro rytmus. Po absolvování osmiletého gymnázia měla zcela jasnou představu, jakým směrem se vydá. Při současném studiu Janáčkovy konzervatoře a vysoké školy v Ostravě, kde studovala klasický zpěv, zaznamenala omezenost při výběru dáreků s hudebními motivy pro své profesory a přátelé, čímž vznikl podnět pro založení podnikání a vyplnění tak díry na trhu.

Velký důraz je kladen i na vzdělávání zaměstnanců, kteří musejí být schopni podat kvalitní informace pro zákazníky. Znalosti je nutné prohlubovat nejen v oblasti hudby, ale i při doplňování odborných znalostí z oblasti IT, informačních systémů, sociálních sítí a novinek v oblasti zkvalitňování faktorů pro optimalizování internetových obchodů SEO a Google analytics. Důležitým základem pro získávání těchto dovedností tvoří vzdělávací kurzy.

Systém

Vytváření objednávek je prováděno prostřednictvím internetového obchodu, zákazník na webových stránkách vloží do košíků vybrané zboží, vyplní potřebné fakturační údaje, zvolí platbu a přepravce a v posledním kroku odešle objednávku. Během pár sekund přijde zákazníkovi email, kde je mu potvrzeno přijetí objednávky. Administrativní pracovník po přijetí objednávky, nejpozději další pracovní den vystaví a vytiskne fakturu, změní status objednávky a postupuje faktury do skladu, kde je zboží dle faktur vychystáno, zabaleno a připraveno k expedici. Dále je vytištěn štítek s adresou příjemce a předáno přepravci. Přepravce při načtení zásilky do systému automaticky zasílá zákazníkům SMS zprávu a email s informací kdy mu bude zásilka doručena.

V případě objednávek od velkoodběratelů je objednávka vytvořena na základě telefonické domluvy, kde zákazník vytvoří objednávku dle jeho představ a následně je mu vytvořena objednávka. Nemusí se shodovat s požadavkem od zákazníka, protože momentálně nemusí být požadované množství skladem. Zákazník je na tuto skutečnost upozorněn a v emailu je mu zaslána zálohová faktura pro případ, kdy chce platit převodem. Po uhrazení objednávky, v případě platby dobírkou ihned po schválení objednávky je objednávka vychystána, zaplácena a připravena k expedici a následně předána přepravci.

Při svém fungování společnost využívá informační systém Pohoda pro zpracování účetnictví a pro příjem objednávek využívá systému Shoptet, který umožňuje zobrazení webových stránek pro zákazníky, email a správu e-shopu. Výhodou těchto systémů je vzájemné propojení a snadná synchronizace. Objednávky z aktuálního měsíce jsou spravovány v Shoptetu a po skončení měsíce přetaženy do systému Pohoda, kde jsou zpracovány a slouží pro vyměření a odvod DPH.

Spolupracovníci

Zpočátku, kdy měla společnosti dvě jednatelky, se podílely na chodu společnosti samy. Jedna se zaměřovala na propagaci e-shopu, měla širokou řadu kontaktů a druhá díky své jazykové vybavenosti jednala se zahraničními dodavateli. Pouze externě spolupracovaly s IT technikem, účetní a grafikem. Nyní již firma zaměstnává vedle jednatelky dva pracovníky, ale pouze na vedlejší pracovní poměry. Jedná se tedy spíše o brigádníky na

mateřské dovolené a studenty, kteří si dokončují vysokoškolské vzdělání. Výše zmíněný vertikální styl řízení majitelky a zaměstnanců klade důraz na vzájemnou komunikaci a zjevných podílem podřízených na rozhodování. K řízení spolupracovníků je využívána motivace, samostatnost, možnost podílet se na rozhodování. Základem je udržovat dobré vztahy na pracovišti. Ve společnosti je mladý kolektiv žen s podobnými zájmy a názory, tudíž je komunikace velmi otevřená. Z mladého kolektivu vychází řada výborných nápadů pro budoucí rozvoj a udržení firmy na trhu.

Sdílené hodnoty

Základní hodnota je tvořena zákazníkem. Spokojený zákazník se vrací, jelikož si je vědom, že mu nikdo jiný není schopen nabídnout takto ucelenou nabídku kvalitních produktů. Právě kvalita je další hodnotou, na kterou je kladen důraz. Kvalitní detailně provedený produkt je důvodem spokojených zákazníků. Pracovní kolektiv je tvořen mladým kolektivem, což je předpokladem schopnosti a ochoty se učit a rozvíjet své znalosti. Přátelská a pokojná atmosféra zase předurčuje, že je dosaženo stanovených úkolů v krátkém čase a s kvalitními výsledky. Také zákazník ocení klidný a vřelý přístup, který je znát i po telefonickém kontaktu. Právě na milý a vstřícný kontakt je od klientů v současnosti poukazováno. Rovněž zaměstnanci jsou ztotožněni na orientaci na zákazníka a porozumění jeho potřebám. Budování dobrého jména je v současnosti stavěn do popředí před krátkodobě dosahovaným ziskem. Pracovní kolektiv věří, že dlouhodobé dobré jméno je předpokladem pro ziskovost a stabilitu do budoucna.

4.2.2.3 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Společnost vede účetnictví dle kalendářního roku od 1. 1. do 31. 12. Jelikož se nebylo možné zajistit potřebná data z interních zdrojů v letech 2014 a 2015 je v práci věnována pozornost aktuálnímu roku 2016 a současnému stavu společnosti od 1. 1. 2016 do 31. 11 2016. Data byla získána z interních zdrojů společnosti, to je z účetnictví roku 2016. Finanční analýza je zaměřena na vybrané především poměrové ukazatele z oblasti likvidity, zadluženosti, aktiv a rentability.

Ukazatele likvidity

Schopnost přeměnit aktiva společnosti na hotovost představují ukazatele likvidity. Běžná likvidita nabývá hodnoty 2,943, co vyjadřuje, že 2,493 jednotkami krátkodobých aktiv je pokryta jedna jednotka krátkodobého kapitálu. Obecně je doporučeno, aby se tato hodnota pohybovala mezi 1,5 – 2,5 jednotkami. Výsledná hodnota se tedy v těchto doporučených mezích pohybuje a značí, že je společnost schopna krátkodobými aktivy pokrýt své krátkodobé závazky.

Schopnost společnosti hradit své krátkodobé závazky bez nutnosti prodeje zásob představuje pohotová likvidita. Výsledná hodnota nabývá hodnoty 1,017, což je v porovnání s doporučenou hodnotou jedna celá, takřka ideální stav. Společnost je tedy schopna dostát svým závazkům aniž by byla nucena rozprodat zásoby.

Posledním ukazatelem likvidity je okamžitá likvidita, která porovnává, zda peněžní zůstatky společnosti stačí na pokrytí krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty by měli nabývat hodnotu mezi 0,5 – 0,2 jednotkami. Výsledná hodnota 0,284 by se dala

považovat za hodnotu spadajících do doporučených mezí. Společnost je tedy schopna i z peněžních zůstatků pokrýt krátkodobé závazky. Výsledky ukazatelů likvidity naznačují zdraví firmy a schopnosti dostát svým krátkodobým závazkům.

Tab. 3 Ukazatele likvidity 2016

Běžná likvidita	Pohotová likvidita	Okamžitá likvidita
2,943	1,017	0,284

Zdroj: interní data společnosti 2016

Ukazatele zadluženosti

Následující ukazatele bývají také označovány jako ukazatele řízení dluhu, měří tak rozsah, z jakého je společnost financována cizími zdroji. Základním ukazatelem je ukazatel celkové zadluženosti. V případě sledované společnosti nabývá hodnoty 42 procent. Čím vyšších hodnot tento ukazatel nabývá, tím vyšší je celková zadluženost společnosti a tím vyšší je i věřitelské riziko, že jejich pohledávky budou neuhrazené. Obecně je doporučeno financování z 50 procent z vlastních zdrojů a 50 procent zdrojů cizích. V našem případě je společnost z 58 procent financována z vlastních zdrojů a ze 42 procent ze zdrojů cizích, což lze považovat za financování optimální

Ukazatel zadluženosti je podstatným zejména pro věřitele, čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší je zadluženost celkového majetku. Hodnoty krátkodobé zadluženosti jsou 34 procent a dlouhodobé 8 procent. Na základě výsledků lze společnost považovat pro věřitele za bezrizikovou.

S růstem podílu závazků oproti vlastnímu kapitálu dochází k růstu míry zadluženosti vlastního kapitálu. Doporučené je, aby se tento ukazatel pohyboval ve výši 1, respektive 100 procent. Hodnota 1,382 sice představuje hodnotu vyšší než doporučenou, ale ne v kritické odchylce.

Poměr celkového a vlastního kapitálu vyjadřuje efekt celkového růstu rentability vlastního kapitálu při použití cizích zdrojů, tento poměr vyjadřuje finanční páka. V našem případě působí finanční páka pozitivně a to především z důvodu, že jsou cizí zdroje bezúročné.

Tab. 4 Ukazatele zadluženosti společnosti 2016

Koeficient samofinancování	0,580
Celková zadluženost	0,420
Krátkodobá zadluženost	0,340
Dlouhodobá zadluženost	0,080
Míra zadluženosti	0,724
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	1,382

Zdroj: interní data společnosti 2016

Ukazatele rentability

Ukazatele výnosnosti zobrazují schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Společnost se tedy snaží o co nejvyšší hodnoty těchto ukazatelů nebo alespoň jejich kladné hodnoty. Hodnoty rentabilit společnosti mají kladné hodnoty, nicméně nedosahují žádných vysokých hodnot. Obecné hodnocení vystihuje schopnost jedné koruny vloženého kapitálu, popřípadě ostatních faktorů, vytvořit zisk. Stručně řečeno, kolik haléřů zisku přinese jedna koruna vloženého kapitálu.

V případě rentability vlastního kapitálu je dosaženo hodnoty 0,803 koruny na jednu korunu vloženého kapitálu. Ačkoliv se jedná o hodnotu nízkou, je pro společnost pozitivní, že dochází ke generování kladného zisku.

Rentabilita tržeb dosahuje hodnoty 0,205, což znamená, že na jednu korunu tržeb připadá právě 0,205 korun zisku. Nízké hodnoty je dosaženo vlivem doposud nízkých tržeb. Minimální hodnota tohoto ukazatele je závislá na odvětví, ve které společnost působí, ale neměla by klesnout pod 10 procent.

Rentabilita aktiv představuje, jaká část zisku byla prostřednictvím investovaného kapitálu vygenerována. Cílem je jako u ostatních ukazatelů rentability dosáhnout co nejvyšší hodnoty. Dle obecných doporučení by měla hodnota dosahovat alespoň 8 procent, aby byla schopna pokrýt inflaci, rizika a ostatní požadované složek. V případě naší společnosti na jednu investovanou korunu do kapitálu připadne 0,46 koruny zisku.

Tab. 5 Ukazatele rentability 2016

Rentabilita vloženého kapitálu	0,803
Rentabilita tržeb	0,205
Rentabilita aktiv	0,466

Zdroj: interní data společnosti 2016

Ukazatele aktivity

Efektivní využívání aktiv ukazují ukazatele aktivity, jejich podstatou je poměrování s tržbami společnosti. Výsledné hodnoty představují doby a hodnoty, které jsou vázány v různých formách majetku společnosti. Základními výstupy jsou doba obratu, vyjadřující počet dní, kolik jsou peníze vázány v určité složce a rychlost obratu, který určuje počet obrátek v daném období.

Doba obratu celkových aktiv říká, kolikrát se všechna aktiva v podniku obrátí za jeden rok, v tomto případě se aktiva obrátí 2,27 krát za rok, což převyšuje ideální doporučenou hodnotu jedna celá.

Doba obratu zásob představuje průměrný počet dní, které je majetek v podniku vázán, dokud není spotřebován nebo prodán. Čím kratší doba obratu, tím je pro podnikatele situace výhodnější. Doba obratu zásob je 104 dnů, což znamená, že jsou zásoby ve společnosti průměrně vázány 104 dnů, než dojde k jejich dalšímu prodeji. Tato delší doba je způsobena především nákupem zboží ze zahraničí, kde jsou delší dodací lhůty a společnost je nucena se předzásobit.

Doba obratu pohledávek představuje dobu, za jakou jsou pohledávky přeměněny na peníze, měl by odpovídat průměrné době splatnosti faktur. Jelikož má u vydaných

faktur společnost nastavenou čtrnáctidenní splatnost faktur, vykazuje tento ukazatel vyšší hodnoty, než by mělo podle skutečnosti být. Je to ovšem způsobeno, že zákazníci platí své závazky později.

Naopak doba závazků představuje rychlost podniku splácet své závazky. Pro plynulý chod společnosti by měla být takto doba vyšší než u doby obratu pohledávek, což je v našem případě splněno, protože doba závazků je 54 dnů. Firma má tedy téměř dvacetidenní rezervu během doby získání finančních prostředků z pohledávek a dostáním svým závazkům.

Obrátkový cyklus peněz společnosti představuje dobu od nákupu zboží až po přijetí plateb za prodej zboží a je charakterizován dobou, po jakou jsou fondy podniku vázány provozním kapitálem. V případě sledovaného podniku tato doba představuje 86 dnů. Obecně platí, že čím kratší tento cyklus je, tím méně provozního kapitálu společnost potřebuje. Jelikož se jedná vzhledem k velikosti společnosti o delší dobu, bylo by dobré dobu snížit, zkrácením doby obratu zásob, doby inkasa a prodloužením plateb.

Tab. 6 Ukazatele aktivity 2016

Obrat zásob	3,47 x
Doba obratu zásob	103,6 dne
Obrat pohledávek	10,15 x
Doba obratu pohledávek	35,48 dne
Obrat závazků	6,69 x
Doba obratu závazků	53,81 dne
Obrat aktiv	2,27 x
Obrátkový cyklus peněz	85,27 dne

Zdroj: interní data společnosti 2016

Z výsledků současného stavu vybraných ukazatelů finanční analýzy lze konstatovat, že je společnost schopna včas splácet své závazky a generovat kladný zisk, v případě potřeby půjčit si peníze z cizích zdrojů je pro věřitele bezrizikovým subjektem a lze tedy označit podnik za zdravý a schopný rozvoje.

4.2.3 Analýza vnějšího prostředí

4.2.3.1 Porterův model pěti sil

Dodavatelé

Předmětem podnikání společnosti, jak již bylo řečeno, je nákup a následný prodej zboží s hudební tematikou. Jelikož je tuzemský trh v produkci podobného zboží omezen, je firma odsouzena k nákupu zboží ze zahraničí.

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří americká společnost Aimgifts, která je největším výrobcem hudebních dárků na světě. Mimo zboží s hudební tematikou se společnost zaměřuje na produkty s vojenskými motivy, předměty pro sběratele a podobně. Společnost funguje pouze jako velkoobchod a drobný odběratel své zboží nemá mož-

nost si zákazník v obchodě zakoupit. Odběratel (velkoobchodní) musí nejdříve zažádat o registraci a o zaslání katalogu, popřípadě o zaslání vstupních údajů pro možnost vstoupit do internetového obchodu a teprve po přidělení identifikačních údajů může v obchodě zrealizovat objednávku. Nevýhodou je případná jazyková bariéra, protože s dodavatelem je možnost jednání pouze v anglickém jazyce. Zboží v internetovém obchodě je již zobrazeno ve velkoobchodních cenách a je čistě na uvážení zákazníka, zda s cenou souhlasí a zboží objedná či nikoliv. Jedná se ale o detailně provedené výrobky s odpovídající kvalitou a je tedy nutné počítat s vyšší cenou, která je v kvalitě zboží promítnuta. Vyjednávací sílu má tedy dodavatel absolutní a cenovém vyjednávání není možné.

Jelikož je Čína velmocí a zásobuje celý svět i pro společnost Hudebnikum s. r. o. jsou čínští dodavatelé významní, ať už se týká nákupu zboží, komponentů nebo obalového materiálu. Firma má sjednaného obchodního zástupce, přes kterého uskutečňuje veškeré obchody v Číně. Obchod probíhá vždy formou poptávky. Základní přehled produktů je možné získat z internetových stránek, kde je vytvořena předběžná objednávka s počtem kusů, o které má zákazník, rovněž pouze velkoobchod zájem, obvykle je objednávka ještě doplněna o odkazy na zboží, které není v internetovém obchodě dostupné. Obchodní zástupce na základě požadavků vytvoří dodatek k objednávce. Ten již obsahuje množství, které je schopný dodat a drobné úpravy, jelikož ne každé zboží dokáže dle požadavků dodat. V případě, že odběratel nesouhlasí s cenami, popřípadě s alternativami, které obchodník nabídne jako náhradu za zboží, které není schopný dodat, dochází k vyjednávání. Jelikož je firma spolehlivých a pravidelným odběratelem disponuje značnou vyjednávací silou a ve většině případů je požadavkům vyhověno.

Další dodavatelé jsou již situováni v rámci Evropské unie. Jedná se dodavatele Paper Product Design z Německa, který představuje kvalitního velkoobchodního dodavatele porcelánu, kuchyňského a papírenského zboží a drobných upomínkových předmětů. Tato společnost má svého obchodního zástupce v České republice, veškeré nesrovnalosti vzniklé od samotného odeslání objednávky přes webové stránky, po dopravu a reklamáce jsou řešeny přímo s ním v rodném jazyce. Významově podobným dodavatelem je Viena World z Rakouska, který nabízí obdobné produkty pouze s odlišným grafickým provedením a motivy. Objedávka je rovněž řešena přes webové rozhraní. Mezi další dodavatele v rámci Evropské unie jsou zařazeni dodavatelé z Maďarska, Slovenska, Itálie a Velké Británie.

I přes to, že je pro firmu český trh nepřívětivý několik málo dodavatelů hudebních motivů se najde i v České republice. Příkladem je společnost České formičky, která je výhradním dodavatelem formiček na pečení v provedení hudebních nástrojů. Dále společnost Písecké lůžkoviny, která má ve své nabídce povlečení s hudebními motivy. Za zmínku také stojí společnost Mug Shop, která disponuje širokou nabídkou porcelánu s hudební tematikou. A dále menší dodavatelé hraček, her, oblečení a podobně.

V neposlední řadě se společnost zaměřuje na výrobu produktů pod svojí obchodní značkou. V této oblasti jsou dodavateli tiskařské společnosti jako je InetPrint a další specializované společnosti.

Odběratelé

Odběratelé jsou z velké části tvořeni konečnými drobnými spotřebiteli, kteří zboží nakupují za účelem spotřeby či užívání nebo zboží kupují jako dárky pro své přátele a blízké. Jedná se o úzkou skupinu lidí, se zájmy o hudbu, v zastoupení veškerou věkovou kategorií, obojího pohlaví, napříč širokou veřejností. Dále jsou zákazníci základní a střední umělecké školy, které kupují dárky pro své absolventy nebo jako dárky do tombol, soutěží a plesů. Tito zákazníci nakupují prostřednictvím webových stránek, kde uskuteční závaznou objednávku. Umělecké školy, které chtějí objednat větší množství zboží, obvykle provedou objednávku a po telefonické nebo e-mailové domluvě se snaží o vyjednání množstevní slevy. Dle nastavených vnitropodnikových směrnic je školám poskytována sleva v závislosti na odebíraném množství nejčastěji ve výši 2 – 10 procent z částky.

V menším zastoupení jsou odběrateli i maloobchody s kamennou provozovnou. Tyto prodejny jsou obvykle provozovány ve větších městech nebo ve městech s bohatou hudební a uměleckou historií (Český Krumlov, Litomyšl,...) Velkoobdoběratelé mají dopředu nasmlouvané podmínky pro obchodování, pro jejich nákupy jsou jim podle objednaného druhu zboží poskytnuty individuální ceny na jednotlivé položky. Velkoobchodní slevy jsou nastaveny s ohledem na dobu spolupráce a dřívějších zkušeností. Slevy se pohybují v rozmezí 5 – 20 procent.

Konkurence

Žádná firma neobchoduje na téměř žádném trhu sama, obzvláště firmy provozující internetový obchod s dárkovými předměty. Nezáleží na tom, v jakém oboru firma podniká v každém oboru je pravděpodobné, že se bude s konkurencí potýkat. Cílem je dobře své konkurenty poznat a snažit se rozvíjet a neustále zdokonalovat marketingové strategie a tím si udržet stávající zákazníky, ale především, získávat ty nové. Jakmile má firma stanovené cíle a definovaný tržní segment je nutné zaměřit se na boj s konkurencí. Výhodou internetu je jeho rychlost a široká působnost, díky čemuž dokáže zákazník velice rychle a velice snadno získat velké množství informací a přehled o tom, kolik firem nabízí sortiment, který hledá. Právě to může být pro internetový obchod kámen úrazu, nebo naopak výhodou, kterou může získat ke svému prospěchu. Důležité je, aby firma kalkulovala s tím, že v odvětví s velkou mírou konkurence bude muset na udržení své pozice, k udržení zákazníků, ale i k získání nových zákazníků vynakládat zároveň větší finanční prostředky.

Protože se firma pohybuje na internetovém trhu, je možné najít celou řadu potenciálních konkurentů. Základním úkolem je konkurenty najít a dobře je analyzovat. Jelikož firma funguje zároveň jako velkoobchod pro kamenné prodejny, jsou veškerí dodavatelé zároveň jejími konkurenty. Všichni velkoobchodní zákazníci totiž mají možnost nakupovat své zásoby právě od těchto dodavatelů, viz výše.

Mezi přímé konkurenty, provozující internetové obchody, je například společnost CMI Melodia, a. s., která působí na trhu od roku 1997 a specializuje se na výrobu hudebních nástrojů, mimo jiné provozuje i internetový obchod, kde jsou k dostání samozřejmě vyráběné hudební nástroje a drobné dárky s hudební tematikou. Podobně zaměřený internetový obchod představuje i Jaroslav Jedlička – hudební nástroje, který se specializuje

zuje na prodej hudebních nástrojů v kamenné prodejně, při které provozuje také e-shop. V jeho nabídce jsou rovněž drobné dárkové předměty.

Další internetový obchod nabízející i dárky pro hudebníky je Hudební e-knihkupectví, který provozuje pan inženýr Zdeněk Šotola. Ve své nabídce má především noty, CD a DVD s hudební výukou, hry a již zmíněné dárky s hudební tematikou.

Po průzkumu trhu konkurentů se největším z nich v současné době jeví internetový obchod notovna.cz provozovaná Alešem Boříkem, který založil internetový obchod v dubnu letošního roku. Ve své nabídce má úzkou produktovou řadu a velké množství produktů s dodací lhůtou delší než 10 dní. Ve své omezené nabídce má ale veškeré zboží totožné s popisovanou firmou. Ceny nabízeného zboží se pohybují na téměř stejné úrovni, nevýhodou je ale velmi cenové nevýhodné poštovné.

Při opakovaném průzkumu trhu byla zjištěna existence nového konkurenta. Jedná se o bývalou společnici, která prodala svůj podíl ve společnosti a vydala se svojí cestou. Jedná se o internetový obchod Dárky pro hudebníky, zákazníkům nabízí téměř totožné zboží jako analyzovaná společnost. Jelikož se na trhu objevila teprve před velmi krátkou dobou, nemá webové stránky zcela zařízené a lze předpokládat, že na jejich tvorbě bude nadále pracovat.

Za konkurenty lze považovat i kamenné obchody prodávající hudební nástroje, zpěvníky a další hudební potřeby, které ve většině případů mají v nabídce v omezeném výběru i drobné hudební dárky.

V následující tabulce jsou zobrazeny anonymní výsledky hodnocení webových stránek. Hodnoceny byly vybrané faktory, které ve většině případů mají vliv na rozhodnutí, zda zákazník vůbec v obchodě uskuteční objednávku. K hodnocení bylo vybráno šest osob se zastoupením obou pohlaví ve věku 19 let, 30 let a 60 let. Jednalo se o osoby, které mají do značné míry vztah k hudbě či umění. Osoby, které byly vybrány, nemají žádnou vazbu se sledovaným obchodem. Jednotlivé hodnotící tabulky jsou uvedeny v příloze práce. Účastníci měli za úkol přiřadit jednotlivým faktorům hodnoty 0 až 5, kde 0 představuje nejhorší hodnocení faktoru, společnost tento faktor nesplňuje a hodnota 5 znamená, že firma faktor zcela splňuje. V následující tabulce jsou hodnoty spočítané váženým průměrem.

Poslední tři řádky zobrazují výsledky, které byly získány z internetové stránky sitypriker, což je internetová aplikace pomáhající ohodnotit webové stránky a domény. Aplikace pracuje na základě vlastního jedinečného algoritmu. Výsledky z něj získané nejsou objektivní ani reprezentativní, ale k výsledkům získaným z odborného ohodnocení webů mají velmi blízko. Výstupní data, která je možné z aplikace získat, představují například průměrná návštěvnost webových stránek, ocenění domény, odhady denních příjmů z reklamy, stáří webu, průměrná doba strávená na stránkách a podobně. Výsledky získané pro sledovanou firmu a její konkurenty jsou znázorněny na konci následující tabulky.

Tab. 7 Míra ohrožení konkurencí podle vybraných faktorů (vážený průměr hodnot)

Faktor	CMI Melodia a.s.	Jaroslav Jedlička	Hudební e-knihovna	Notovna.cz	Hudebnikum.cz	
Vzhled webu	3,67	2,17	2,33	2,67	3,50	
Ceny dopravy	2,67	1,17	2,17	1,50	3,67	
Možnosti dopravy (výběr více přepraveců)	3,83	1,83	2,50	3,17	3,83	
Míra propagace	3,00	2,50	1,83	2,83	4,17	
Snadnost získání informací (kontakt, doručení,...)	3,83	3,00	2,83	3,50	4,00	
Platba ve více měnách	3,33	1,33	2,83	1,33	3,50	
Variety plateb (dobírka, převod, karty, hotovost)	4,17	2,67	1,50	3,33	4,00	
Zasílání do zahraničí	3,67	1,00	2,67	1,83	4,17	
Sortiment	oblečení	2,17	1,17	2,00	0,67	4,33
	porcelán	0,00	0,00	3,17	3,50	4,67
	bižuterie	2,17	1,33	0,50	2,67	4,00
	kancelářské vybavení	1,17	0,00	1,33	2,17	4,33
	dekorace	0,00	1,67	2,17	2,67	4,00
módní doplňky	1,67	1,67	1,67	2,67	4,17	
Součet	35,35	21,51	29,20	34,51	56,34	
Hodnocení e-shopu na základě programu siprice.org	5993 \$	2026 \$	1226 \$	959 \$	1400 \$	
Průměrný počet návštěvníků webu dle programu	435	130	115	15	105	
Průměrná doba strávená na webu dle programu	7:41	2:15	0:45	1:42	3:47	

Zdroj: Anonymní šetření

Po průzkumu trhu a zhodnocení konkurentů je víceméně zjevné, že ani jeden z výše zmíněných nepředstavuje v současné době pro firmu výrazné konkurenty v oblasti nabízených hudebních dáreků. Ani u jednoho z nich nenajde zákazník na jednom místě takovou širokou nabídku produktů jako u společnosti Hudebnikum s. r. o. Přece jenom je ale nezbytné, aby společnost sledovala a v určité periodicitě prováděla podobné průzkumy a měla tak konkurenty pod kontrolou. Díky tomu by mohla za pomoci cenových strategií a různých akcí udržet zákazníka na své straně.

Pokud se podíváme na hodnoty získané z aplikace sitypricer, pohybuje se firma na třetím místě v ocenění webových stránek. Tato skutečnost je ale způsobena tím, že po

prvních konkurentech se na trhu pohybuje nejkratší dobu. Zároveň ale není rozdíl od druhého v pořadí natolik velký a výsledky lze tedy považovat vzhledem k době působení společnosti na trhu za velice příznivé pro budoucí vývoj společnosti. Zajímavé je porovnání vypočtené hodnoty domény, která činí 1 400 dolarů s náklady na její roční pronájem v České republice, za nějž společnost platí cca pět set korun. Dle algoritmu, se kterým aplikace pracuje, denně navštíví webové stránky 105 potenciálních zákazníků a stráví na něm v průměru téměř osm minut.

Závěrečné výsledky, po ohodnocení konkurentů webovou aplikací i vnímáním potenciálních zákazníků, jsou pro společnost velice uspokojivé a pro budoucí rozvoj příznivé. Je ale nutné i nadále pravidelně provádět podobný průzkum trhu a snažit se od svých konkurentů odlišit.

Nově vstupující firmy

Internetový trh je i přes to, že počet e-shopů mírně klesá stále velmi dynamický, proto je stále prostor pro vznik nových internetových obchodů. V této oblasti obchodování neexistují žádné významnější bariéry vstupu do odvětví a není nezbytné ani žádné nákladově náročné vybavení. V začátku stačí obchodníkovi pouze založit živnost, popřípadě společnost s ručením omezeným, na kterou dnes nejsou nutné vysoké kapitálové vklady, místnost na skladování zboží, stůl, notebook a tiskárnu a finanční prostředky na nákup zboží. Provozovat e-shop tedy může téměř každá osoba, splňující zákonné podmínky.

Pro každou firmu vstupující do již fungujícího konkurenčního prostředí je předpokladem, že prostředí zná, zná zákazníky a jejich potřeby a zná také produkty, které jim plánuje nabízet. Protože jak známo kvalitní a podrobné informace jsou základem úspěchu. Pokud se zaměříme konkrétně na zákazníky internetových obchodů nabízející dárkové předměty pro hudebníky je zcela jisté, že od provozovatelů e-shopu očekávají, že jim budou schopni podat odborné informace z oblasti hudby. Téměř každý člověk, který má zájem o podobný sortiment zboží, je vystudovaný v oboru, popřípadě hledá vhodný dárek pro někoho takového, a očekává, že mu bude personál schopný podat informace o skladateli, který je na produktu ztvárněn, popřípadě o skladbě která je na produktu zachycena. Znalost těchto detailů může být pro někoho pouhou malicherností, ale pro člověka, který se tomuto oboru věnuje, jde o klíčovou informaci, která může ovlivnit jeho rozhodnutí o nákupu. Nově vstupující firma by si tedy měla odpovědět na to, zda skutečně rozumí svým produktům a má dostatečné znalosti či vzdělání, aby mohla tyto informace zprostředkovat. Je sice pravdou, že je možné veškeré informace vyhledat na internetu, ovšem nejvíce osloví přirozená a pohotová odpověď.

S každou nově vstupující firmou přibývají dodatečné kapacity a i nová firma se snaží o získání, co největšího podílu na trhu. Je proto nezbytně nutné pracovat na tom, aby byl zákazník s firmou spokojený, vracel se a byl si vědom, že na trhu neexistuje jiná firma, která by mu mohla nabídnout více.

Hrozba substitutů

Dárky měly, mají a vždy budou mít v lidských životech své místo. Několikrát do roka se najde událost, která spotřebitele přivede k tomu koupit někomu dárek. Ať už se jedná o jakýkoliv dárek, substitut, který v této oblasti hrozí, je skutečnost, že by se zákazník

nerozhodl pro nákup dárku v obchodě popřípadě v jinak zaměřeném internetovém obchodě, ale fakt, že by chtěl obdarovaného potěšit vlastnoručně vyrobeným dárkem.

Další variantou substitutů mohou být samozřejmě také zcela jiné dárky, než jsou předměty s hudební tematikou. Zde samozřejmě existuje velká šíře nabídky potenciálních substitutů.

Z výsledků analýzy podle Portera vyplývá, že hrozba substitutů u takto specificky zaměřených dárkových předmětů pro hudebníky, nemusí být tak velkou hrozbou, protože se jedná o sortiment určený pro velice úzce definovanou skupinu lidí. Na internetový trh může kdykoliv vstoupit nový konkurent, protože se jedná o kapitálově ne zcela náročné odvětví, proto je hrozba vstupu nových konkurentů velká a neovlivnitelná. Společnost má širokou řadu svých zákazníků napříč pohlavím a věkovými kategoriemi, je proto dobré rozšiřovat sortiment vždy s ohledem na to, pro jakou skupinu je produkt vhodný a nabízet rovnoměrně rozložený sortiment, aby si každá z těchto skupin měla z čeho vybrat. Dodavatelé společnosti jsou tvořeny z převážné části zahraničními dodavateli, protože nabízejí širší nabídku produktů, které u nás není možné zajistit. Právě proto, by se měla společnost neustále provádět průzkum trhu a zajišťovat nové dodavatele či si nechat vytvářet své vlastní produkty, aby měla coby plátce daně z přidané hodnoty také položky snižující povinnost odvádět tuto daň. Konkurence společnosti ve výsledku netvoří pro společnost prozatím značnou hrozbu, protože téměř žádný z nich nenabízí zákazníkům takto specifickou, širokou nabídku na jednom místě.

4.2.3.2 PESTE analýza

Politicko-právní faktory

Politicko-právní faktory představují pro společnost spíše určité meze a podmínky, mezi kterými se musí pohybovat a splňovat. Proto příležitosti a hrozby z nich plynoucí nejsou společností ovlivnitelné. Nejvýznamnějším faktorem je pro společnost celní politika, protože nejobjemnější obchodní spolupráce probíhá právě s firmami mimo Evropskou unii. Právě z celní politiky plyne pro firmu na jedné straně příležitost v případě snížení celních sazeb a usnadnění administrativních dokumentů, avšak může se v opačném případě jednat rovněž o hrozbu.

- **Platná legislativní opatření**

Samotné založení společnosti je podrobena Zákonem o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích) č. 90/2012 Sb. Ve své podstatě těsně závisí na Občanském zákoníku, zabývá se právními osobami, tedy obchodními korporacemi. Definuje jednotlivé právní formy podnikání, jejich práva a povinnosti, podmínky fungování od založení přes strukturu orgánů, přeměn až k zániku a zrušení. (www.businessinfo.cz, 2016)

V oblasti e-commerce, tedy internetového obchodování je třeba se řídit zejména Občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb. jehož nová verze je platná od 1. 1. 2014. V tomto zákoníku jsou obsaženy normy dle § 1810 – § 1867. Jedná se konkrétně o smlouvy, které jsou uzavírané pomocí prostředků komunikace na dálku

a § 612 - § 627, týkající se shody s kupní smlouvou, záruky a odpovědnosti za vady. Důležité je mít na paměti, že Obchodní podmínky nejsou samostatnou smlouvou, ale pouze doplňují akt kupní smlouvy. Má se za to, že kupní smlouva je uzavřena odesláním vyplněného nákupního košíku a potvrzením ze strany kupujícího. V tomto okamžiku již musí být jasně sděleny ceny včetně DPH a veškeré poplatky. (www.businessinfo.cz, 2016)

Dále je třeba zmínit Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb. a to především § 12, kde jsou řešeny informace o ceně. Dále § 13 - §19, zde jsou řešeny informace o reklamaci a nově od 1. 2. 2016 mimosoudní řešení sporů a z ní plynoucí informační povinnosti. Nezbytnou náležitostí e-shopu je nutnost upravovat délku záruky (běžně 24 měsíců) a reklamační řád. Při tvorbě reklamačního řádu je nejlepší variantou se obrátit na právního zástupce nebo Sdružení ochrany spotřebitele. Reklamační řád musí obsahovat informace a postupy, jak má zákazník postupovat při reklamaci, jak ji oznámit, na jakou adresu má reklamované zboží zaslat, podmínky za jakých lze reklamaci uznat a jak bude spotřebitel o průběhu reklamace informován. Doba na vyřízení reklamace je standardně 30 dní). Základem je reklamacím předcházet, co možná nejkvalitnějšími charakteristikami zboží a pravdivými informacemi. Pro co nejjednodušší komunikaci mezi spotřebitelem a prodávajícím se doporučuje mít vytvořen reklamační formulář, který sice není zákonem nařízený, ale nemůže se stát, že by při vyřizování reklamací nastaly problémy, že nějaké informace chybí. Součástí reklamačního řádu musí být i reklamační formulář, který dle § 1820 Občanského zákoníku musí obsahovat číslo objednávky, číslo daňového dokladu, kód nebo název produktu, jméno a příjmení, kontaktní telefon, emailovou adresu, číslo bankovního spojení pro případné vrácení peněz a kód banky, důvod vrácení zboží (slouží pro zkvalitňování služeb). Vzor reklamačního formuláře dle Nařízení vlády č. 363/2013 je dále nutné doplnit o určení dne, kdy začíná běžet lhůta od odstoupení od smlouvy, identifikační údaje, způsob převzetí zboží a náklady spojené s vrácením zboží. Pokud je formulář zaslán bez udání důvodu do 14 dnů, prodávající musí obratem potvrdit jeho přijetí dle § 1831 Občanského zákoníku. Vrácení peněz musí být nově provedeno do 14 dnů, doba se zkrátila z původních 30 dní. (www.mujuvnieshop.cz, 2015), (www.netdirect, 2014), (www.businessinfo.cz, 2016)

V neposlední řadě Zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb. Zde je důležitý § 5, zabývající se záležitostmi o povinnostech při ochraně osobních údajů. Povinnost zveřejňovat a garantovat, že veškeré poskytnuté informace jsou důvěrné a nebudou nikdy, nikde zneužity jsou pro provozování e-shopu dnes již samozřejmostí. Před samotným zprovozněním internetového obchodu vzniká prodávajícímu povinnost registrovat se na Úřadu pro ochranu osobních údajů. Při zneužití těchto údajů vznikají velmi tvrdé právní postihy. Nejčastěji k zneužití citlivých údajů dochází v situacích, kdy se chtějí firmy zbavit tzv. problémových zákazníků pomocí černých listin. (www.businessinfo.cz, 2016)

Dále je dle Zákona o bezpečnosti výrobku č. 102/2001 Sb. výrobce povinen dodávat na trh a do oběhu pouze výrobky, které jsou pro spotřebitele bezpečné. Za bezpečný výrobek lze přitom považovat takový výrobek, který splňuje podmínky dle platných technických předpisů, zákonů, vyhlášek, nařízení vlády a technických norem. (www.e-pravo.cz, 2016)

Na společnost je rovněž možné vztáhnout Zákon o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb. v zákoně jsou vymezeny systémy a nástroje státní podpory pro malé a střední podnikání. Zákon se vztahuje na firmy, které splňují kritéria předpisů Evropské unie tj. trvalý pobyt/ sídlo v České republice. Dále definuje, v jaké formě lze pomoc využít (dotace, finanční výpomoci a tak dále) a také oblasti využití (poradenství, projekty výzkumu a vývoje a podobně).

V neposlední řadě se také musí společnost řídit Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., který stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky a podmínky vypracování účetních záznamů. Definuje účetní jednotky, účetní doklady, způsob vedení účetnictví, způsoby oceňování

• Celní politika

Společnost Hudebnikum s. r. o. vlivem dovozu zboží i mimo země Evropské unie podléhá českému celnímu řádu. Od vstupu do Evropské unie v roce 2004 jsou firmy zbaveny povinnosti doplácet clo a daň z přidané hodnoty na zboží pořízené ze členských států. Při obchodování s ostatními zeměmi však tato povinnost trvá i nadále. Zboží, které do České republiky přichází ze zemí mimo Evropské unie, vždy podléhá celnímu řízení a ve shodě s právními normami Evropské unie je zboží propuštěno do režimu volného oběhu. Návrh na propuštění podá příjemce zboží popřípadě jím pověřený zástupce, obvykle Česká pošta nebo spediční společnost. Není podmínkou, že musí být clo vždy vyměřeno. Při výpočtu hodnoty cla se vychází z hodnoty zboží.

Tab. 8 Pravidla při celním řízení

Hodnota	Vyměření DPH	Vyměření cla
Do 22 Euro/ 45Euro	ne	ne
22 – 150 Euro	ano	ne
Nad 150 Euro	ano	ano

Zdroj: www.portal.pohoda.cz, 2016

U zásilek určené fyzickým osobám pro soukromé účely se posouvá hranice 22 Euro na 45 Euro, tyto zásilky představují zboží dárkové povahy a zásilka obvykle bývá označena etiketou „Gift“. Samotné clo se pohybuje od 1 – 10 procent hodnoty zboží na základě faktury. Výsledná výše cla je označena pojmem celní dluh, jeho součástí je kromě samotného cla také daň z přidané hodnoty, spotřební daň, podléhá-li jí zboží a celní poplatky. V případě neuhrazení celního dluhu celnímu orgánu je celní správa oprávněna k vyměření pokuty až ve výši 50 000 korun. (www.portalpohoda.cz, 2016)

Některé právní vztahy v oblasti celního řízení upravuje Celní zákon č. 13/1993 Sb. Jedná se o vztahy, které nejsou přímo upraveny předpisy Evropské unie. Upravuje zejména zpracování a hodnotu statistických údajů, celní režimy, celní dluh, celní delikty a ostatní. Celní problematice věnuje pozornost celá řada předpisů Evropské unie například Nařízení Evropského parlamentu a Rady UE č. 952/2013 pro stanovení celního kodexu Unie, dále zákony České republiky č. 17/2012 o Celní správě ČR, č. 500/204 Správní řád, následně vyhlášky a nařízení vlády (www.celnisprava.cz, 2016)

- **Politická situace**

Pro podnikání samotné je samozřejmě důležitá vedle legislativních opatření také politická situace nejen v České republice, ale i ve světě. Velkou změnou bude aktuální volba amerického prezidenta, kterým byl zvolen Donald Trump. S jeho zvolením se zcela jistě dají očekávat velké změny, nejen v oblasti zpřísnění imigrační politiky. Dá se očekávat, že coby celoživotní podnikatel se bude snažit o podporu výkonnostní ekonomiky a podnikatelského sektoru. Existuje několik názorů, jaké dopady bude mít nová americká politika na Českou republiku, převládá ale názor, že vzhledem ke kladnému vztahu s Českou republikou budou změny zejména v pozitivním měřítku.

Zpět ale do České republiky. Podnikatele nyní souží značná nejistota. Střídání politických stran a premiérů a celá řada politických afér v posledních letech značně ovlivňuje politickou stabilitu. Nicméně si vláda České republiky pro období 2014 – 2020 vzala za prioritu podporu konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Právě tyto společnosti představují 99,84 procent všech ekonomických subjektů a zaměstnávají více než 1,8 milionů lidí. Malé a střední podniky tedy představují významnou roli v rozvoji potenciálu v jednotlivých krajích České republiky. Není tedy divu, že drobné podniky prožívají příznivé roky, v příštím roce se předpokládá další zlepšení u téměř 40 procent z nich. Svoji situaci v 1. pololetí roku 2016 nejlépe hodnotí výrobní společnosti a 49 procent předvídá příznivý vývoj i v pololetí druhém.

Konkrétně u společnosti Hudebnikum s. r. o. nemá politická stabilita na činnosti firmy v tuto chvíli příliš velký vliv. Dotýkají se jí pouze nové podmínky v podobě zákonů a nařízení. Nejvíce společnost trýzní zavedení EET (elektronické evidence tržeb), kterou bude muset od 1. 3. 2017 zavést.

Ekonomické faktory

- **HDP**

Významným ukazatelem, který hodnotí hospodářský cyklus dané země je hrubý domácí produkt. Jen ve stručnosti. Jedná se o peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb za dané období, slouží k hodnocení výkonnostní ekonomiky. (www.czso.cz, 2016)

Tab. 9 HDP v České republice 2006 – 2015

HDP v tržních cenách za rok										
Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Změna v %	6,9	5,5	2,7	-4,8	2,3	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5
HDP	3 507 131	3 831 819	4 015 346	3 921 827	3 953 651	4 033 755	4 059 912	4 059 912	4 098 128	4 554 615

Zdroj: www.czso.cz, 2016

Z tabulky je patrné, že od roku 2006 vykazovala česká ekonomika rostoucí trend, který je pozorován i v delším časovém horizontu již od roku 1999. Závratný pokles postihl Českou republiku stejně jako ostatní země v roce 2009, vlivem ekonomické finanční krize. Tomuto poklesu předcházela mírný pokles HDP i v roce 2007 a 2008, kdy byla hospodářská krize ve svých počátcích. Ve srovnání s ostatními zeměmi Evropské unie

byl pokles o 4,8 procent v České republice zlatým průměrem. Dopady na ekonomiky dalších států, jak ukazuje tabulka č. 6 (53), byly podstatně horší. Větší pokles byl zmírněn poměrně rychlým zásahem a osamostatněním se českého bankovního sektoru od Evropy a rovněž výhodou vlastní měny. Česká národní banka pomocí svých zásahů zajistila, aby se krize finančního sektoru nedostala na české trhy přes ostatní státy tím, že omezila poskytování úvěrů a investic v cizí měně. Již koncem roku 2009 se ale ekonomika začala pomalu ozdravovat. Ozdravná fáze se projevila ve vývoji HDP v roce 2010 a 2011. V roce 2012 se ekonomika opět dostala do recese, podle českého statistického úřadu se na recesy podepsala slábnoucí stavební výroba a průmysl a také pokles výdajů domácností.

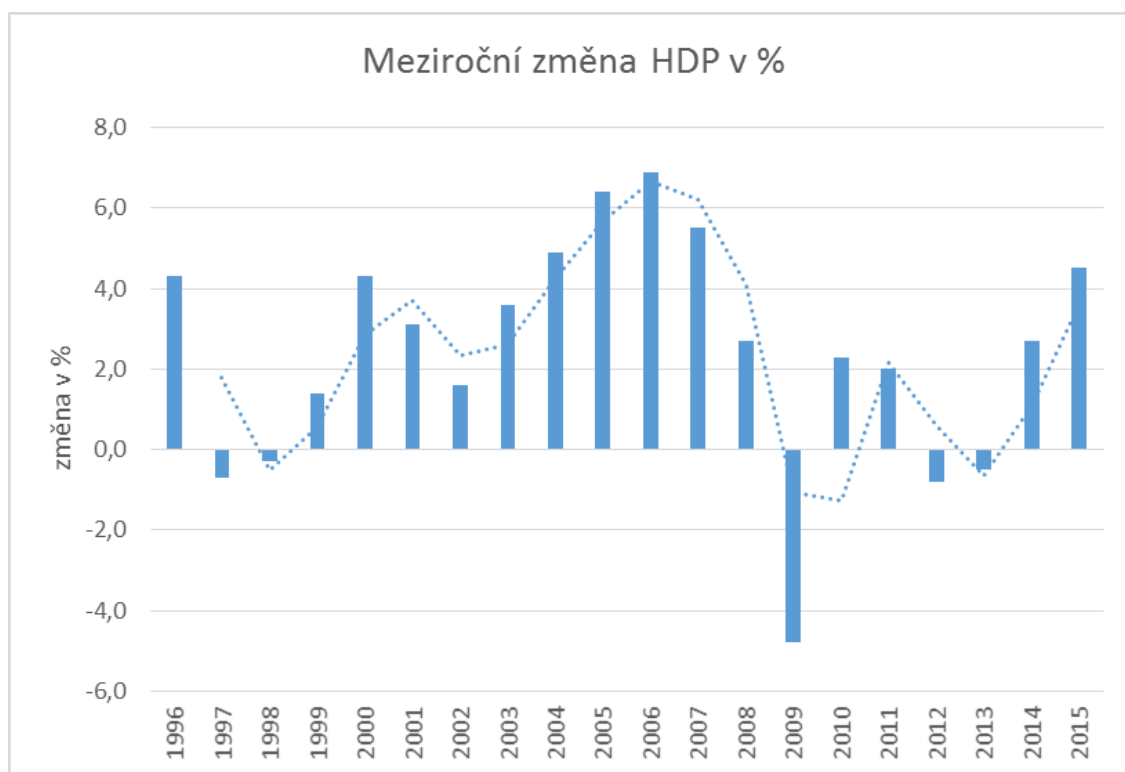
V roce 2013 vzala situaci do rukou Česká národní banka, která 7. listopadu 2013 začala intervenovat a dala si za závazek udržet korunu vůči euru na hladině 27 Kč/Euro. Cílem bylo odvrátit riziko deflace, rychlejší oživení ekonomiky a opuštění od nulových úrokových sazeb. Po oslabení koruny začaly makroekonomické ukazatele vykazovat podstatně lepší výsledky a došlo tak k obrácení hospodářského vývoje. (www.hospodarskenoviny.cz, 2014)

V roce 2015 byl HDP vyšší o 4,5 procenta oproti předchozímu roku, tento vývoj je nejpříznivější za posledních osm let. Na vývoji se podíleli rostoucí výdaje domácností a větší investiční aktivita. Předpoklad pro rok 2016 není již tak vysoký jako v roce 2015, nicméně bude pokračovat v růstu přibližně 2,5 procenta. Na růstu se podílí spotřeba domácností, spotřeba vládního sektoru a firemní investice, naopak negativní dopad bude mít vliv čistého exportu.

Tab. 10 Meziroční změna HDP v % vybraných zemí v době krize 2009

Země	Změna HDP v %	Země	Změna HDP v %
Belgie	-2,3	Itálie	-5,5
Bulharsko	-3,6	Kypr	-1,8
Česká republika	-4,8	Lotyšsko	-14,3
Dánsko	-4,9	Litva	-5,4
Německo	-5,6	Lucembursko	-6,6
Estonsko	-14,7	Maďarsko	-2,5
Irsko	-4,6	Finsko	-8,3
Řecko	-4,3	Nizozemsko	-3,8
Španělsko	-3,6	Rakousko	2,8
Francie	-2,9	Polsko	-3,0
Chorvatsko	-7,4	Portugalsko	-7,1
Švédsko	-5,2	Rumunsko	-7,8
Spojené království	-4,3	Slovinsko	-5,4

Zdroj: www.apl.czso.cz, 2016



Obr. 8 Meziroční změna HDP v % 1996 – 2015, Zdroj: www.ec.europa.eu/eurostat

• Inflace

Níže uvedené hodnoty jsou vývojem spotřebitelských cen vybraných produktů v České republice. Ve výpočtech jsou zahrnuty průměrné ceny za jednotku k prosinci příslušného roku, hodnota se vztahuje vždy za období dvanácti po sobě jdoucích měsíců.

V roce 1998 byla v České republice zavedena cílovaná inflace, v tomto režimu se Česká národní banka zavázala držet inflaci vždy ve zvoleném pásmu. Tento režim je považován za doposud největší úspěch České národní banky. Po zavedení tohoto režimu je inflace v České republice poměrně stabilizována a drží se při nízkých hodnotách. Vychýlení nastalo v roce 2008, kdy se inflace dostala na 6,3 procent, na tomto vychýlení se podílelo ve velké míře zvýšení nepřímých daní z 5 procent na 9 procentní daň z přidané hodnoty, zrušení regulovaných cen, zavedení ekologické daně a nepochybně i růst světových cen komodit. Ve srovnání s vytýčenými cíli České národní banky se hodnoty inflace pohybují vždy mírně pod zvolenými cíli. Vychýlení od stanoveného cíle může být z velké části ovlivněno nákladovým šokem, stejně tak, ale chybnou prognózou.

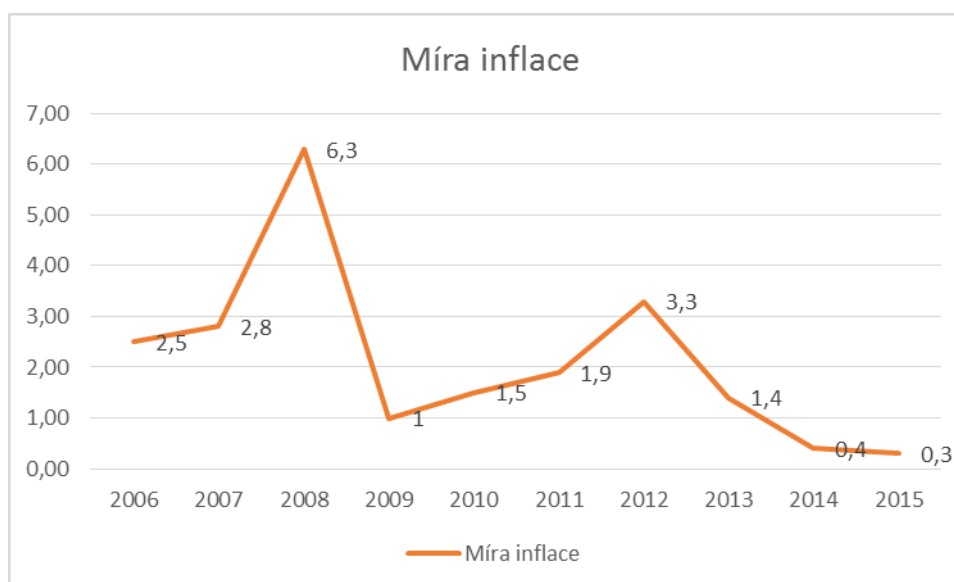
Od roku 2000 do roku 2014 je vývoj inflace v České republice téměř totožný s vývojem v Evropské unii. Značné rozdíly ale vznikají u jednotlivých pozorovaných skupin. Například v České republice od roku 2000 klesly ceny textilií, oděvů, obuvi a vybavení pro domácnost a naopak prudce vzrostly náklady na bydlení. Průměrná inflace za tyto roky v České republice byla 2,2 procenta, což je ve srovnání s Evropskou unií, která měla průměr 2,3 procenta zanedbatelný rozdíl. Největší odchylka od cíle České národní banky vznikla v roce 2008.

V současné době se inflace pohybuje pod predikcí České národní banky, v říjnu 2016 vzrostla inflace o 0,8 procenta. I nadále se dá předpokládat další růst a na přelomu roku 2017 a 2018 má mírně přesáhnout 2 procenta. (www.czso.cz, 2015), (www.cnb.cz, 2015), (www.hospodarskenoviny.cz, 2015)

Tab. 11 Predikce ČNB a skuteční vývoj inflace v ČR 2006 - 2015

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cíl ČNB	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Skutečná míra inflace	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: www.czso.cz, 2015; www.cnb.cz, 2016



Obr. 9 Graf vývoje inflace 2006 – 2015, Zdroj: www.czso.cz, 2015

• Daňová politika

Daňový systém v České republice je téměř totožný s vyspělými evropskými zeměmi. Je složena z daní přímých a nepřímých. Mezi přímé daně je řazena daň z příjmů právnických osob. Výše daňového zatížení se v průběhu let vyvíjela, jak ukazuje tabulka níže. Od roku 2010 se daňové zatížení ustálilo na 19 procentech. Povinností právnických osob je platit zálohy na daň a v následujícím roce podat daňové přiznání a vyúčtovat daň z příjmů.

Tab. 12 Přehled daňového zatížení právnických osob 1999 - 2016

Rok	1999	2000 až 2003	2004	2005	2006 až 2007	2008	2009	2010 až 2016
Daňové zatížení	35 %	31 %	28 %	26 %	24 %	21 %	20 %	19 %

Zdroj: www.podnikatel.cz, 2015

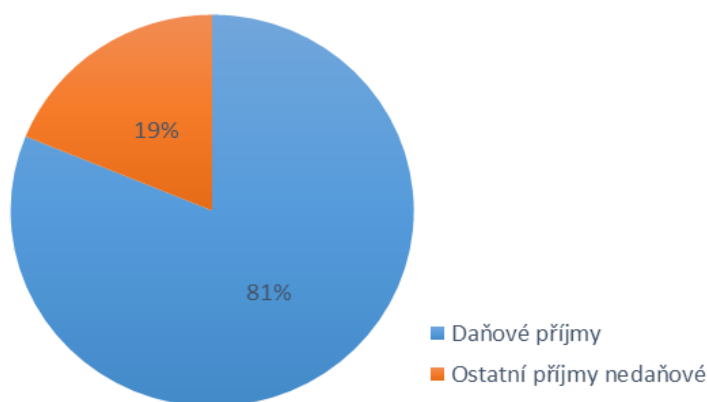
Další přímou daní, která se na společnosti s ručením omezeným vztahuje, respektive na jednatele společnosti s ručením omezeným je daň z příjmů fyzických osob. Pro daň bylo v roce 2008 zavedeno daňové zatížení ve výši 15 procent, v této výši se rovněž odvádí daň vybíraná srážkovou daní. Právě tuto daň je povinen odvést jednatel společnosti v případě, že se rozhodne vyplatit si podíly na zisku, musí tento příjem přiznat v daňovém přiznání a daň odvést. Daně z příjmů patří k nejsložitějším daním, práva a povinnosti vycházejí ze Zákona o daních z příjmu č. 586/1992 Sb., který byl novelizován v roce 2013 a platný od 1. 1. 2014.

Přímou daní, se kterou přichází společnost Hudebnikum s. r. o. do kontaktu je silniční daň. Společnost sice nemá ve svém majetku osobní automobil, nicméně ke služebním cestám využívá automobil ve vlastnictví soukromé osoby a vztahuje se na něj tak povinnost vyměřit silniční daň za měsíce, kdy byl automobil využit pro firemní účely. Sazby daně se odvíjejí od zdvihového objemu motoru vozidla. Práva, podmínky a povinnosti vycházejí ze Zákona o dani silniční č. 16/1993 Sb.

Firma jakožto plátců daně z přidané hodnoty podléhá rovněž daním nepřímým a to především daní z přidané hodnoty. Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb. je harmonizován s platnými právními předpisy evropské unie a podléhá jí většina zdaniitelných plnění v České republice, V současné době jsou v České republice zavedeny tři sazby daně. Základní sazba daně je ve výši 21 procent, první snížená sazba ve výši 15 procent a druhá snížená sazba ve výši 10 procent, konkrétní zařazení je možné najít v příloze již zmíněného zákona. Osoby, které jsou povinny přiznat daň z přidané hodnoty, musejí podat daňové přiznání společně s kontrolním hlášením nejpozději do 25. dne v měsíci popřípadě čtvrtletí a k tomuto dni rovněž odvést daňovou povinnost.

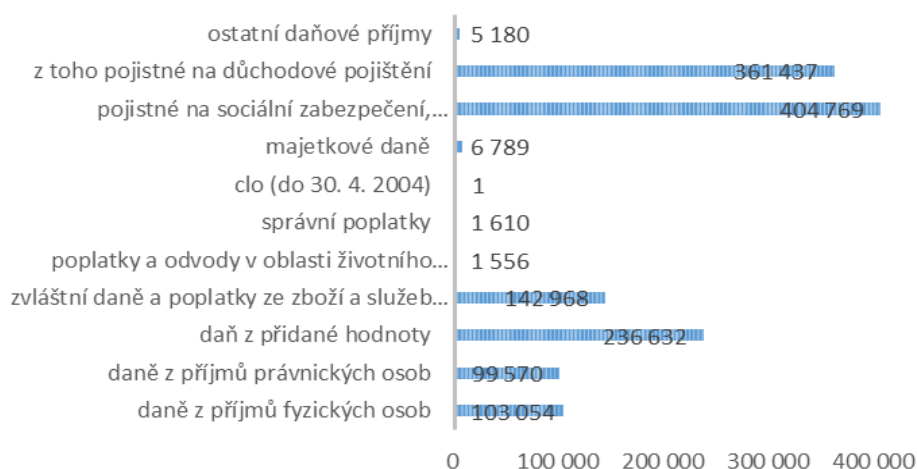
Daňové příjmy tvoří největší příjem do státního rozpočtu. Na následujícím obrázku je vidět, že 81 % z celkových příjmů 1 234 517 mil. Kč tvoří právě daňové příjmy. Na obrázku níže je přehled, které daně přispívají do státního rozpočtu nejvíce. Největší položkou jsou odvody na sociální zabezpečení, dále pojistné na důchodové pojištění a třetí příčku zastává daň z přidané hodnoty. (www.mfcr.cz, 2015), (www.business.center.cz, 2016)

Příjmy státního rozpočtu 2015



Obr. 10 Příjmy státního rozpočtu, Zdroj: www.czso.cz. 2015

Zastoupení daní ve státním rozpočtu

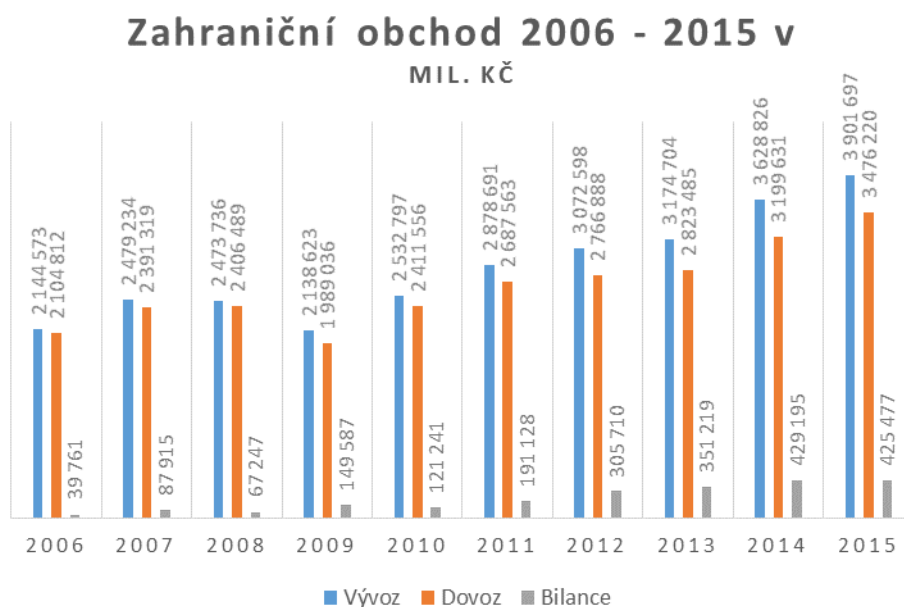


Obr. 11 Zastoupení daňových položek na státním rozpočtu v roce 2015, Zdroj: www.czso.cz

- **Zahraníční politika a měnový kurz**

Zahraníční obchod v České republice vykazuje již po řadu let rostoucí tendenci. V následujícím grafu je vidět přehled vývozu, dovozu a obchodní bilance zahraničního obchodu. Největší přírůstek zaznamenala Česká republika po vstupu do Evropské unie v roce 2004, kdy obrat narostl o 660,1 mld. korun. Od vstupu do Evropské unie a uvolnění zahraničního obchodu dochází ke kladné bilanci zahraničního obchodu, protože si Česká republika drží výrazný obchodování podíl s ostatními evropskými zeměmi. Nejvýznamnějším obchodním partnerem je Německo, například v roce 2004 tvořil vývoz do Německa 64,7 procent oproti obchodu s ostatními evropskými zeměmi, kde vý-

voz tvořil 36,2 procenta. Do roku 2007 se dynamicky rozvíjel především vývoz, díky čemuž dochází ve sledovaných letech k neustálému růstu obratu zahraničního obchodu. Výjimku tvoří krizový rok 2009, kdy obrat klesl. Významné obchodní partnery tvoří tedy především sousední státy, jakožto členové Evropské unie. Žebříček prvních pěti je zobrazen v tabulce níže. Mimo Evropskou unii obchoduje Česká republika především s Čínou, Ruskem, USA a Japonskem, přičemž největší vývoj je pozorován u obchodů s Čínou. Ovšem oproti členským státům, u kterých Česká republika vykazuje kladnou obchodní bilanci zahraničního obchodu a těch mimo evropských zemí je pozorována obchodní bilance záporná, ze třetích zemí tedy více zboží dovážíme. Zahraniční obchod se samozřejmě, tak jako každé obchody vyvíjí s určitou periodicitou a kolísáním. Za silné měsíce v rámci zahraničního obchodu jsou považovány předvánoční měsíce září, říjen, listopad. Naopak nejslabšími měsíci jsou měsíce leden a únor a také letní měsíce červenec a srpen. (www.cnb.cz, 2014)



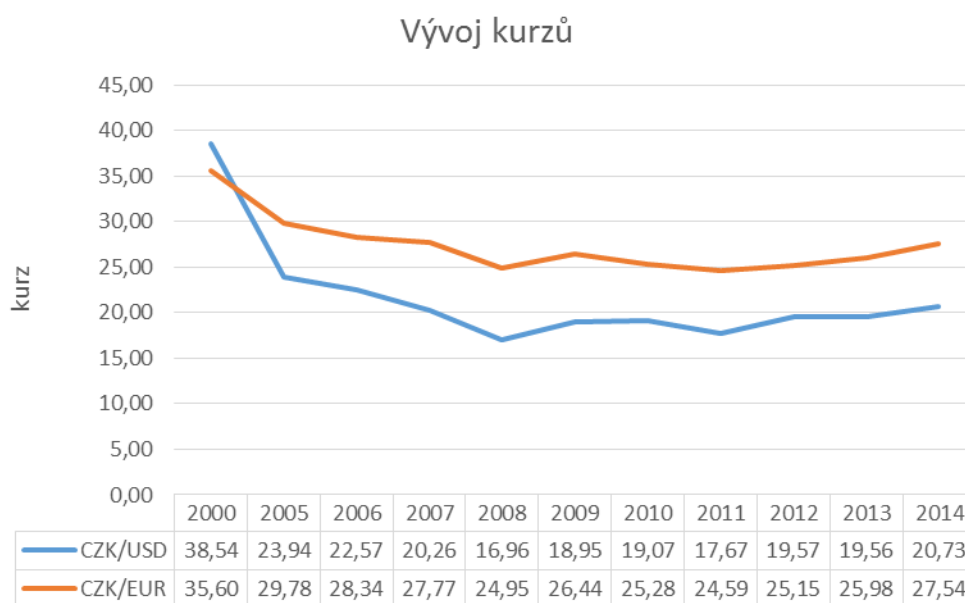
Obr. 12 Graf zahraničního obchodu, Zdroj: www.czso.cz

Tab. 13 Pořadí významných obchodních partnerů

	2006	2008	2010	2012	2013
1.	Německo	Německo	Německo	Německo	Německo
2.	Slovensko	Slovensko	Slovensko	Slovensko	Slovensko
3.	Polsko	Polsko	Polsko	Polsko	Polsko
4.	Francie	Francie	Francie	Francie	Francie
5.	Rakousko	Spoj. král	Spoj. král.	Spoj. král.	Spoj. král.

Zdroj: www.czso.cz, 2013

Přímou vazbu na zahraniční obchod má také vývoj kurzů měn. Jelikož je společnost Hudebnikum s. r. o. závislá na nákupu zboží ze států Evropské unie i mimo ní, je jasné, že vývoj měnového kurzu je významným faktorem ovlivňující ceny nakupovaného zboží. Společnost přichází v rámci svých obchodů do styku s americkým dolarem a eurem, pozornost bude věnována tedy právě těmto měnám. Do roku 2000 byla koruna slabší vůči americkému dolaru a dosahovala hodnoty 38,5 CZK/USD, po tomto roce, ale došlo k obrácení karet a v dalších letech je koruna slabší vůči euru. V dalších letech je z grafu patrné téměř totožné kopírování vývoje obou měn, důvodem jsou natolik propojené trhy, že se sebemenší vychýlení měny jedné, okamžitě promítá do vývoje měny druhé. Zajímavý je vývoj v roce 2008, kdy došlo k výraznému posílení kurzu koruny vůči euru i americkému dolaru a oba kurzy tak dosáhly svého minima. Od roku 2013 přišla léta intervencí od České národní banky. Intervence lze očekávat i nadále, z důvodu snahy oživit českou ekonomiku vlivem rostoucího vývozu. Znevýhodnění plyne pro řadu firem odkázaných na dovoz zboží ze zahraničí. Stejně znevýhodnění tedy platí i pro sledovanou firmu. Jelikož firma nechce zdražovat své produkty, toto znevýhodnění se promítá do snížení ziskovosti.

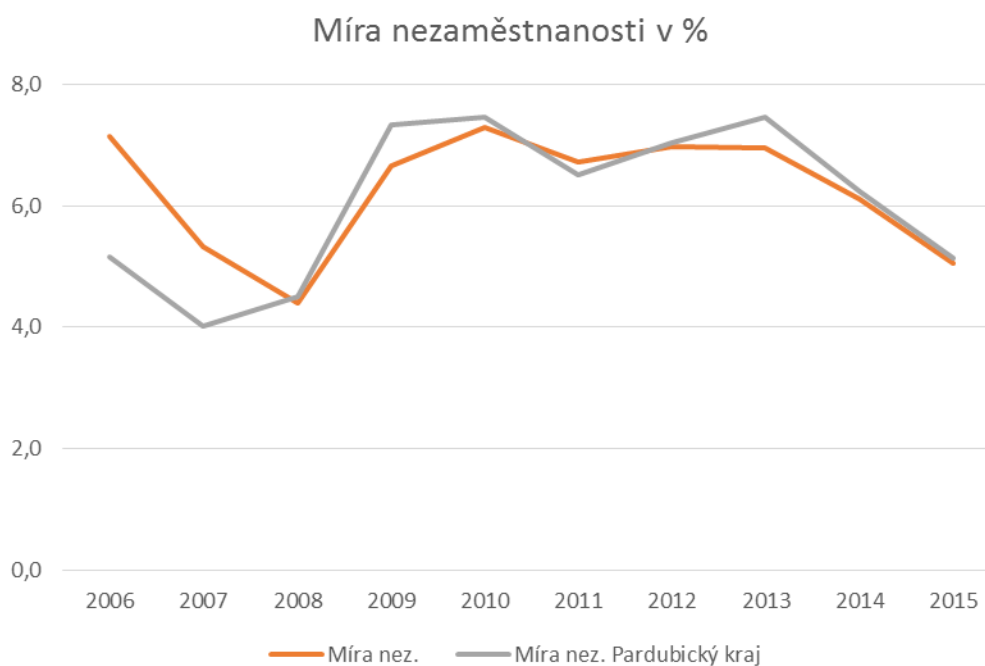


Obr. 13 Graf vývoje kurzů, Zdroj: www.cnb.cz, 2015

• Nezaměstnanost

Průměrná míra nezaměstnanosti od roku 2006 do roku 2015 se pohybuje v rozmezí od 4 do 7,5 procent. Jelikož se firma nachází v Pardubickém kraji, zaměříme pozornost právě jemu. Ve srovnání s průměrem České republiky výsledky přibližně kopírují republikový průměr. Průměrná nezaměstnanost v Pardubickém kraji se pohybuje přibližně o půl procentního bodu výše, což je způsobeno tím, že v celkovém průměru jsou zahrnuty samozřejmě i kraje jako je Praha, která vykazuje velmi nízkou míru nezaměstnanosti. Vyšší míra nezaměstnanosti k Pardubickém kraji především v letech 2008 je způ-

sobena zánikem velkých závodů v kraji, vlivem celosvětové hospodářské krize. Od tohoto roku se situace ustálila a téměř kopíruje celorepublikový průměr. Od roku 2016 klesla nezaměstnanost téměř o 2 procentní body, v evidenci úřadu práce v Pardubickém kraji je přibližně 13 500 lidí hledajících zaměstnání, což je za posledních 16 let nejnižší číslo. Snížení nezaměstnanosti je způsobeno růstem ekonomiky a rostoucí poptávkou po práci téměř ve všech odvětvích. Je nabízeno bezmála 10 000 pracovních míst, což je rovněž považováno za rekordní číslo. Problémem je, že v evidenci nezaměstnaných chybí lidem dostatečné vzdělání, které zaměstnavatelé požadují. V letošním roce dochází k mírnému zlepšení a v říjnu 2016 klesla nezaměstnanost pod 4 procenta. Výsledky jsou připisovány především vzniku nových větších firem v kraji. (www.czso.cz, 2015)



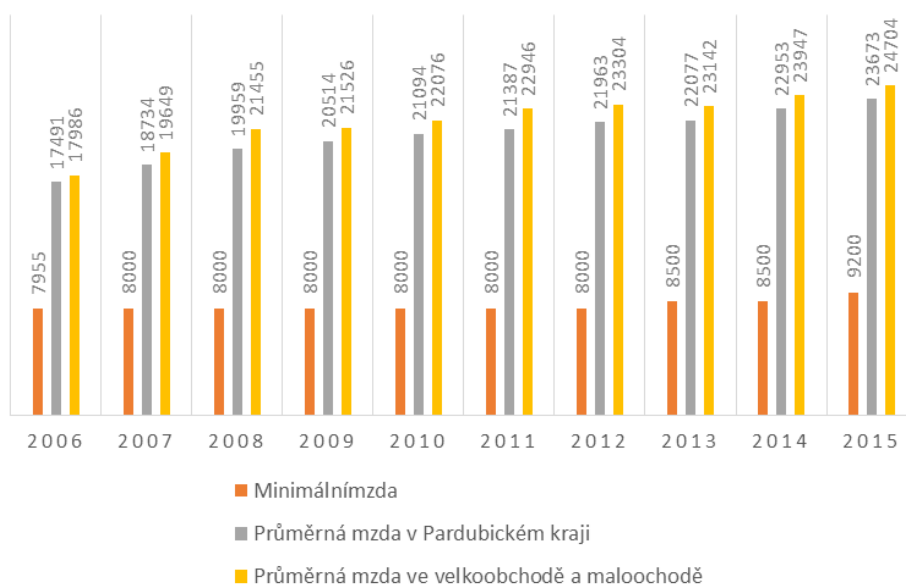
Obr. 14 Míra nezaměstnanosti, Zdroj: www.czso.cz, 2015

• Průměrná mzda v České republice

Stávající i potenciální zákazníci společnosti jsou převážně lidé s vybudovaným vztahem k hudbě, nelze ale již zcela jednoznačně říci, zda jsou to nutně učitelé hudby či profesionální umělci. Proto mohou zákaznickou základnu tvořit lidé ze všech oblastí profesí a nelze proto jasně určit příjmy daného zákazníka.

Proto jen tak pro zajímavost a okrajově můžeme v následujícím grafu vidět průměrné mzdy v rámci celé České republiky, které se ve srovnání s Pardubickým krajem pohybují přibližně o 1 000 korun výš. Alarmující už je, ale porovnání průměrných mezd ať už v Pardubickém kraji nebo s celou republikou s platnou minimální mzdou pro Českou republiku v jednotlivých letech. Minimální mzdy dosahovalo v letech 2006 až 2015 průměrně 3 až 7 procent zaměstnanců.

Vývoj mezd 2006 - 2015



Obr. 15 Přehled průměrných a minimálních mezd, Zdroj: www.czso.cz, 2015

Sociálně-kulturní faktory

- **Kulturní faktory**

Česká republika se může chlubit postavením mezi předními státy světa díky svým kulturním, přírodním a historickým oblastem, díky nimž přichází do země zahraniční turisté a podporují tak cestovní ruch České republiky. Řada z památek je zapsána v kulturním seznamu UNESCO. Výhodou země je rovněž velmi široce propracovaná síť turistických tras, které jsou mnohdy vzájemně propojené a vedou i přes hranice státu. Na významu v posledních letech nabývá také kulturní vyžití, jasně hovoří i data. V roce 2006 bylo v provozu 121 divadel, v roce 2014 již 152 divadel. V roce 2014 se může Česká republika pochlubit také 508 muzei a galeriemi, 308 památkovými objekty, 15 zoologickými zahradami, 43 hudebními soubory, 5 360 veřejnými knihovnami a 157 divadelními soubory.

- **Demografické faktory**

Česká republika má v jednotlivých letech téměř totožný počet obyvatel, plus mínus podle přirozeného vývoje životního cyklu. V roce 2015 měla Česká republika 10 553 843 občanů, z toho 49,2 procent mužů a 50,8 procent žen. Zaměříme-li se na Pardubický kraj k 31. 12. 2015, žilo ve 38 městech 319 000 obyvatel s 62 procentním zastoupením žijících ve městech a 38 procentním zastoupením žijících na vesnicích. Oproti minulému roku došlo k poklesu obyvatel jednak žijících ve městech o 439 osob a také o přirozený životní cyklus, kde je narodilo o 265 obyvatel méně, než zemřelo. Jelikož se společnost Hudebnikum s. r. o. nachází přímo ve svitavském okrese, bude dále věnována pozornost konkrétním číslům z okresu Svitavy. Z grafu věkové struktury

je patrný trend stárnutí populace, dětí a mládeže do 14 let je v populaci každý rok téměř neměnný počet, oproti tomu starších obyvatel přibývá, ve srovnání s rokem 2006 bezmála o 5 procent. Statistiky ukazují na dobrý stav našeho zdravotnictví a zdravotní péče o seniory. Narážíme ale současně na finanční problémy státního rozpočtu, spojený s vyplácením důchodů, které je stále v popředí sporů. Graf věkové struktury obyvatel v okrese Svitavy.

Věková struktura populace v okrese Svitavy v %



Obr. 16 Věková struktura v okrese Svitavy, Zdroj

Tab. 14 Vybrané demografické informace okres Svitavy

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obcí	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Stav obyvatel k 31. 12.	31 664	31 698	31 768	31 828	31 754	31 840	31 770	31 678	31 730	31 638
z toho:										
muži	15 521	15 540	15 568	15 579	15 545	15 652	15 614	15 539	15 553	15 504
ženy	16 143	16 158	16 200	16 249	16 209	16 188	16 156	16 139	16 177	16 134
z toho:										
0 - 14	4 789	4 815	4 782	4 754	4 824	4 909	4 937	4 937	4 981	4 952
15 - 64	22 686	22 614	22 590	22 445	22 243	21 917	21 614	21 350	21 094	20 850
65 +	4 192	4 298	4 437	4 567	4 714	4 975	5 211	5 405	5 640	5 818
Průměrný věk	40	40	40	40	40	41	41	41	42	42
Sňatky	170	175	164	149	146	147	128	138	149	135
Rozvody	98	101	80	90	95	96	88	81	90	84
Živě narození	331	379	362	362	365	340	323	288	338	291
z toho:										
muži	175	182	178	185	191	167	152	124	166	137
ženy	156	197	184	177	174	173	171	164	172	154
Zemřelí	332	319	344	321	304	357	337	340	287	320
Přistěhovalí	374	461	417	338	394	351	361	393	382	343

Zdroj: www.czso.cz, 2015

- **Vzdělání**

Na základě sčítání lidu v roce 2011, bylo zjištěno, že nejvyšší ukončení základní vzdělání má 1 542 114 obyvatel, tedy 17,2 procenta populace, z čehož 28,4 procent osob je ve věku 15 – 19 let, což lze považovat pouze za dočasný stav. Velká část z nich stále studuje střední popřípadě odborné učiliště. Dále je velkou skupinou s nejvyšším dokončeným vzděláním základní vzdělání ve věku 65⁺, zastoupení z 63,3 procenty ženami, důvodem je zcela jistě skutečnost, že dříve nebylo na vzdělání kladen takový důraz a lidé museli, co nejdříve začít vydělávat na zajištění svých rodin.

Největší část populace představují osoby se středoškolským nebo vyučením bez maturity, tato část tvoří třetinu populace v zastoupení 2 952 112 osob. V této kategorii převažují muži, ženy tvoří 42,3 procent, lze to přikládat tomu, že většina učilišť je technické povahy a studují zde právě muži. Většina z nich najde uplatnění jako řemeslníci, montéři, popřípadě jako obsluha strojů.

V pořadí druhou nejčetnější skupinu tvoří úplné středoškolské vzdělání s 27,1 procenty v celkovém zastoupení 2 425 064 osob. V této skupině převažují ženy z 55,9 procent. Právě pro tuto skupinu je příznivější i trh práce, u nichž je pouze 6 procent vedených na úřadu práce.

Počet osob s nadstavbovým nebo vyšším odborným vzděláním je u naší populace celkem 247 937 osob tedy 2,8 procent. Tento stupeň vzdělání prošel velmi dynamickým vývojem především v letech 1991 – 2011. I v této skupině převažují ženy s 64,4 procenty. Osoby s vyšším vzděláním se uplatňují nejvíce ve zdravotnictví a v oboru sociální péče, dále ve vzdělání, kultuře a rekreaci, ale také ve finančnictví a pojišťovnictví.

Vysokoškolského vzdělání dosáhlo v roce 2011 1 114 731 oso, téměř 12,5 procent, kde 880 osob tvoří zástupci magisterského stupně vzdělání. Skupina je z velké části zastoupena mladší generací ve věkové skupině 24 – 29 let, převahu zde mají muži. Muži mají doménu i v nejvyšším možném doktorském stupni vzdělání s převahou 70 procent.

V Pardubickém kraji má největší zastoupení středoškolské vzdělání a učiliště s výučním listem (36,6 procent), dále úplné střední vzdělání (26,9 procent) následuje základní vzdělání (17,9 procent), s 9,9 procenty vysokoškolské vzdělání a ze 4,2 procenty nadstavbové typy studia. Pouze 0,4 procent populace v Pardubickém kraji je bez vzdělání. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že se vzdělání neustále zvyšuje i nadále však existují značné rozdíly ve vzdělání mezi jednotlivými regiony. Velmi výrazné rozdíly jsou samozřejmě mezi městy, coby centrem škol. Nejméně příznivé výsledky i nadále vykazují zejména oblasti západních a severozápadních Čech.

- **Životní úroveň obyvatel**

Životní úroveň v České republice rok od roku roste, ve srovnání se speciálním indexem Německa, který sestavuje skupina Roklen, Česko mírně snižuje německý náskok. I nadále je ale velký rozdíl českého a německého blahobytu. Čech si může dovolit koupit pouze 30 procent toho, co si může dovolit nakoupit Němec. Český blahobyť už ale překonal blahobyť slovenských sousedů a to téměř dvojnásobně. Čeští poslanci jeví snahu sblížit životní úrovně jednotlivých členských států. V porovnání českých minimálních

mezd se mzdami v západních zemích za českou mzdu nepracují ani zaměstnanci technických služeb. (byznys.ihned.cz, 2016)

Výsledky průzkumu společnosti CVVM ale ukazují, že dvě třetiny Čechů jsou se svým životem v Česku spokojeni. Pouze 12 procent obyvatel je se svým životem nespokojeno. Z výsledků posledních tří let je patrný rostoucí trend spokojenosti obyvatel. Spokojenost obecně roste se zvyšujícím se vzděláním a rostoucí mzdou, z největší části se na spokojenosti podílí subjektivní spokojenost s vlastní domácností. Pokles je naopak pozorován u lidí se zvyšujícím se věkem, u nezaměstnaných, rozvedených či ovdovělých.

Technologické faktory

Aby se mohl podnik neustále rozvíjet, je třeba, aby byl seznámen s technickými a technologickými změnami. Jednou z klíčových technologických změn, které firmu ovlivňují, je zcela určitě internet. Díky Strategii Evropa 2020, která si dala za cíl rozvinout elektro-komunikační sítě, čímž by mělo dojít k elektronické činnosti i mimo klasická ekonomická centra.

Od roku 2013 je úkolem umožnit přístup k vysokorychlostnímu internetu ve všech obydlených oblastech s rychlostí minimálně 2 Mbit za sekundu a ve městech až 10 Mbit za sekundu. Problémem však je nedostatečné pokrytí území vysokorychlostním internetem, dalším problémem je i počítačová gramotnost obyvatel. Z průzkumu agentury STEM/MARK z roku 2014 vyplývá, že i přes to, že si 29 procent dotazovaných myslí, že je jejich počítačová gramotnost na velmi dobré úrovni, výsledky šetření hovoří přesně naopak a praxe ukazuje zcela jiné výsledky. Podle výsledků má počítačovou gramotnost na velmi dobré úrovni pouze 7 procent obyvatel, na dobré 18 procent a 75 procent obyvatel je na tom s počítačovou gramotností velmi špatně. Dalším faktorem, který brání technologickému rozvoji internetu je nízká elektronizace státní správy. V České republice elektronickou komunikaci využívá pouze 23 procent úřadů, což je o téměř polovinu méně než v Evropské unii. Pokud se ale podaří nepříznivé vlivy odstranit nebo alespoň zmírnit, vznikne tak pro firmu významná příležitost v možnosti oslovit širší skupinu zákazníků i z oblastí, kde měli doposud s internetem problémy.

V první řadě dojde k usnadnění komunikace mezi společností a zákazníkem, dále rovněž mezi společností a obchodními partnery. Zásadně by ovšem mohlo dojít k posílení reklamních nástrojů a informovanosti.

Dostupnosti moderních technologií je považována za hlavní předpoklad pro posílení konkurenceschopnosti firem. Proto firma spoléhá na vývoj a optimalizaci systému Shoptet, a kterém provozuje e-shop. Společnost Shoptet neustále pracuje na vývoji nových funkcí a vychytávek, které podnikatelé při svém podnikání ocení a usnadní jim práci. Neposledním technologickým faktorem jsou mobilní a telefonní služby, díky ní dochází k rychlé a snadné komunikaci mezi obyvateli, bez prostorového omezení. Rozvoj těchto služeb má pro firmu velký význam a to především z toho důvodu, že při komunikaci se zákazníky a obchodními partnery představují mobilní, telekomunikační a internetové služby hlavní komunikační kanál.

4.2.4 Situační analýza

Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byly stanoveny silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího okolí. V dalším textu bude věnována pozornost jednotlivým z nich, kde budou krátce vysvětleny.

4.2.4.1 Silné stránky

- Znalost a vzdělání v oboru

Díky vzdělání jednatelky v oboru a znalostem v oblasti hudby, je snazší porozumět zákaznickovému přání. Pokud má zákazník svého oblíbeného skladatele nebo přímo skladbu, je pro jednatelku poměrně snadné vyhledat produkt vhodný přímo pro něj. Znalost je využívána i u kulturních akcí, které společnost sponzoruje. Sponzorské dary jsou pak rovněž šity přímo na míru pro záměr akce.

- Znalost prostředí trhu

Souvisí se vzděláním v oboru – dlouholetý pohyb v hudebním prostředí využila jednatelka k pozorování této sociální skupiny. Na základě poptávky po dárkových předmětech s hudební tematikou jednatelku napadlo otevřít vlastní e-shop a tyto produkty nabízet přímo v prostředí, kde jsou žádané.

- Kontakty po ČR

Jednatelka je v hudebním oboru aktivní – učí hudební výchovu, navštěvuje kurzy, vede pěvecké sbory, navštěvuje a sama organizuje kulturní akce. Díky tomu je neustále v kontaktu s lidmi, kteří mají k hudbě blízko. Jednatelka je také velmi komunikativní a přátelská, díky tomu je pro ni velmi snadné navázat a poté udržet kontakty z hudební branže. Dokáže také své přátele motivovat k tomu, aby značku šířili dále.

- Prodej do zahraničí

Firma využila zahraniční poptávky a zasílá zboží na Slovensko, Slovinsko a na základě individuální poptávky i do dalších zemí Evropské unie. V letošním roce se společnost zaměřila na rozšíření prodeje do Slovenské republiky a směřuje tímto směrem i marketingové aktivity.

- Rychlá expedice (v den objednávky nebo následující pracovní den)

Ač je rychlá expedice v dnešní době standardem, zákazníci stále velmi pozitivně reagují na rychlost dodání a je z jejich stany velice ceněna. Zákazník je díky krátkým dodacím lhůtám a zbožím dostupným skladem schopen získat dárek i na poslední chvíli.

- Tvůrčí pracovní tým

Pracovní prostředí firmy je velmi tvůrčí. Tým spolupracuje při vytváření marketingových akcí, vymýšlí design při balení zboží, pracuje na komunikaci se zákazníky a společně pracuje i v jiných oblastech důležitých pro chod firmy.

- Originální produkty

Produkty s hudební tematikou jsou velmi žádané a ceněné zákazníky. Firma proto nabízí široké portfolio s předměty s hudební tematikou, které v takové míře není u žádného z e-shopu dostupné.

- Široká nabídka kvalitních produktů

Firma nabízí zákazníkům velmi širokou škálu produktů z různých oblastí, přesto stále pracuje na rozšíření nabídky. Každý měsíc je uvedeno na trh několik nových produktů. V hlavní sezóně Vánoce je novinek uváděno více, tak aby si zákazník mohl vybrat dárek šitý na míru. Společnost dbá na kvalitu výrobků, právě proto je počet reklamací velmi nízký, přesto však nelze reklamace zcela eliminovat.

- Komunikace se zákazníky

Firma si zakládá na slušném a vlídném jednání se zákazníky. Komunikace probíhá na následujících základních kanálech – email, mobilní telefon, facebook a facebook messenger. Pro jednotlivé kanály je nastaven druh komunikace (oslovení, rozloučení), tak aby odpovídal cílové skupině, která přes daný kanál nejčastěji komunikuje.

- Image firmy a dobré jméno firmy

Firma se snaží řešit veškeré problémy rychle a ke spokojenosti zákazníka. Zákazníkovi se snaží vyjít vstříc. Zajímá se o své zákazníky a podporuje akce, které hudebníci (tedy i potenciální zákazníci) organizují, či na nich účinkují. Díky tomuto jednání pracuje společnost a její zaměstnanci na dobrém jménu společnosti. Jelikož se jednatelka pravidelně účastní divadelních a hudebních představení dostává se jí zpětná vazba, že je jméno firmy mezi aktivními profesionálními ale i amatérskými umělci velice známé.

- Sponzorství

Firma prostřednictvím sponzorských darů podporuje soutěže, koncerty, plesy hudebních organizací či hudebních škol a další akce související s podporou hudby a umění. Díky sponzoringu dělá radost zúčastněným aktérům, dostává se tak do jejich povědomí a ve velké řadě případů je motivuje k uskutečnění objednávky v jejím internetovém obchodě.

- Marketing - širokost zaměření reklamních nástrojů (Facebook, Instagram,...)

Jelikož se společnost zaměřuje na hudební segment trhu, který zahrnuje veškeré věkové skupiny zákazníků, je nezbytně nutné, aby těmto věkovým skupinám přizpůsobila i marketingové a komunikační kanály. Pro mladší generace využívá společnost marketingové možnosti sociálních sítí Facebook a Instagram, k oslovení střední věkové třídy zákazníků využívá účastí na kulturních hudebních akcích, audio upoutávkou v rádiu, které mohou poslouchat v práci, v nejrůznějších hudebních magazínech a jelikož je řada lidí aktivních i na Facebooku, tak i prostřednictvím této sociální sítě. K oslovení starší generace se jako nejvíce účinná jeví účast na hudebních akcích. Tito zákazníci pak uskutečňují objednávky po telefonu, protože někteří z nich nejsou tak zruční při obsluze chytrých telefonů a počítačů. Dále nacházejí reklamní upoutávky v hudebních, na soutěžích, kam chodí podpořit svá vnoučata, mohou vidět bannery s logem společnosti.

- Kvalifikovaná pracovní síla

Pro své zaměstnance, se snaží jednatelka vytvářet příjemné a nekonfliktní pracovní prostředí a umožňuje si zvyšovat vzdělání zaměstnanců. Právě proto tvoří pracovní tým vzdělaní a kvalifikovaní zaměstnanci, kteří mají dostatečnou znalost v oboru, pro činnost, kterou ve firmě vykonávají (hudba, účetnictví, prodej).

- Využívání použitého obalového materiálu – šetří životní prostředí

Z toho důvodu, že firma expeduje každý den velké množství zásilek, zaměřila se na šetření životního prostředí a omezila nákup nového obalového materiálu na nezbytné minimum. Spolupracuje v místními prodejny a své zásilky posílá v již použitém obalovém materiálu (krabice, karton, bublinkové fólie a podobně), samozřejmě v takovém, aby bylo i přes jeho opakované použití stále dobře vypadající a bylo od zdravotně nezávadného zboží.

- Pouze jedna jednatelka, která se krátkodobě dokáže uskromnit pro udržení společnosti

Velkou výhodou společnosti je také skutečnost, že společnost vede pouze jedna jednatelka, dochází jednak k úspoře mzdových nákladů, dále k bezproblémovému dělení zisku, rozhodovací procesy jsou řešeny velmi dynamicky, bez zbytečných prodlev. Jednatelka se v řadě případů rozhoduje na základě minulosti a do značné míry na základě intuitivního vnímání. Výhoda jedné jednatelky spočívá i v tom, kdy v případě nutnosti bezodkladně úhrady faktur a závazků dokáže krátkodobě odložit své odměny, což je způsobeno i tím, že jednatelka není závislá pouze na chodu společnosti, ale má stálý příjem ze zaměstnání.

4.2.4.2 Slabé stránky

- Kvalita fotografií produktů

Slabinou firmy jsou fotografie produktů zveřejněné na webových stránkách, fotografie jsou různého designu, rozměru, ne u všech produktů jsou dobře vidět detaily. Problémem je i to, že fotografie jsou v jednotlivých složkách nepojmenované, což brání dobře fungujícímu vyhledávání. Společnost si je tohoto nedostatku vědoma a v současné době pracuje na nápravě.

- Popisky produktů

Další negativní dojem způsobují strohé a neoriginální popisky produktů. V některých případech chybí potřebný parametr. V případech, kdy zákazník upozorní na nejasnost, jsou popisky ihned aktualizovány. Je ale nezbytně nutné nadále pokračovat ve zdokonalování těchto popisků, které plní důležitou roli pro internetové vyhledávače. Na těchto nedostacích se momentálně postupně pracuje.

- SEO – souvisí s popisy fotografií a popisky produktů

S prací s internetovými prohlížeči souvisí i následující slabá stránka společnosti. Optimalizované webové stránky by měli obsahovat kvalitní a originální texty s vhodným používáním nadpisů a krátkých slov. Právě na tomto faktoru by měla společnost, co

nejvíce zapracovat, aby se tak mohla posunout na přední místa ve výsledku vyhledávání.

- Práce s administrativou webu

Společnost provádí většinu úprav produktů ručně, avšak funkce webu jsou neustále zdokonalovány a od správců a tvůrců webových šablon vycházejí neustále nové funkce pro usnadnění a zautomatizování, co největšího množství činnosti. Proto by se firma měla pravidelně účastnit kurzů, které autoři webových šablon e-shopu organizují, s cílem usnadnění si práce například při psaní štítků na zásilky pro přepravní společnosti a podobně.

- Znalost funkcí v e-shopu

Společnost nemá rovněž nastudované možnosti s fungováním samotných webových stránek, možnosti zobrazení, bannery, které se dají na webových stránkách zobrazit, bannery, které je možné na webových stránkách umístit a další funkce, které by napomohli pro lepší optimalizaci webových stránek. I v této oblasti chce společnost rozšířit své znalosti, podobně jako u práce s administrativou webových stránek pomocí vzdělávacích kurzů.

- Komunikace v cizích jazycích

Jelikož většina zásadních dodavatelů pochází ze zahraničí, především z anglicky mluvících zemí, je základní neznalost anglického jazyka značnou nevýhodou a zdržením při obchodním jednání. Zdokonalení alespoň na základní úroveň anglického jazyka u firmě přineslo značnou úsporu času při vytváření obchodních emailů a profesionální úroveň telefonického řešení obchodních záležitostí. Výhodou ovšem je, že jednatelka společnosti je s tímto nedostatkem seznámena a plánuje pracovat na jeho zlepšení.

- Neustálená zaměstnanecká struktura

Zásadní problém v plynulém chodu společnosti je s neustálenou zaměstnaneckou strukturou. Všichni zaměstnanci, kteří se ve firmě nacházejí, pracují pouze na druhý pracovní poměr na dohodu o provedení práce. Někteří z nich současně studují nebo mají druhé zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Ve vypjatých obdobích například v období Vánoc ve společnosti pomáhají rodinní příslušníci, kteří jsou již ve starobním důchodu nebo pomáhají v odpoledních hodinách po příchodu ze zaměstnání. Právě z toho důvodu ve společnosti panuje v určitých činnostech neoptimální organizace práce. Nastává tak problém pokrýt týden tak, aby byl zajištěn plynulý provoz

- Zaučování brigádníků

Tento faktor vyvstává z neustálené zaměstnanecké struktury. Jelikož má každý brigádník svůj postup práce, dochází ke složitému zaučování dalších. Zaučování stojí hodně času a ve výsledku i peněz, protože každá zásilka, která byla při dopravě poškozena nekvalitním zabalením, musí být zaslána znovu na náklady firmy. Řešením je vypracování určitých pracovních postupů, aby každý věděl jakým způsobem balit jednotlivé druhy zboží, tak, aby nedocházelo k jejich poškození.

- Optimalizace pracovních postupů

I tento faktor souvisí s nedostatečnou zaměstnaneckou strukturou, každý brigádník dělá vše, co je momentálně nutné. Je nezbytné, aby ve společnosti byla určitá specializace a k jednotlivým činnostem i optimalizované pracovní postupy.

- Dárkové balení zboží

Jelikož se společnost více než na vizuální vzhled balení zásilek zaměřuje na šetření životního prostředí, prostřednictvím využívání použitého obalového materiálu, na první pohled odesílané zásilky nezaujmu. Společnost již ale má určitou zákaznickou strukturu a je nezbytné snažit se je udržet a neustále něčím překvapovat. Protože jak známo člověk nejdříve hodnotí podle vzhledu.

- Neexistence kamenných prodejen

Neexistenci kamenných prodejen firma supluje bezproblémovou možností vrácení zboží nebo výměnou zboží za jiné či za jinou velikost oblečení. Přesto existuje řada zákazníků, kteří se po kamenné prodejně ve velkých městech (Praha, Brno) ptají a někdy je odradí od nákupu z e-shopu. Jednatelka společnosti se v budoucnu, při rozvoji společnosti nebrání, ovšem v současné době nemá firma na uživení kamenné prodejny dostatek finančních prostředků ani kvalifikovanou pracovní sílu.

- Vysoké stavy zásob

Nevýhodou společnosti jsou rovněž, vzhledem k velikosti firmy, vysoké stavy zásob zboží. Tato skutečnost je, ale způsobena především snahou předzásobit se na vánoční nakupování dáreků, kdy společnosti začíná hlavní sezóna.

4.2.4.3 Příležitosti

- Velká popularita hudebních festivalů

Téměř v každém městě, probíhají různorodé hudební akce, ať už se jedná o letní hudební festivaly, speciálně zaměřené oblastní festivaly nebo festivaly vážné hudby. S koncepcí společnosti nejvíce korespondují právě koncerty a festivaly zaměřené na domácí a zahraniční klasickou hudbu. Právě v tomto žánru nabízí Česká republika širokou nabídku. Nejvýznamnějším festivalem a zároveň nejstarší Pražské jaro. Jedná se o pravidelnou přehlídku předních světových umělců a orchestrů, konanou každý rok k výročí úmrtí Bedřicha Smetany. Druhým neméně významnou je Smetanova Litomyšl, která je pro společnost oblastně spádovou. Smetanova Litomyšl nabízí mezinárodní operní vyžití. Za zmínku zcela určitě stojí i Dvořákova Praha, která se pravidelně pořádá od roku 2008, jako propagace života a díla Antonína Dvořáka. Dále například Janáček Brno, coby mezinárodní divadelní a hudební festival a celá řada letních hudebních festivalů jako Votvírák, Mácháč, MusicOlomouc, Hrady a zámky a podobně.

- Existence hudebních soutěží

Vedle různých hudebních festivalů probíhá pro začínající umělce velké množství soutěží. Může se jednat o hudební soutěže v rámci školních kol nebo již o větší projekty. Jedním z projektů, který pomáhá mladých muzikantům se proslavit je projekt SAI. Or-

organizace zastupuje muzikanty v těch případech, kdy to nedokáží jednotlivě. Jedná se například o připomínkování autorského zákona na Ministerstvu kultury České republiky. Na webových stránkách každý získá přehledné informace, kdy a kde se pořádá soutěž právě pro jeho kategorii.

- Dostupnost nových trhů

Společnost se v současné době zaměřuje primárně na český trh a postupně se snaží pronikat na trh slovenský. Díky otevřeným trhům a volnosti obchodovat přes hranice státu má však firma možnost proniknout i na trhy další, u našich zahraničních sousedů.

- Dostupnost nových dodavatelů

Firma má již pravidelnou síť svých dodavatelů, v rámci neustálého uspokojení potřeb svých zákazníků, musí neustále hledat nové obchodní partnery a rozšiřovat své portfolio.

- Zájem o produkty pod obchodní značkou společnosti

V minulosti se firma snažila o tvorbu několika vlastních produktů, jako jsou sešity, diáře a podobě. Tyto produkty se setkaly s velkou oblibou u zákazníků a mnozí z nich jeví zájem o další produkty vytvořené pod vlastní značkou.

- Poptávka škol a zájmových kroužků

V letošním roce zaznamenala společnost zvýšený zájem o produkty od základních uměleckých škol a zájmových kroužků. Tyto skupiny mají zájem především o produkty, sjednocující vizuální vzhled souborů a také drobné upomínkové předměty, kterými své účastníky odměňují při soutěžích či vystoupeních.

- Vývoj měnových kurzů

Společnost nestále sleduje vývoj měnových kurzů a při pozitivním vývoji zvyšuje poptávku po nakupovaném zboží a předzásobuje se, protože ve velkém množství odběru je již finanční úspora výrazná.

- Rostoucí trh

Zájem o produkty s hudební tematikou neustále roste, díky čemuž dochází k růstu trhu a vzniká tak možnost růstu zákazníků společnosti

4.2.4.4 Hrozby

- Ohrožení ze strany stávajících a nově příchozích konkurentů

I přes poměrně širokou základnu zákazníků a stále se zvyšující počet objednávek, má společnost obavy z nově příchozích konkurentů. Nově vznikající společnosti se snaží nabídnout zákazníkům nové zboží, někdy i za příznivější ceny, aby zákazníky získaly. Tvoří tak nové kapacity a společnosti tak vznikají větší náklady na udržení svých zákazníků.

- Vývoj měnových kurzů

Tento faktor může pro společnost znamenat jak příležitost, tak hrozbu, při současném oslabování koruny Českou národní bankou společnosti podražil nákup zboží ze zahraničí na úkor zisku.

- Ceny nakupovaného zboží ze zahraničí

Společnost má s většinou zahraničních dodavatelů sjednané dlouhodobé ceny zboží. Postupně ale vznikají ze strany dodavatelů nátlaky na zdražení žádaného sortimentu, což je pro společnost značná zátěž a je nutné, aby s růstem nákupních cen produktů změnila i ceny pro své konečné zákazníky, popřípadě snížení množstevních cen pro své velkoobchodní odběratele, kteří samozřejmě na růst cen reagují velmi negativně.

- Dodací lhůty ze zahraničí

Velkou hrozbou jsou pro společnost dlouhé doby dodání zboží ze zahraničí. Čím delší je doba dodání, tím větší problém v plynulém chodu společnosti nastává. I přes to, že jednatelka objednává zboží s dostatečnou rezervou před jejím vyprodáním, čím dál častěji nastává problém, že je zboží zadrženo na celnici delší dobu, než by bylo nutné a zákazník ztrácí trpělivost na zboží počkat a raději koupí produkt jinde nebo koupí úplně jiný dárek.

- Nespolehlivost dodavatelů

Tento faktor do značné míry souvisí s problematikou dodací doby zboží ze zahraničí. Dodavatelé často na svých stránkách nabízejí zboží, které vlastně nemají vůbec na skladě. Umožní tedy jejich objednání a až po několika dnech společnost informují, že na daný produkt musí počkat někdy i v řádech týdnů. Rovněž tato skutečnost brání v plynulém chodu společnosti a zákazník často nemá čas a trpělivost na produkt čekat.

- Omezení dovozu a vývozu

Jelikož je společnost do velké míry závislá na obchodních partnerech ze zahraničí, omezením dovozu zboží či zavedením cel, kvót a dalších nástrojů bránících zahraničnímu obchodu, by mělo na fungování společnosti velmi negativní dopad.

- Přesycení trhu

V případě, kdy už by společnost neměla svým zákazníkům, co nabídnout, mohlo by dojít k přesycení trhu. Společnost by již neměla komu své produkty nabízet a zřejmě by došlo k jejímu zániku, právě proto je nutné neustále vyhledávat nové varianty, jak zákazníka zaujmout a rozšiřovat působení společnosti.

- Nespolehlivost přepravních společností

I kvalita služeb sjednaných přepravních společností má značný vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Například doručování poškozených zásilek, i přesto, že tuto službu nemá společnost ve svých rukách, znamená pro zákazníka zklamání a může ovlivnit jeho další rozhodnutí o nákupu.

4.2.5 Metoda párového srovnávání

V první části tabulky jsou porovnávány vždy dva faktory mezi sebou, následuje sloupec součtu, neboli skóre daného faktoru, a následně procentuálně vypovídající váha. První výsledky jsou hodnocením autorky práce, druhé výsledky odpovídají hodnocení jednatelky společnosti. V posledním sloupci jsou oba výsledky zprůměrovány, aby měly větší vypovídající schopnost.

Silné stránky

Tab. 15 Párové srovnání silných stránek

Kritérium	Znalost a vzdělání v oboru	Znalost prostředí trhu	Kontakty po ČR	Prodej do zahraničí	Rychlá expedice	Tvůrčí pracovní tým	Originální produkty	Široká nabídka produktů	Komunikace se zákazníky	Image firmy a dobré jméno firmy	Sponzorství	Marketing	Kvalifikovaná pracovní síla	Využívání použitého obalového materiálu	Pouze jedna společnost	Autorka DP		Jednatelka		Průměrná váha
																Skóre	Váha	Skóre	Váha	
Znalost a vzdělání v oboru	x	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	5	4,17	2	1,67	2,92
Znalost prostředí trhu	1	x	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	11	9,17	11	9,17	9,17
Kontakty po ČR	1	0	x	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	7	5,83	7	5,83	5,83
Prodej do zahraničí	1	0	1	x	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	7	5,83	7	5,83	5,83
Rychlá expedice	0	0	0	0	x	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	5	4,17	3	2,50	3,33
Tvůrčí pracovní tým	1	0	0	0	0	x	1	0	0	0	1	0	0	1	0	5	4,17	9	7,50	5,83
Originální produkty	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1,67	9	7,50	4,58
Široká nabídka produktů	1	1	1	1	1	1	1	x	0	1	1	0	0	1	1	12	10,00	12	10,00	10,00
Komunikace se zákazníky	1	1	1	1	1	1	1	1	x	1	1	0	1	1	1	14	11,67	8	6,67	9,17
Image firmy a dobré jméno firmy	1	0	1	1	1	1	1	0	0	x	0	0	0	1	1	9	7,50	6	5,00	6,25
Sponzorství	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	x	0	0	0	0	3	2,50	8	6,67	4,58
Marketing - širokost zaměření reklamních nástrojů	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	x	1	1	1	15	12,50	14	11,67	12,08
Kvalifikovaná pracovní síla	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1		x	1	1	13	10,83	9	7,50	9,17
Využívání použitého obalového materiálu	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	x	1	5	4,17	4	3,33	3,75
Pouze jedna společnost	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	x	7	5,83	11	9,17	7,50
																120	100,0	120	100,0	100,0

Zdroj: Vlastní šetření, (M. Katsiolouides, 2009)

Z výsledků vyplývá, že nejsilnější stránkou společnosti je její marketing, což lze považovat za výborné výsledky, protože dobře propracovaný marketing je základem úspěchu. Další významnou silnou stránkou je široká nabídka produktů, kterou společnost svým zákazníkům nabízí a snaží se produktovou řadu neustále rozšiřovat. Na třetím místě se umístily tři faktory. Znalost trhu je faktorem, který přivedl jednatelku

k nápadu, pokud by neznala prostředí trhu a to, že je po takovém druhu zboží poptávka, firma by nevznikla. Příjemnou komunikací se zákazníci si společnost udržuje a i získává nové zákazníky. Vstřícný přístup, milé jednání a porozumění zákazníkovi je tedy pro firmu velmi výhodnou silnou stránkou a logicky si zaslouží přední příčky. Ačkoliv nemá společnost ustálenou zaměstnaneckou strukturu je kvalifikovaná pracovní síla pro společnost úspěchem fungování. Přesto, že se nejedná o žádné sofistikované pracovní postupy a činnosti, je nezbytně nutné, aby pracovník, který vykonává svoji práci, rozuměl všemu, co má a co nemá dělat a odváděl tak dobré výsledky. Výhodou společnosti je i fungování s jednou jednatelkou, která tak disponuje stoprocentní rozhodovací mocí a není závislá na rozhodnutí druhých. Veškeré rozhodovací procesy mají dynamiku, zároveň se jednatelka dokáže krátkodobě přizpůsobit a uskromnit v případech, kdy je nutné plnit závazky společnosti. Ačkoliv se pohledy autorky práce a jednatelky na důležitosti jednotlivých faktorů lišily, nejednalo se o markantní rozdíly a v průměru jsou získány uspokojivé vypovídající výsledky.

Slabé stránky

Tab. 16 Párové srovnání slabých stránek

Kritérium	Kvalita fotografií produktů	Popisky produktů	SEO	Práce s administrativou export x import	Znalost funkce v e-shopu	Komunikace v cizích jazycích	Optimalizace pracovních postupů	Dárkové balení zboží	Neustálená zaměstnanecká struktura	Neexistence kamenných prodejen	Vysoké stavy zásob	Autorka DP		Jednatelka		Průměrná váha
												Skóre	Váha	Skóre	Váha	
Kvalita fotografií produktů	x	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	8	11,94	7	10,45	11,19
Popisky produktů	0	x	0	1	1	1	0	1	0	1	1	8	11,94	6	8,96	10,45
SEO	1	1	x	1	1	1	0	1	0	1	1	9	13,43	5	7,46	10,45
Práce s administrativou – export x import	0	0	0	x	0	1	0	1	0	1	1	5	7,46	5	7,46	7,46
Znalost funkce v e-shopu	0	0	0	1	x	1	0	1	0	1	1	6	8,96	6	8,96	8,96
Komunikace v cizích jazycích	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	1	1,49	3	4,48	2,99
Optimalizace pracovních postupů	1	1	1	1	1	1	x	1	0	1	0	9	13,43	11	16,42	14,93
Dárkové balení zboží	0	0	0	0	0	1	0	x	0	0	0	2	2,99	7	10,45	6,72
Neustálená zaměstnanecká struktura	1	1	1	1	1	1	1	1	x	1	1	11	16,42	9	13,43	14,93
Neexistence kamenných prodejen	0	0	0	0	0	1	0	1	0	x	0	3	4,48	1	1,49	2,99
Vysoké stavy zásob	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	x	5	7,46	7	10,45	8,96
												67	100,0	67	100,0	100,0

Zdroj: Vlastní šetření

Při hodnocení silných stránek již vznikaly ve srovnání se stránkami silnými větší rozdíly v pohledu autorky práce a jednatelky, nicméně po zprůměrování výsledků bylo dosaženo potřebných výsledků. Jako nejvýznamnější slabou stránkou vyplynuly dva faktory na sobě navzájem závislých, jedná se neoptimální pracovní postupy a neustálenou zaměstnaneckou strukturu. Jelikož neexistuje ustálená zaměstnanecká struktura, jen těžko mohou být optimalizované pracovní postupy. Jelikož se zaměstnanci ve společnosti nepravidelně střídají je logické, že pokud delší dobu ve společnosti nejsou, určité postupy se učí neustále od začátku, aniž by si je dostatečně osvojili a zautomatizovali. Následující příčky obsadily faktory vyplývající z optimalizace webu, jedná se o kvalitu fotografií a popisků a s tím spojení SEO (optimalizace pro vyhledávače), rovněž jako první dva faktory i tyto si jdou ruku v ruce. Pokud nejsou kvalitně propracované popisky produktů, nemůže být web optimalizován pro internetové vyhledávání. Kvalita fotografií se už více projeví na tom, zda si zákazník po prohlédnutí fotografie produkt koupí či nikoliv.

4.2.5.1 Příležitosti

Tab. 17 Párové srovnání příležitostí

Kritérium	Existenci festivalů	Existenci soutěží	Vstup na nové trhy	Získání nových dodavatelů a tím širší nabídka	Tvorba vlastních produktů	Speciální nabídky pro školy a zájmové kroužky	Kurzové příležitosti	Rostoucí počet zákazníků	Autorka DP		Jednatelka		Průměrná váha
									Skóre	Váha	Skóre	Váha	
Existence festivalů	x	0	0	0	0	0	1	0	2	5,71	1	2,70	4,21
Existenci soutěží	1	x	0	0	0	1	1	0	4	11,43	4	10,81	11,12
Vstup na nové trhy	1	1	x	1	0	1	1	1	6	17,14	6	16,22	16,68
Získání nových dodavatelů a tím širší nabídka	1	1	0	x	0	1	1	1	6	17,14	3	8,11	12,63
Tvorba vlastních produktů	1	1	1	1	x	1	1	1	8	22,86	7	18,92	20,89
Speciální nabídky pro školy a zájmové kroužky	1	0	0	0	0	x	1	0	3	8,57	6	16,22	12,39
Kurzové příležitosti	0	0	0	0	0	0	x	0	1	2,86	4	10,81	6,83
Rostoucí počet zákazníků	1	1	0	0	0	1	1	x	5	14,29	6	16,22	15,25
									35	100,00	37	100,00	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

Z výsledku hodnocení příležitostí jednoznačně vyplynul největší podíl pro zájem zákazníků o vlastní produkty. V kreativě se meze nekladou a právě vyrobené produkty mají obvykle svůj vlastní příběh a význam, což je pro zákazníky v posledních letech velkou výhodou oproti pásově vyráběným produktům. Další příležitost se firmě otvírá při vstupu na nové trhy, ať už na ty zahraniční nebo na zaměření se na další skupinu zákazníků na trhu českém. Příležitostí pro růst a rozvoj společnosti je samozřejmě rostoucí počet zákazníků, který do značné míry souvisí se vstupem na nové trhy. Značnou příležitostí pro firmu tvoří oslovení speciálních uměleckých škol a programů šitých na míru pro ně. Může se jednat o jednotlivé prvky pro pěvecké soubory nebo o poskytování hmotných darů do různých soutěží. Ruku v ruce se všemi příležitostmi je získávání nových dodavatelů. S novými dodavateli přichází do internetového obchodu nové zboží, jejichž prostřednictvím lze oslovit nové zákazníky a proniknout na nové trhy, rovněž tak lze zaujmout právě již zmíněné zájmové kroužky a umělecké školy.

4.2.5.2 Hrozby

Tab. 18 Párové srovnání hrozeb

Kritérium	Ohrožení ze strany stávajících a nově příchozích konkurentů	Kurzové riziko	Ceny nakupovaného zboží ze zahraničí	Dodací lhůty ze zahraničí	Nespolehlivost dodavatelů	Obavy z uzavření trhů	Přesycení trhu	Nespolehlivost přepravních společností	Autorka DP		Jednatelka		Průměrná váha
									Skóre	Váha	Skóre	Váha	
Ohrožení ze strany stávajících a nově příchozích konkurentů	x	1	0	1	0	0	1	0	5	13,51	3	8,33	10,92
Kurzové riziko	0	x	0	1	0	1	1	0	4	10,81	1	2,78	6,79
Ceny nakupovaného zboží ze zahraničí	1	1	x	1	1	1	1	1	8	21,62	3	8,33	14,98
Dodací lhůty ze zahraničí	0	0	0	x	0	1	1	0	3	8,11	3	8,33	8,22
Nespolehlivost dodavatelů	1	1	0	1	x	1	1	1	7	18,92	6	16,67	17,79
Obavy z uzavření trhů	1	0	0	0	0	x	0	0	2	5,41	7	19,44	12,42
Přesycení trhu	0	0	0	0	0	1	x	0	2	5,41	8	22,22	13,81
Nespolehlivost přepravních společností	1	1	0	1	0	1	1	x	6	16,22	5	13,89	15,05
									37	100,00	36	100,00	100,00

Zdroj: Vlastní šetření

Zaměříme-li se na vliv hrozeb, který je vnímán, pak nejvýznamnější hrozbou je nespolehlivost dodavatelů, pokud dodavatel nedodá včas, v potřebném množství a v potřebné kvalitě zboží, společnost nemá, co by zákazníkům nabídla, přichází o své zákazníky, a tudíž nemá kam růst. Tentýž dopad má i nespolehlivost přepravních společností, kteří přepravují vyexpedované zboží zákazníkům. Pokud se zboží k zákazníkovi nedostaví v požadovaný a předpokládaný termín, v nepoškozeném stavu, odrazí se to v jeho spokojenosti a v doporučení pro osoby ve svém okolí. Významný vliv na společnost mají i hrozby v podobně přesycení trhu, kdy už nebude komu zboží nabídnout, popřípadě už nebude, co zákazníkovi nabídnout, protože již bude veškerým sortimentem zahlcen. Podobný dopad by pro společnost mělo i omezení dovozu, což při fungování jednotného trhu s velkou pravděpodobností u nabízeného druhu zboží nehrozí, ale vzhledem současné situaci ve světě je nutné počítat s každou možností. Společnost by v takovém případě nebyla schopná dovážet zboží ze zahraničí, na kterém je téměř závislá a nemohla by dodávat svoje zboží ani do zahraničí.

4.2.6 Stanovení cílů

Jelikož se firma snaží o rozšíření svého působení a získání a upevnění pozice na trhu je nezbytně nutné, aby si stanovila dílčí cíle, pomocí nichž bude cíle dosaženo. Tyto cíle musí být tvořeny s ohledem na jejich měřitelnost, akceptovatelnost a reálnost, musí být specifické a stanové vždy s jasně daným termínem plnění. Následně je nutné výsledky kontrolovat a porovnávat je se stanovenými cíli a na základě dosaženého výsledku aktualizovat případné příčiny odchylek. (F. R. David, 2011)

Návrhy na aktuální cíle společnosti jsou definovány následovně:

- Stabilizování a zvyšování tržeb – tržby nesmějí klesnout pod 300 000 korun měsíčně.
- Rozšíření nabídky vlastních produktů – minimálně dvakrát do roka by měla firma přijít s novinkou z vlastní produktové řady. Pro společnost tento cíl představuje relativně vysoké finanční nároky, a je proto nutné dodržovat dílčí cíl stabilizování tržeb.
- Snížení doby obratu pohledávek – snaha o snížení doby obratu pohledávek alespoň na 25 dnů.
- Snížení stavu zásob – společnost se musí snažit o nákup pouze takových položek, které jsou u zákazníků žádané, aby zabránila tvorbě neprodejných zásob. Cílem je držet průměrné zásoby ve výši maximálně 300 000 korun a před koncem roku snížit zásoby na 200 000 korun.
- Snížení doby obratu zásob – snížit dobu obratu zásob alespoň na 60 dnů.
- Aktualizace popisů a fotografií na webových stránkách – společnost si musí stanovit týdenní rozpis na aktualizaci postupně všech produktů, u nich je nutné vytvořit kvalitní fotografie, fotografie detailů a tvorbu originálních popisků zboží.

4.2.7 Vnitřně-vnější matice

Po zpracování faktorů metodou párového srovnání a přidělení vah jednotlivým faktorům, byly určeny reakce společnosti na stupnici od 1 do 4, přičemž hodnota 1 představuje nejméně příznivou reakci na daný faktor a hodnota 4 nejpříznivější reakci. Výsledkem je součet součinů vah a reakcí. Výsledná hodnota značí reakci společnosti na faktory vnitřního a vnějšího prostředí a je tak získána výsledná hodnota IFE a EFE.

Výsledné hodnoty spojíme do jedné matice, díky čemuž získáme vnitřně-vnější matici. Na osu x je nanesena hodnota IFE a na osu y hodnota EFE. (D. Jakubíková, 2013)

4.2.7.1 IFE matice

Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí poskytuje informace, získané z analýzy vnitřního prostředí při hodnocení jednotlivých silných a slabých stránek.

Tab. 19 IFE matice (silné stránky a slabé stránky)

Silné stránky	Váha	Vliv	Váha * vliv	Slabé stránky	Váha	Vliv	Váha * vliv
Znalost a vzdělání v oboru	0,03	2	0,06	Kvalita fotografií	0,11	4	0,45
Znalost prostředí	0,09	3	0,28	Popisky produktů	0,10	4	0,42
Kontakty po ČR	0,06	3	0,17	SEO	0,10	4	0,42
Prodej do zahraničí	0,06	2	0,12	Práce s administrativou webu	0,07	2	0,15
Rychlá expedice	0,03	3	0,10	Znalost funkcí v e-shopu	0,09	2	0,18
Tvůrčí pracovní tým	0,06	3	0,17	Komunikace v cizích jazycích	0,03	2	0,06
Originální produkty	0,05	2	0,09	Optim. pracovních postupů	0,15	3	0,45
Široká nabídka produktů	0,10	4	0,40	Dárkové balení zboží	0,07	2	0,13
Komunikace se zákazníky	0,09	4	0,37	Neustálená zaměstnanecká struktura	0,15	3	0,45
Image a dobré jméno firmy	0,06	3	0,19	Neexistence kam. obchodu	0,03	1	0,03
Sponzorství	0,05	2	0,09	Vysoké stavy zásob	0,09	3	0,27
Marketing	0,12	4	0,48		1,00		3,00
Kvalifikovaná pracovní síla	0,09	4	0,37				
Využití použitého obal. mat.	0,04	3	0,11				
Pouze jedna společnost	0,08	3	0,23				
	1,00		3,22				

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledná hodnota matice IFE pro silné stránky je 3,22, což vykazuje nadprůměrnou schopnost společnosti využít silných stránek a zároveň hodnota 3,00 u slabých stránek ukazuje, že firma dokáže pracovat i s těmito faktory.

Konečná hodnota matice IFE byla zjištěna průměrem hodnocení silných a slabých stránek. Hodnota celkového váženého skóre je 3,11. Hodnota vypovídá, že je společnost schopna nadprůměrně využívat svých silných stránek a potlačovat ty slabé.

4.2.7.2 EFE matice

Matice vnějšího prostředí poskytuje informace, získané z analýzy vnějšího prostředí při vyhodnocení příležitostí a hrozeb.

Tab. 20 EFE matice (příležitosti a hrozby)

Příležitosti	Váha	Vliv	Váha*vliv	Hrozby	Váha	Vliv	Váha*vliv
Popularita soutěží	0,04	2	0,08	Ohrožení ze strany nových konkurentů	0,11	4	0,44
Existence hudebních soutěží	0,11	3	0,33	Vývoj měnových kurzů	0,07	1	0,07
Dostupnost nových trhů	0,17	4	0,67	Ceny nakupovaného zboží	0,15	3	0,45
Dostupnost nových dodavatelů	0,13	4	0,51	Dodací lhůty ze zahraničí	0,08	2	0,16
Zájem o produkty vlastní značky	0,21	3	0,63	Nespolehlivost dodavatelů	0,18	3	0,53
Poptávka škol	0,12	2	0,25	Omezení vývozu a dovozu	0,12	4	0,50
Vývoj měnových kurzů	0,07	1	0,07	Přesycení trhů	0,14	3	0,41
Rostoucí trh	0,15	3	0,46	Nespolehlivost přepravních společností	0,15	3	0,45
	1,00		2,99		1,00		3,01

Zdroj: Vlastní šetření

Výsledná hodnota 2,99 pro faktory příležitostí ukazuje na nadprůměrné využívání příležitostí a zároveň hodnota 3,01 vypovídá o tom, že společnost dokáže potlačovat působící hrozby. Nízké hodnoty jsou obsaženy u hrozby a příležitosti kurzového rizika, protože bohužel není v silách společnosti tuto příležitost, respektive hrozbu, nějakým způsobem ovlivnit. Dále se nízká hodnota objevuje u dodacích lhůt ze zahraničí, které firma rovněž nedokáže ovlivnit, obzvláště v případě, kdy je zboží zadrženo na celní správě.

Konečná hodnota matice EFE byla zjištěna průměrem stejně jako hodnocení příležitostí a hrozeb. Hodnota celkového váženého skóre je 3,00. Hodnota vypovídá, že je společnost schopna nadprůměrně využívat svých příležitostí a potlačovat působící hrozby.

Vynesením obou hodnot z matice IFE a EFE do vnitřně-vnější matice a jejich průnikem se postavení společnosti nachází ve IV kvadrantu. Tento kvadrant představuje strategii zaměřenou na rozvoj a růst společnosti. Konkrétně to znamená zejména doporučení skupiny intenzivních strategií, tj. pronikání na nové trhy, vývoj nových výrobků, orientace na stávající trhy, a také potenciální využití strategií diverzifikačních.

Tab. 21 Vnitřně-vnější matice – pozice podniku

EFE	4	I	II	III
	3	IV	V	VI
	2	VII	VIII	IX
	1	4	3	2
IFE				

Zdroj: Mariou Katsioloudes, 2009

4.3 SWOT matice

Činitele získané na základě analýz viz výše, jsou dále shrnuty v matici SWOT. Analýza vnějšího prostředí vychází z činitelů makroprostředí, mikroprostředí, konkurence, zákazníků a dodavatelů a jejich vlivů na fungování společnosti. Pro sestavení matice SWOT jsou rovněž důležité činitele získané z analýzy vnitřního prostředí společnosti v podobě silných a slabých stránek.

Tab. 22 Matice SWOT

Matice SWOT		
	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Strategie SO Získání nových dodavatelů Tvorba vlastních produktů	Strategie WO Optimalizace webových stránek Snížení stavu zásob Školící kurzy
Hrozby (T)	Strategie ST Optimalizování přepravních podmínek Rozšíření nabídky sortimentu a služeb	Strategie WT Dárková balící služba

Zdroj: Vlastní práce, M. Keřkovský, 2003

4.3.1 Popis strategií:

SO strategie – Získání nových dodavatelů

Díky znalostem trhu by se měla firma snažit získat nové dodavatele a pracovat na rozšíření a zkvalitnění nabízeného sortimentu. Spoluprací s novými dodavateli bude pro společnost představovat rozšíření nabízených produktů, vlivem toho dojde ke zvýšení návštěvnosti webových stránek a k růstu obrátu společnosti. Společnost by se mohla snažit o získání nových dodavatelů nejen v oblasti dárkových předmětů, ale i zaměřením se na rozšíření produktové řady. Může se jednat o zastoupení knih o hudbě, hudebních zpěvníků, dále například nahrávky s vážnou hudbou od interpretů, jejich úryvky se nacházejí na jednotlivých produktech a didaktické pomůcky pro školy do hodin hudební výchovy. Z výše uvedeného se nabízejí následující dodavatelé:

Nomiland CZECH s. r. o. – Společnost nabízí širokou řadu certifikovaných didaktických pomůcek pro školy do hodin hudební výchovy. Společnost nabízí možnost velkoobchodní spolupráce, za zvýhodněné ceny než pro maloobchodní zákazníky. Proto i ceny těchto produktů se pohybují v konkurenci schopných mezích.

SEVT, a. s. – Společnost SEVR nabízí ucelenou nabídku učebních pomůcek pro hudební výchovy včetně zpěvníků. I tato společnost se specializuje na velkoobchodní spolupráci.

Chopin Store – Tento dodavatel pochází z Polska a nabízí širokou nabídku produktů s hudební tematikou, která je zcela odlišná od nabídek současných dodavatelů. Společnost spolupracuje i s firmami v České republice a nabízí velkoobchodní spolupráci. Produkty mají velice elegantní a detailní provedení, proto by se mohly být tyto produkty na českém trhu velmi žádané.

Classix DVD – Jedná se o společnost nabízející na českém trhu největší nabídku klasické hudby, v zastoupení většiny předních představitelů.

Na trhu existuje velké množství potenciálních nových dodavatelů. Budoucí spolupráce závisí pouze na komunikaci s vybranými a na dohodnutých podmínkách spolupráce.

SO strategie – Tvorba vlastních produktů pod vlastní produktovou značkou

Díky znalostem trhu, znalostem zákazníků a na základě statistik prodejnosti jednotlivých produktů je velkým potenciálem společnosti zaměřit se na tvorbu vlastních produktů, šitých na míru svým zákazníkům. Mezi nejprodávanější produkty patří porcelán a ložní prádlo. Proto by se společnost měla v první řadě zaměřit na realizaci vlastních grafických návrhů právě pro tento typ produktů. Díky kreativnímu pracovnímu týmu je velmi pravděpodobné kreativní ztvárnění těchto návrhů, které samozřejmě musí do finální podoby na základě návrhu zpracovat kvalifikovaný grafik.

WO strategie – Optimalizace webových stránek

Aby mohla společnost oslovit, co nejvíce potenciálních zákazníků je nezbytně nutné zpracovat na optimalizaci webových stránek. V první fázi je nutné sjednotit fotografie produktů tak, aby měli jednotný design, rozměry a rozlišení. K fotografování produktů slouží fotoboxy, ve kterých se správným nasvícením zajistí, že budou fotografie bez stínů a vždy ve stejném stylu. Tyto fotoboxy nepředstavují nijak extrémně finančně ná-

ročnou investici. Jejich cena se pohybuje v rozmezí od 600 do 5 000 korun. Následně, aby bylo možné optimalizovat webové stránky, je nutné, aby byli detailně propracované popisky jednotlivých produktů. Předpokladem je vhodné použití klíčových slov tak, aby při vyhledávání v internetovém prohlížeči, byla internetová stránka nabídnuta při jakémkoliv slovním spojení spojeným s hudbou. Rovněž musí být detailně popsány parametry produktů, aby si je zákazník dokázal živě představit a nebyl ve výsledku z produktu zklamán. Bude-li mít společnost takto popsané a dobře nafocené zboží, bude mít dostatečně optimalizované webové stránky, díky nimž získá a osloví celou řadu nových zákazníků. Doporučením je navštívit školicí centrum, které se zabývá elektronickým marketingem. Jednou z možností je počítačová škola Gopas, která nabízí školení na internetový marketing nebo přímo kurzy zaměřené na optimalizaci webových stránek. Je možné si vybrat z několika možných termínů a měst, ve kterých se kurzy pořádají. Cena jednotlivých kurzů se pohybuje okolo 4 000 korun.

WO strategie – Snížení stavu zásob ve spolupráci se zájmovými kroužky a festivaly
Skladové prostory společnosti zabírá zboží, které je již na skladě od počátku podnikání a v současné době je neprodejně. U tohoto zboží je nutné snížit stavy zásob, na minimum. Jelikož zákazníci toto zboží nekupují, řešením je vytvořit speciální balíčky, kde bude zakomponováno i toto zboží. Balíčky budou nabízeny uměleckým školám, za speciální ceny, budou tudíž z části představovat formu sponzoringu, což bude mít pozitivní vliv na budování dobrého jména firmy.

WO strategie – Školící kurzy

Aby mohla společnost ze své internetové platformy Shoptet vytěžit, co možná nejvíce a pomocí vhodného nastavení marketingových nástrojů, zobrazování a dalších funkcí, které tento systém nabízí, je nutné, aby se pracovní tým zaměřil na doplnění a rozšíření znalostí tohoto systému. Díky pochopení návazností jednotlivých funkcí dokáže společnost vytvořit pro zákazníka podobu webových stránek, na kterých se mu bude líbit, bude mít vše přehledně uspořádané a získá si tím zákaznickou přízeň a osloví tak nové zákazníky. K získání těchto znalostí provozuje společnost Shoptet Facebookové stránky, kde denně zobrazuje přehled novinek i s videonávody. Na Facebookových stránkách zobrazuje i přehledy kurzů, které pořádá a na které je možné se přihlásit. Kurzy vedou samotní realizátoři a provozovatelé systému, společně s odborníky v oboru. Cena těchto kurzů se odvíjí od tématu a doby trvání kurzu v rozmezí od cca 1 500 do 4 000 korun, rovněž má na svých webových stránkách k dispozici příručku a placenou zákaznickou linku, kde je možné se na nesrovnalosti zeptat přímo technické podpory.

ST strategie – Optimalizování přepravních podmínek

V počátcích fungování společnosti, přepravovala firma zásilky pouze prostřednictvím České pošty, postupem času dala zákazníkům možnost zvolit si přepravu Českou poštou nebo kurýrem GLS. Jelikož firma posílala pouze menší počet balíků denně, byla nucena přistoupit na podmínky dané přepravní společností GLS. Dnes již firma zasílá desítky, v době Vánoc i stovky balíků denně a má již značnou vyjednávací sílu. Proto by měla aktualizovat podmínky ve smlouvě, jednat v cenové nabídce odesílaných balíků, ale především apelovat na kvalitu poskytovaných služeb, která v posledních měsících kles-

la. Firma řeší celou řadu reklamací s poškozeným zbožím a ztracenými zásilkami. Řešením je tedy snažit se o sjednání nápravy a v případě nevyhovění vyměnit přepravce GLS za jinou přepravní společnost, kterých se na českém trhu pohybuje hned několik.

ST strategie - Rozšíření nabídky sortimentu a služeb

Aby společnost zabránila přesycení trhu, je nutné neustále pracovat na rozšiřování nabídky prodávaného zboží, zlepšování zákaznických služeb a také doplňkových službách a mohl tak vznikat prostor pro stále nové zákazníky. Dobrým tahem do budoucna by mohlo být rovněž organizování hudebních akcí. Jelikož má jednatelka k takovým akcím blízko a s organizováním i větších akcí má již zkušenosti z minulosti, mohlo by se jednat o velmi pozitivní přístup pro rozvoj společnosti a získávání stále nových zákazníků. I když v současné době zaměstnává společnost pouze brigádníky na dohody o provedení práce, při rozšíření prodeje zboží o pořádání akcí, by bylo pro společnost nezbytné, aby se firmě věnovali alespoň dva zaměstnanci na plný úvazek.

WT strategie – Dárková balicí služba

Jelikož v současné době společnost klade důraz na recyklování použitého obalového materiálu, vzhled zasílaných balíčků k zákazníkovi je až na druhém místě. Často jsou zasílány balíčky v pomalovaných či polepených krabicích, v nevzhledné podobě. Velice často se společnost setkává se situací, kdy zákazník objedná dárek pro někoho známého, se kterým se běžně nesetkává a chce mu zaslat dárek přímo na jeho adresu. Proto by bylo vhodným řešením zavést balicí službu zaměřenou na dárkové zasílání. Pro tuto službu by bylo vhodné vytvořit návrh vlastních krabiček a papírové pásy, aby byla příroda šetřena od plastových obalů. Tuto doplňkovou službu nenabízí mnoho internetových obchodů a podobně zaměřený obchod zcela žádný, proto se jedná o službu, která pomůže společnosti odlišit se od konkurence a nabídnout zákazníkovi něco navíc. Zákazník provede klasickou objednávku, u které si objedná i dárkovou balicí službu a uvedeme doručovací adresu, komu má být dárkově zabalený balíček doručen.

5 Diskuze

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout vhodná doporučení pro rozvoj společnosti zaměřující se na nabídku dárkových předmětů a zhodnotit zda je společnost schopná udržet, případně i posílit současnou příznivou situaci. Z tohoto důvodu je nutné zaměřit se na aktualizaci strategických cílů a zvolit možnosti, jak těchto cílů dosáhnout.

Internetový trh je dnes velice rozšířený a je možné na něm nalézt nepřeberné množství českých i zahraničních společností, větších či menších, které se specializují na nabídku dárkových předmětů. V práci je věnována pozornost společnosti, která se zaměřuje na nabídku dárkových předmětů s hudební tematikou. Společnost se zaměřila na natolik úzký segment trhu, že jí žádná z konkurenčních společností není schopna v široké a ucelené nabídce produktů konkurovat.

Výhodou společnosti je v první řadě znalost trhu a z ní plynoucí příležitosti spočívající v nedostatku nabídky podobné produkce. Obdobná doporučení, plynoucí z výsledků práce by bylo možné aplikovat i na další subjekty nabízející různé dárkové předměty, zaměřené na různé skupiny zákazníků, která na trhu působí.

Základ pro návrh jednotlivých doporučení jsou skutečnosti získané z analýz vnitřního a vnějšího prostředí a z konzultací s jednatelkou společnosti. Z výsledků jednotlivých analýz vyplývá dominantní postavení společnosti na trhu s hudební tematikou, povědomí o ní v kruhu hudebníků v amatérských i profesionálních vrstvách a tedy zájem o její produkci a předpoklad budoucího rozvoje.

Další výhodou, která rovněž vyplývá z dobré znalosti trhu, je pečlivý výběr struktury propagace, díky které dokáže oslovit všechny věkové skupiny napříč pohlavími. Rovněž současná finanční situace společnosti se jeví velmi pozitivně, obdobně jako postavení mezi konkurencí.

Strategií, jak dosáhnout růstu společnosti a generování zisků, je hned několik. Některé jsou uvedené v práci, některé zůstaly zcela jistě nevyslovené. Největší potenciál je v současné době v budování vlastní produktové značky. Vhodným příkladem je jeden z dodavatelů společnosti „Vienna World“. Tato společnost se vydala cestou investic do produktů vlastní výroby již v dávné minulosti a dnes je známým dodavatelem po celém světě. Investice do vlastních výrobních linek je v případě společnosti zcela vyloučena, prozatím jednak z důvodu nedostatečných prostor, ale v první řadě z důvodu velké finanční náročnosti. Proto je vhodné využívat služeb předních českých výrobců, kteří dokáží vyrobit kvalitní český výrobek, který je ve srovnání se zahraničním sériově vyrobeným výrobkem finančně nákladnější, ovšem ve srovnání s kvalitou produktů stále cenově dostupný.

Níže uvedené strategie byly vybrány jako nejvýznamnější pro další rozvoj společnosti v bezprostřední budoucnosti a odlišení se od stávajících konkurentů. Další doporučení jsou stručně uvedena v praktické části práce.

Jako optimální strategie se tedy jeví investice do produktů vlastní výroby, s ohledem na oblíbenost jednotlivých produktů se společnosti jednoznačně vyplatí zaměřit se na rozšíření nabídky porcelánových výrobků. Jelikož stále roste obliba českých výrobků, byla jako nejvýhodnější vybrána společnost Český porcelán Dubí, která se na trhu pohybuje již od roku 1864 a nabízené produkty z porcelánu jsou garantovány Aso-

ciací sklářského a keramického průmyslu v České republice, jako „Český výrobek“. Společnost je schopna zpracovat zakázku od vytvoření návrhu až po tisk a vytvoření hotového výrobku.

Je nutné splnit základní technické požadavky, jako jsou minimální rozměry tiskové plochy, vyžaduje, aby vlastní podklady byly dodány ideálně v křivkách nebo v bitmapové podobě, po konzultaci je možné dodat i formáty jiné. Společnost používá způsob tisku CMYK a barevný tisk až do 9 barev. Ceny tisků se odvíjejí od velikosti zakázky, samozřejmě, čím větší zakázka, tím lepší ceny. Minimální odběr je 150 kusů. Po dodání podkladů a vyladění detailů jsou vytištěny vzorky, které musejí být před tiskem celé zakázky schváleny. Dodání vzorků je do 20 dnů od schválení vzoru. Po schválení vzorků je zhotovena zakázka, tisk je proveden do 10 dnů od schválení. Následuje výstupní kontrola a expedice. Po schválení zakázky vyžaduje společnost zálohu předem, před samotnou expedicí je nutné mít již celou zakázku uhrazenou. V následující tabulce je zobrazena cenová nabídka společnosti. V tabulce je kalkulováno s cenami za porcelánovou konvičku.

Tab. 23 Rozpočet vybrané strategie

Časová náročnost	4 měsíce	
Nákladová náročnost:	práce grafika	5 000 – 8 000 Kč
	návrh šablony	10 000 Kč
	nákup porcelánu	30 – 250 Kč, při průměrné ceně a minimálním odběru (140 Kč * 150 ks) 21 000 Kč
	tisk na porcelán	6 – 80 Kč/ks, při průměrné ceně a minimálním odběru (43 Kč * 150 ks) 6 450 Kč
	tisk vzorků a zakázky	10 000 Kč
Celkové náklady	Cca 60 000 Kč	

Zdroj: nabídka společnosti Český porcelán Dubí

Po zohlednění veškerých nákladů je celkový náklad na jednu porcelánovou konvičku cca 300 korun. Je třeba brát na vědomí, že je možné grafický návrh a šablonu využít i u případné další zakázky. Ceny nabízených porcelánových konviček se u konkurentů pohybují v rozmezí od pěti set korun do devíti set korun. Při stanovení ceny pět set až šest set korun dojde v pokrytí nákladů spojených s výrobou porcelánových konviček a vytvoření dostatečného zisku.

Problematickou oblastí společnosti jsou webové stránky. Vizuální vzhled internetových stránek je sice na první pohled v pořádku, je ale třeba věnovat pozornost jednotlivým produktům, především kvalitě fotografií, detailům a jejich technickým popisům, včetně originálních popisů, které upoutají zákaznickovu pozornost. Jelikož se jedná o časově náročnou investici, je nutné se obnově webových stránek věnovat v měsících, které nejsou tolik vytiženy, jako doba před Vánocemi, kdy pro společnost vrcholí prodejní sezóna. Bylo by proto vhodné od nového roku 2017, kdy opadnou případné reklamace a výměny nevhodně zakoupených vánočních dárků, vypracovat podrobný har-

monogram a postupně pracovat na zdokonalení již zmíněných popisků produktů. Bylo by vhodné, aby tyto popisky tvořil někdo, kdo má k hudbě velmi blízký vztah a rozumí alespoň základní hudební terminologii. Rovněž pro tvorbu fotografií by bylo namístě získat zkušenosti, popřípadě najmout osobu kvalifikovanou.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.2.6. Stanovení nových cílů, veškeré kroky, které společnost podnikne pro zlepšení své pozice na trhu, jenutné předem definovat. Stanovené cíle musejí být jednoznačně definovány, s přesně vymezenými termíny jejich planění. Zároveň je nutné tvořit je s ohledem na jejich realizovatelnost, měřitelnost a akceptovatelnost. Plnění cílů musí být průběžně kontrolováno a po jejich splnění dále aktualizovány a stanoveny cíle nové.

6 Závěr

Diplomová práce *Strategie rozvoje internetového obchodu s dárkovými předměty* je zaměřena na společnost Hudebnikum s. r. o., která na trhu působí od roku 2013, jako společnost s ručením omezeným byla založena v červenci roku 2014. Od počátku své existence směřuje činnost na prodej dárkových předmětů s hudební tematikou. Za poměrně krátkou dobu podnikání dokázala společnost díky čestnému jednání navázat s většinou dodavatelů velmi pevné vztahy, které jsou pro společnost výhodou v rozšiřování obchodní spolupráce a budoucího obchodního jednání. Rovněž u svých zákazníků se záhy začala těšit velké oblibě a dnes je známá, jak mezi amatérskými, tak i mezi profesionálními umělci.

Cílem práce bylo navrhnout strategická doporučení pro budoucí rozvoj společnosti, získání nových trhů, zákazníků a lepší pozici v konkurenčním prostředí.

Praktická část práce je zaměřena na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a na analýzu jejího současného stavu. Základem analýzy vnitřního prostředí je analýza marketingového mixu, popis produktů je doplněn maticí BCG, která vychází ze statistik prodejů, dále obsahuje popis cenové strategie, distribučních kanálů a formy propagace. Pro analyzování vnitřní struktury a vazeb ve společnosti byla provedena analýza „7S“ společnosti Mc Kinsey a finanční analýza současného stavu společnosti. Zdroje pro získání informací o vnitřním prostředí společnosti byly výkazy z účetnictví a veřejných listin, informace poskytnuté jednatelkou společnosti a osobní zkušenosti získané z odborné praxe v této společnosti.

Pro analýzu vnějšího prostředí byl vypracován Porterův model pěti hybných sil, kde pro podrobnější pochopení vlivu konkurence bylo provedeno anonymní hodnocení faktorů, které mají vliv na rozhodnutí o výběru webových stránek, kde zákazník uskuteční objednávku. Šetření bylo provedeno na nezávislých osobách obou pohlaví, napříč věkovými skupinami, které mají blízký vztah k hudbě. Dále byla provedena PEST analýza, pro jejichž výsledky sloužila data z Českého statistického úřadu, Eurostatu, spotřebitelských šetření a odborných výzkumů.

Z výsledků jednotlivých analýz vychází současná situace společnosti jako uspokojivá a připravená na plnění nových strategických cílů, které pomohou společnosti k dalšímu rozvoji a k vyplnění existujících mezer na trhu.

Výsledky strategické analýzy byly ohodnoceny metodou párového srovnání. Z důvodů čistě subjektivního hodnocení faktorů, bylo párové srovnání provedeno autorkou práce a jednatelkou společnosti. Získané hodnoty vah byly zprůměrovány váženým průměrem.

Faktorům zjištěným z analýzy vnitřního prostředí byla prostřednictvím matice IFE přiřazena jednotlivá skóre důležitosti, z nichž byla součtem zjištěna výsledná hodnota matice IFE pro přiřazení pozice společnosti ve vnitřně-vnější matici. Stejným způsobem byly vyhodnoceny i faktory vnějšího prostředí, jejichž výsledné hodnocení v matici EFE určuje společně s hodnotou z matice IFE výslednou pozici společnosti ve vnitřně-vnější matici. Společnosti je zařazena ve IV kvadrantu, pro který platí doporučení růstu a rozvoje. Strategie vhodná pro tuto pozici představuje například pronikání na nové trhy. Může se přitom jednat o trhy z hlediska geografického nebo rozvoje na trhu stáva-

jícím. Dále je na základě této pozice vhodné pracovat na vývoji nových produktů. Pro nevýrobní společnost je tato činnost velice obtížná, ale jelikož trh nabízí nesčetné možnosti a působí na něm i výrobní společnosti, jedním z řešení je navázání spolupráce právě s těmito podniky.

Na základě získaných faktorů byly pomocí matice SWOT rozpracovány návrhy a doporučení pro vybranou společnost. Z výše stručně popsanych doporučení je vidět, že základ tvoří získání nových zákazníků a rozšíření nabízených produktů a produktů vlastní výroby. Právě na rozšíření sortimentu je třeba se v tuto chvíli zaměřit s největší prioritou, aby došlo k upevnění vztahu se zákazníky a co největšímu uspokojení jejich přání. Protože právě spokojený zákazník je pro fungující společnost podmínkou.

Přínosem diplomové práce je pro společnost získání informací nejen o vnějším prostředí, ale především o prostředí vnitřním a uvědomění si svých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, kterým musí společnost čelit. Přínosným bylo pro společnost i zjištění, jaké konkurenci musí v současné době čelit, protože doposud takový průzkum konkurenčního trhu prováděla pouze v počátcích podnikání a rovněž poznání, že je schopna konkurenci čelit.

7 Literatura

- DAVID, F R. *Strategic management: concepts & cases*. 8. vyd. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2011. 432 s. ISBN 0-13-026995-6.
- EGER, L., PETR TYL J., KUNEŠOVÁ H., MIČÍK A PEŠKA M., *Marketing na internetu*. V Plzni: ZČU, 2015. ISBN 978-80-261-0573-2.
- CHAFFEY D., *E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*, Pearson Education, 2007, 663 s. ISBN 9780273707523
- CHAFFEY, D. A F. ELLIS-CHADWICK. *Digital marketing: strategy, implementation and practice*. 5th ed. Harlow [etc.]: Pearson, 2012. ISBN 0273746103.
- JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategie a trendy*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 9788024787060
- JANOUC, V., *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
- KATSILOUDES, M., *Strategic Management*, Vyd. 1, Nex York: 2009, 408 s., ISBN 9781136362804
- KEŘKOVSKÝ, M. A VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KOTLER, P., *Moderní marketing*, 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LAUDON, K C. A TRAVER, C G. *E-commerce : business, technology, society*. 3. vyd. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2007. 879 s. ISBN 0-13-173516-0.
- STUHLÍK, P. A DVOŘÁČEK M.. *Marketing na Internetu*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-957-8.
- SUCHÁNEK, P., *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-84-2.

Internetové zdroje:

- ACOMWARE e-commerce index: české e-shopy rostly v 1. čtvrtletí o 23 % [online] 2015 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.acomware.cz
- Aktuální články o dané problematice [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.ihned.cz
- Asociace pro elektronickou komerci [online] 2016 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: www.apek.cz
- Bez loajálních zaměstnanců to dnes nejde [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.ipodnikatel.cz
- Co je Internet? [online] 2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: www.imip.cz

-
- České e-shopy hlásí meziroční růst tržeb o 22 %. Pomohl zájem o sezónní zboží [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.acomware.cz
- České e-shopy rekordně rostou, meziročně téměř o čtvrtinu [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.zboziaprodej.cz
- Česko je e-shopovou velmocí růstu [online] 2012 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.byznys.ihned.cz
- Český statistický úřad [online] 2016 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: www.czso.cz
- Desatero bezpečného nákupu na internetu [online] 2013 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.ipodnikatel.cz
- Ekonomický systém Pohoda [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.portal.pohoda.cz
- Evropská parlament [online] 2016 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: www.europarl.europa.eu
- Evropská spotřebitelské centrum [online] 2016 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: www.evropskyspotrebitel.cz
- Historie internetu [online] 2014 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: www.jaknainternet.cz
- Infografika: Jak vidí e-shopy rok 2016? [online] 2015 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.acomware.cz
- Internet, komunikace, marketing [online] 2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: www.feedit.cz
- Internetové obchody v ČR budou v roce 2016 pokračovat v silném růstu [online] 2013 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.web4trader.cz
- Internetové obchody z pohledu práva [online] 2010 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.ipodnikatel.cz
- Internetový obchod v ČR [online] 2012 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.logistika.ihned.cz
- Internetový obchod v ČR zatím stále roste [online] 2013 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.businessworld.cz
- Jak na e-shop poradí MujPrvniEshop.cz [online] 2013 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.marketingovenoviny.cz
- Komise chce snazší nákupy přes hranice v EU [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.evropskyspotrebitel.cz
- Legislativa [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.celnisprava.cz
- Letošní obrat e-commerce přesáhne hranici 96 miliard korun, počet e-shopů už mírně klesá [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.itbiz.cz
- Má ještě smysl zakládat nový e-shop? Nahlédněte do budoucnosti podnikání na internetu [online] 2013 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.ipodnikatel.cz
- Marketingové typy [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.managementmania.com

-
- Ministerstvo průmyslu a obchodu [online] 2016 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: www.mpo.cz
- Největší slabinou e-shopů je podle zákazníků komunikace. Zpracujte na ní čtvrtinu [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.podnikatel.cz
- Novinky ze světa internetových obchodů problematice [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.zboziaprodej.cz
- Platná legislativa [online] 2016 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: www.epravo.cz
- Platná legislativa [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.businessinfo.cz
- Podíl e-shopů na maloobchodních tržbách letos stoupl na 8 procent [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.itbiz.cz
- Postup při tvorbě e-shopu [online] 2016 [cit. 2016-09-19]. Dostupné z: www.mujprvnieshop.cz/
- Propagace-poznejte výhody a nevýhody prvku komunikačního mixu [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.ipodnikatel.cz
- Server o internetovém a počítačovém právu [online] 2016 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: www.itpravo.cz
- Slabinou českých e-shopů je komunikace čtvrtinu [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.mam.ihned.cz
- Specialisté radí: Na co se zaměřit, aby byl váš mobilní nákupní košík perfektní? [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.podnikatel.cz
- Společnost AIM GIFTS [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.aimgifts.com
- Společnost INETprint [online] 2016 [cit. 2016-10-01]. Dostupné z: www.inetprint.cz
- Společnost PaperProducts Design [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.paperproductsdesign.com
- Společnost Shoptet [online] 2016 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: www.shoptet.cz
- Statistická data úřad [online] 2016 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: www.ec.europa.eu
- Styl řízení/Leadership style [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.managementmania.com
- Tiskové zprávy [online] 2015, 2016 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: www.cvvm.soc.cas.cz
- Tiskové zprávy [online] 2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: www.onas.heureka.cz
- Tvoříme ty největší e-shopy [online] 2016 [cit. 2016-10-13]. Dostupné z: www.netdirect.cz
- Už 18 % objednávek v e-shopech pochází z mobilních zařízení. Číslo dále poroste, tvrdí odborníci [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.acomware.cz

-
- Výpis listin a podklady pro finanční analýzu [online] 2016 [cit. 2016-08-11]. Dostupné z: www.or.justice.cz
- Výsledky spotřebitelských výzkumů [online] 2013, 2014, 2015 a 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.feedit.cz
- Využití sociálních sítí při podpoře maloobchodu [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.e-komerce.cz
- Výzkumy společnosti Datart [online] 2016 [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: www.datart.cz
- Vztah české populace k internetovému nakupování [online] 2016 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.acomware.cz
- Životní cyklus produktu [online] 2001 [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: www.marketingovenoviny.cz

Seznam obrázků

Obr. 1	Elektronické podnikání	13
Obr. 2	Diagram komunikace při osobním jednání	14
Obr. 3	Diagram komunikace při elektronickém obchodování	15
Obr. 4	Logo společnosti Hudebnikum s. r. o.	28
Obr. 5	Prodejnost jednotlivých kategorií produktů v procent (podíl na celkových tržbách)	32
Obr. 6	Životní cyklus produktu	32
Obr. 7	BCG matice produktů	33
Obr. 8	Meziroční změna HDP v % 1996 – 2015	54
Obr. 9	Graf vývoje inflace 2006 – 2015	55
Obr. 10	Příjmy státního rozpočtu	57
Obr. 11	Zastoupení daňových položek na státním rozpočtu v roce 2015	57
Obr. 12	Graf zahraničního obchodu	58
Obr. 13	Graf vývoje kurzů	59
Obr. 14	Míra nezaměstnanosti	60
Obr. 15	Přehled průměrných a minimálních mezd	61
Obr. 16	Věková struktura v okrese Svitavy	62

Seznam tabulek

Tab. 1	Výhody internetového obchodování	18
Tab. 2	Nevýhody internetového obchodování	19
Tab. 3	Ukazatele likvidity 2016	41
Tab. 4	Ukazatele zadluženosti společnosti 2016	41
Tab. 5	Ukazatele rentability 2016	42
Tab. 6	Ukazatele aktivity 2016	43
Tab. 7	Míra ohrožení konkurencí podle vybraných faktorů	47
Tab. 8	Pravidla při celním řízení	51
Tab. 9	HDP v České republice 2006 – 2015	52
Tab. 10	Meziroční změna HDP v % vybraných zemí v době krize 2009	53
Tab. 11	Predikce ČNB a skuteční vývoj inflace v ČR 2006 - 2015	55
Tab. 12	Přehled daňového zatížení právnických osob 1999 - 2016	56
Tab. 13	Pořadí významných obchodní partnerů	58
Tab. 14	Vybrané demografické informace okres Svitavy	62
Tab. 15	Párové srovnání silných stránek	72
Tab. 16	Párové srovnání slabých stránek	73
Tab. 17	Párové srovnání příležitostí	75
Tab. 18	Párové srovnání hrozeb	76
Tab. 19	IFE matice (silné stránky a slabé stránky)	78
Tab. 20	EFE matice (příležitosti a hrozby)	79
Tab. 21	Vnitřně-vnější matice – pozice podniku	80
Tab. 22	Matice SWOT	80

Tab. 23	Rozpočet vybrané strategie	85
	Výsledky z hodnocení webových stránek konkurence a sledované společnosti	97
Tab. 24	Míra vnímání konkurence respondent 1 (žena 19 let)	97
Tab. 25	Míra vnímání konkurence respondent 1 (žena 30 let)	97
Tab. 26	Míra vnímání konkurence respondent 1 (žena 65 let)	98
Tab. 27	Míra vnímání konkurence respondent 1 (muž 19 let)	99
Tab. 28	Míra vnímání konkurence respondent 1 (muž 30 let)	99
Tab. 29	Míra vnímání konkurence respondent 1 (muž 60 let)	100

Přílohy

Výsledky z hodnocení webových stránek konkurence a sledované společnosti

Tab. 24 Míra vnímání konkurence respondent 1 (žena 19 let studentka hudby)

Faktor		CMI Melodia a.s.	Jaroslav Jedlička	Hudební e-knihovna	Notovna.cz	Hudebnikum.cz
Vzhled webu		4	2	2	3	4
Ceny dopravy		4	1	3	2	5
Možnosti dopravy (výběr více přepravců)		4	2	3	4	4
Míra propagace (Facebook, Instagram,...)		3	3	2	4	5
Snadnosti získání informací (kontakt, doručení,...)		4	3	3	4	4
Platba ve více měnách		3	1	3	1	3
Varianty plateb (dobírka, převod, karta, hotovost)		4	2	2	4	4
Zasílání do zahraničí		3	1	2	2	3
Sortiment	oblečení	2	0	1	1	4
	porcelán	0	0	4	4	5
	bižuterie	2	2	1	3	5
	kancelářské vybavení	1	0	1	3	5
	dekorace	0	3	2	3	4
	módní doplňky	3	2	2	2	5

Zdroj: Vlastní anonymní šetření

Tab. 25 Míra vnímání konkurence respondent 1 (žena 30 let aktivní hudebnice)

Faktor		CMI Melodia a.s.	Jaroslav Jedlička	Hudební e-knihovna	Notovna.cz	Hudebnikum.cz
Vzhled webu		4	3	3	3	4
Ceny dopravy		3	1	3	2	4
Možnosti dopravy (výběr více přepravců)		5	2	4	5	5
Míra propagace (Facebook, Instagram,...)		3	3	2	3	4
Snadnosti získání informací (kontakt, doručení,...)		4	3	3	4	4

Platba ve více měnách		4	1	4	1	4
Varianty plateb (dobírka, převod, karta, hotovost)		5	4	1	4	4
Zasílání do zahraničí		4	1	4	3	4
Sortiment	oblečení	2	1	2	1	5
	porcelán	0	0	3	4	5
	bižuterie	2	1	1	2	4
	kancelářské vybavení	2	0	1	2	4
	dekorace	0	2	3	3	5
	módní doplňky	1	1	2	3	4

Zdroj: Vlastní anonymní šetření

Tab. 26 Míra vnímání konkurence respondent 1 (žena 65 let učitelka hudby)

Faktor		CMI Melodia a.s.	Jaroslav Jedlička	Hudební e-knihovna	Notovna.cz	Hudebnikum.cz
Vzhled webu		5	2	3	3	4
Ceny dopravy		2	1	1	2	3
Možnosti dopravy (výběr více přepravců)		4	2	3	4	4
Míra propagace (Facebook, Instagram,...)		3	3	2	2	4
Snadnosti získání informací (kontakt, doručení,...)		4	2	2	3	4
Platba ve více měnách		3	1	3	1	3
Varianty plateb (dobírka, převod, karta, hotovost)		5	3	1	3	5
Zasílání do zahraničí		4	1	3	3	5
Sortiment	oblečení	2	2	2	2	5
	porcelán	0	0	2	2	5
	bižuterie	2	1	1	3	3
	kancelářské vybavení	1	0	1	3	5
	dekorace	0	2	2	2	4
	módní doplňky	1	1	1	3	4

Zdroj: Vlastní anonymní šetření

Tab. 27 Míra vnímání konkurence respondent 1 (muž 19 let student konzervatoře a aktivní umělec)

Faktor	CMI Melodia a.s.	Jaroslav Jedlička	Hudební e-knihovna	Notovna.cz	Hudebnikum.cz	
Vzhled webu	3	2	2	2	3	
Ceny dopravy	3	1	2	1	4	
Možnosti dopravy (výběr více přepravců)	4	2	3	2	4	
Míra propagace (Facebook, Instagram,...)	3	2	2	3	5	
Snadnosti získání informací (kontakt, doručení,...)	4	3	3	4	4	
Platba ve více měnách	3	1	3	1	3	
Varianty plateb (dobírka, převod, karta, hotovost)	5	3	1	3	4	
Zasílání do zahraničí	4	1	3	1	4	
Sortiment	Oblečení	3	1	2	0	4
	Porcelán	0	0	3	3	4
	Bižuterie	2	1	0	2	4
	kancelářské vybavení	1	0	1	3	4
	Dekorace	0	1	2	3	4
	módní doplňky	2	1	3	3	4

Zdroj: Vlastní anonymní šetření

Tab. 28 Míra vnímání konkurence respondent 1 (muž 30 let, aktivní umělec)

Faktor	CMI Melodia a.s.	Jaroslav Jedlička	Hudební e-knihovna	Notovna.cz	Hudebnikum.cz
Vzhled webu	2	2	2	2	2
Ceny dopravy	2	2	1	1	3
Možnosti dopravy (výběr více přepravců)	3	2	1	2	3
Míra propagace (Facebook, Instagram,...)	3	2	1	2	4
Snadnosti získání informací (kontakt, doručení,...)	3	3	3	3	3
Platba ve více měnách	4	2	2	2	4
Varianty plateb (dobírka, převod, karta, hotovost)	3	2	2	3	4

Zasílání do zahraničí		4	1	2	1	4
Sortiment	oblečení	2	2	2	0	4
	porcelán	0	0	4	4	5
	bižuterie	3	1	0	3	4
	kancelářské vybavení	1	0	2	1	4
	dekorace	0	1	2	3	4
	módní doplňky	1	2	1	3	4

Zdroj: Vlastní anonymní šetření

Tab. 29 Míra vnímání konkurence respondent 1 (muž 60 let, bývalý učitel hudby)

Faktor	CMI Melodia a.s.	Jaroslav Jedlička	Hudební e-knihovna	Notovna.cz	Hudebnikum.cz	
Vzhled webu	4	2	2	3	4	
Ceny dopravy	2	1	3	1	3	
Možnosti dopravy (výběr více přepravců)	3	1	1	2	3	
Míra propagace (Facebook, Instagram,...)	3	2	2	3	4	
Snadnosti získání informací (kontakt, doručení,...)	4	4	3	3	4	
Platba ve více měnách	3	2	2	2	3	
Variety plateb (dobírka, převod, karta, hotovost)	3	2	2	3	4	
Zasílání do zahraničí	3	1	2	1	4	
Sortiment	oblečení	2	1	3	0	5
	porcelán	0	0	3	4	4
	bižuterie	2	2	0	3	4
	kancelářské vybavení	1	0	2	1	4
	dekorace	0	1	2	2	3
	módní doplňky	2	3	1	2	4

Zdroj: Vlastní anonymní šetření