

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský plán pro drobné podnikání formou e-shopu zabývajícího se digitální distribucí

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

01/2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Josef Jírů / MF09

JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Jiří Boháček, Dr.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 11.11.2015, Mladá Boleslav

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je sestavení podnikatelského plánu pro drobné podnikání formou elektronického obchodu s digitálním obsahem. V celé práci je kladen důraz na zúročení mnoha znalostí a zkušeností, získaných během studia. Hlavní myšlenkou je najít a využít příležitost, kterou nabízí rozvíjející se trh s digitálním obsahem v České republice. Mimo to byly stanoveny i dílčí cíle. Jimi jsou jednak zpracování teoretického základu v oblastech e-commerce, digitalizace a tvorby podnikatelského záměru, ale také zpracování rozboru trhu, podrobná příprava startupu a sepsání podnikatelské strategie.

2. Výzkumné metody:

Vyhledávání zdrojů, komparace, analýza, syntéza, indukce a dedukce, modelování, literární rešerše.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem práce je návrh a představení podnikatelského plánu pro e-shop zabývající se digitální distribucí hudby, knih, filmů a her, realizace schopný během jednoho čtvrtletí. Podnikatelský plán je navržen tak, aby svým obsahem a kladenými cíli využil příležitost, kterou nabízí rostoucí trh digitální distribuce v České republice, při zachování schopnosti expanze na další trhy digitální distribuce. Byl proveden důkladný rozbor trhu se zaměřením na konkrétní vybranou konkurenci a zákaznickou skupinu. V návaznosti na rozbor trhu byla vytvořena obchodní strategie, tedy způsob dosažení stanovených podnikových cílů, sepsaná ve formě podnikatelského plánu. Výsledkem navržené obchodní strategie je sestavení produktového portfolia obsahujícího čtyři produkty, rozdělení trhu na čtyři cílové segmenty, návrh startovní cenové a marketingové strategie, kalkulace nákladů a výnosů, tři cash-flow scénáře a realizačně projektový plán.

4. Závěry a doporučení:

Primárním cílem každé podnikatelské ideje by měla být snaha o co nejrozsáhlejší využití potenciálu tržní příležitosti s co nejnižšími náklady. Ideální cestou, jak se na toto připravit, je tvorba podnikatelského záměru. Při jeho tvorbě je zapotřebí vyhovět všem legislativním předpisům a náležitostem a zvolit vhodnou formu podnikání, v tomto případě je to živnostenské podnikání. Proces založení podniku neradno podceňovat, nicméně jsou tu i další kroky nezbytné k úspěšnému podnikání. Důležitý je rozbor aktuální tržní situace, v této práci je to identifikace příležitostí a hrozeb plynoucích z tržního prostředí. V závislosti na výsledcích rozboru trhu je poté vhodné plánovat a vypracovat business strategii. Ta obsahuje mnoho různých elementů, s kterými je možné se seznámit i v této práci. V neposlední řadě je také dobré soustředit se na správnou volbu technického řešení projektu, aplikaci teoretických modelů na reálný stav trhu, využití závěrů jiných průzkumů nebo sestavení několika scénářů možného budoucího vývoje a adekvátních reakcí na ně. To vše plyne jako doporučení z této diplomové práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

e-commerce, e-shop, digitální distribuce, podnikatelský plán, strategie podnikání

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Primary objective of this thesis is to build a business plan for a small business in form of e-shop with digital content only. The entire thesis is highly focused in using all the knowledge and experiences acquired through the studies. The main idea is to seek and catch an opportunity offered by a growing market with digital content in the Czech republic. In addition, secondary goals were set as well. They are both elaboration of theoretical basis in areas of e-commerce, digitalization and setting a business plan, but also make a market analysis, prepare start-up concept in detail and write up business strategy.

2. Research methods:

Resources searching, comparison, analysis, synthesis, induction, deduction, modelling, literature search.

3. Result of research:

The result of this thesis is proposal and demonstration of business plan for e-shop with digital distribution of music, books, movies and games, able of implementation within one quarter. Business plan is designed in way, when its own content and imposed goals are trying to catch an opportunity offered by a growing market of digital distribution in the Czech republic, while still keeping the ability to expand to other markets. A detailed market analysis focused on specific group of competition and customer group were executed. This provided the basis to make a business strategy; it means the way to achieve company goals, write down in form of a business plan. The result of proposed business strategy is setting up a product portfolio consists of four products, market segmentation to four main markets, proposal of start-up pricing and marketing strategy, costs and returns calculations, three cash-flow scenarios and implementation project plan.

4. Conclusions and recommendation:

The primary goal of every business idea should be an effort for the widest possible use of potential market opportunity with as lowest cost as possible. The ideal way to prepare for this, is by setting up a business plan. It is necessary to meet all legislative requirements and formalities and choose an appropriate form of business, like skilled trades in this case. The process of establishing a business is not good to underestimate; however, there are some additional steps necessary for a successful business. Important is to analyse current market situation; in this thesis it is to identify opportunities and threats flowing from market environment. Depending on the results of market analysis it is suitable to plan and write up a business strategy. It contains many different elements which also could be seen in this thesis. Finally it is good to focus on choosing the right option of technical solution, apply theoretical models on the real state of the market, use conclusions of other studies or create several scenarios of possible future development and adequate responses as well. This all is a recommendation from this thesis.

KEYWORDS

e-commerce, e-shop, digital distribution, business plan, business strategy

JEL CLASSIFICATION

L26 – Entrepreneurship
L81 – Retail and Wholesale Trade; e-Commerce
M13 – New firms and Startup companies

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Josef Jírů
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 09
Téma:	E - shop moderní distribuční kanál
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Moderní trendy v distribuční strategii, vývoj a současný stav internetu jako distribučního kanálu.2. Metody marketingové analýzy distribuce, dosah, rychlost, kvalita, cílové skupiny, platby.3. Marketingová analýza konkrétního e-shopu, SWOT analýza.4. Závěry z marketingové analýzy konkrétního e-shopu, doporučení marketingové distribuční strategie pro e-shop.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>JAKUBÍKOVÁ, D. <i>Strategický marketing</i>. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.</p> <p>KOTLER, P., WONG V., SAUNDERS J., ARMSTRONG, G. <i>Moderní marketing</i>. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.</p> <p>ČICHOVSKÝ, L. a kol. <i>Masová, mediální a marketingová komunikace</i>. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2011. ISBN 978-80-86730-69-1.</p> <p>PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. <i>Moderní marketingová komunikace</i>. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.</p> <p>ČICHOVSKÝ, L., BOHÁČEK, J., URBAN, J. <i>Moderní pojetí inovací a jejich typologií pro praxi</i>. 1. vyd. Praha: Adart, 2012. 196 s. ISBN 978-80-904645-3-7.</p>
Vedoucí práce:	Mgr. Jiří Boháček, Dr.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 9. 2013

Milan
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,
o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, o.p.s.,
email=zak@vsem.cz,
serialNumber=ICA - 10107655
Datum: 2013.08.30 15:46:41
+02'00'

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část	3
2.1	Elektronické obchodování	3
2.1.1	Obecné charakteristiky elektronického obchodování	3
2.1.2	Elektronické obchodování a jeho modely	4
2.1.3	Základní vztahy v elektronickém obchodu dle zúčastněných subjektů	5
2.1.4	Business-to-Customer (B2C) elektronické obchody v ČR.....	6
2.1.5	Struktura e-shopu v závislosti na potřebách zákazníků.....	9
2.1.6	Volba technického řešení e-shopu	10
2.2	Digitalizace	11
2.2.1	Digitální distribuce.....	11
2.2.2	Trh s digitálními statky.....	12
2.3	Podnikatelský záměr.....	13
2.3.1	Plán a volba strategie.....	13
2.3.2	Analýza jako základ strategického rozhodování.....	14
2.3.3	Nastavení marketingového mixu	16
2.3.4	Měření finanční výkonnosti podniku	19
2.3.5	Důležité náležitosti podnikatelského plánu	20
2.4	Metodika práce.....	22
3	Prakticko-analytická část	24
3.1	Založení podniku.....	24
3.1.1	Technické řešení projektu.....	25
3.2	Rozbor trhu	27
3.2.1	Aplikace Porterova modelu na český trh.....	27
3.2.2	Přímá stávající konkurence.....	28
3.2.3	Nepřímá konkurence	31
3.2.4	Rozbor konkurence – potenciální nová konkurence	32
3.2.5	Rozbor hlavního konkurenta.....	32
3.2.6	Analýza prostředí pomocí modelu PEST	35
3.3	Produktové portfolio.....	37
3.3.1	Dodavatelé	39
3.4	Segmentace trhu	40
3.4.1	Cílová skupina “moderní čtenáři“	40
3.4.2	Cílová skupina “filmoví fanoušci“.....	41
3.4.3	Cílová skupina “hudební nadšenci“	44
3.4.4	Cílová skupina “počítačové hráči“	45

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3.4.5	Pro-zákaznický přístup	48
3.5	Cenotvorba	50
3.5.1	Srovnání konkurenčních cen.....	50
3.5.2	Nastavení cenového rozpětí pro DigiShop01	52
3.6	Start-up strategie	54
3.6.1	Popis nové podnikatelské aktivity.....	54
3.6.2	Finanční plán pro první rok podnikání - náklady.....	56
3.6.3	Plán tržeb	58
3.6.4	Výkaz zisku a ztráty	61
3.6.5	Cash-flow.....	62
3.6.6	Shrnutí marketingové strategie	65
3.6.7	Realizačně projektový plán.....	66
4	Závěr.....	68

Literatura

Přílohy

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam zkratek

AIDA	Attention, Interest, Desire, Action
APEK	Asociace pro elektronickou komunikaci
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BTL	Below the line
C2B	Customer to Business
C2C	Customer to Customer
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
CEO	Chief Executive Officer
CPT	Cost per thousand
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
CTR	Click through rate
CSS3	Cascading Style Sheets 3
DRM	Digital Rights Management
EAT	Earning After Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
HTML	HyperText Markup Language
IFPI	International Federation of the Phonographic Industry
ISFE	Interactive Software Federation of Europe
MMORPG	Massive Multiplayer Online Role-Playing Game
PEGI	Pan European Game Information
PPC	Pay Per Click
PR	Public Relations (vztahy s veřejností)
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment
ROPO	Research Online – Purchase Offline
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed
SPIR	Sdružení pro internetovou reklamu
STP	Segmentation, Targeting, Positioning
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats
URL	Uniform Resource Locator
USP	Unique Selling Proposition
WACC	Weighted Average Cost of Capital

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hlavní devizy e-shopů a očekávání českých zákazníků	10
Obrázek 2: Porterův model 5-ti konkurenčních sil.....	15
Obrázek 3: Rozšířený marketingový mix (7P).....	16
Obrázek 4: Schéma produktového portfolia e-shopu DigiShop01	38
Obrázek 5: Model 5-ti konkurenčních sil v prostředí digitální distribuce ČR.....	28
Obrázek 6: Aplikace SWOT na e-shop DigiShop01	39
Obrázek 7: Logo podniku.....	65

Seznam grafů

Graf 1: Věkové rozložení internetové populace ČR.....	7
Graf 2: Rozdělení internetové populace ČR dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	8
Graf 3: Rozložení internetové populace ČR dle místa využití internetu	8
Graf 4: Prodeje digitálních verzí deníků a časopisů v ČR	29
Graf 5: Ochota uživatelů platit za digitální obsah v ČR a v Evropě.....	42
Graf 6: Nejoblíbenější servery pro sledování a stahování videa v ČR	43
Graf 7: Četnost využití serverů pro sledování a stahování videa v ČR	43
Graf 8: Vývoj tržeb z prodeje hudby v ČR v letech 2008 až 2014	44
Graf 9: Rozložení prodeje nahrávacích společností na českém trhu	45
Graf 10: Poměr hráčské základny ČR a SR dle pohlaví	46
Graf 11: Věková struktura hráčského trhu v ČR a SR.....	47
Graf 12: Způsoby pořizování her.....	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání vhodných řešení e-shopů na českém trhu	26
Tabulka 2: Cenové srovnání tří e-shopů s digitální distribucí PC her	52
Tabulka 3: Kalkulace vstupních nákladů na založení a spuštění e-shopu	56
Tabulka 4: Náklady na provoz v prvním roce podnikání.....	57
Tabulka 5: Plán tržeb z prodeje e-knih v prvním roce podnikání	59
Tabulka 6: Plán tržeb z prodeje hudby v prvním roce podnikání.....	59
Tabulka 7: Plán tržeb z prodeje filmů v prvním roce podnikání.....	60
Tabulka 8: Plán celkových tržeb z prodeje v prvním roce podnikání	60
Tabulka 9: Plán tržeb z prodeje PC her za rok	61
Tabulka 10: Zjednodušená predikce výkazu zisku a ztráty pro první rok podnikání	62
Tabulka 11: Odhad vývoje cash-flow ukazatelů v prvním roce podnikání (v%).....	63
Tabulka 12: Přehled cash-flow v prvním roce podnikání (pesimistický scénář, v Kč) ..	63

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 13: Přehled cash-flow v prvním roce podnikání (realistický scénář, v Kč)	64
Tabulka 14: Přehled cash-flow v prvním roce podnikání (optimistický scénář, v Kč) ..	64
Tabulka 15: Realizačně projektový plán.....	67

Seznam příloh

Příloha 1: Matice příležitostí pro on-line distribuci hudby	
Příloha 2: Loga Pan European Game Information (PEGI)	
Příloha 3: Návrh titulní strany podnikatelského plánu pro e-shop DigiShop01	
Příloha 4: Struktura obchodu Google Play – Homepage	
Příloha 5: Struktura obchodu Google Play – Filmy	
Příloha 6: Struktura obchodu Google Play – Hudba	
Příloha 7: Struktura obchodu Google Play – Knihy	

1 Úvod

Tato diplomová práce na téma E-shop, moderní distribuční kanál, si klade za cíl podrobný rozbor současného stavu elektronického obchodování ve vztahu k vývojovému stadiu českého trhu, charakteristiku a zhodnocení aktivit spojených s provozováním e-shopu a následnou aplikaci v praktické části pomocí návrhu podnikatelského plánu. Teoreticko-metodologická část přiblíží čtenářům problematiku z teoretického hlediska. Zabývá se elektronickým obchodováním všeobecně a následně pouze jeho jednou konkrétní formou, a to tvorbou a provozem e-shopu (B2C). První kapitoly se zabývají vymezením některých základních pojmů elektronického obchodování, charakterizují spotřebitelský trh ve vztahu k e-business, poukazují na důležitost fáze přípravy a plánování před začátkem podnikání, popisují jednotlivé subjekty elektronického obchodování a zmiňují legislativní aspekty a pravidla obchodování na internetu. Další kapitoly se blíže zaměřují na vznik, provoz a bezpečnostní aspekty e-shopu. Také popisují způsoby distribuce, zejména moderní trendy v distribuci a jejich hlavní směr - digitalizaci. Na závěr teoreticko-metodologické části práce je položen základní kámen pro analytickou část, je popsána tvorba a struktura podnikatelského záměru.

V návaznosti na tyto teoretické oblasti je v prakticko-analytické části představen návrh podnikatelského záměru pro založení internetového obchodu s digitálními verzemi knih, filmů, hudby a počítačových her. Obsahuje jak strategický plán (obchodní, finanční a marketingový), tak analýzu prostředí (konkurence a trhu) a hotovostních toků – cash-flow.

Hlavním cílem této diplomové práce je, na základě informací získaných z teoreticko-metodologické části a zejména pak z rozboru trhu, navrhnout a sestavit strategii pro vlastní podnikatelský záměr pro drobné podnikání formou e-shopu zabývajícího se digitální distribucí tak, aby se při eventuální realizaci co nejvíce minimalizovalo riziko neúspěchu, ztráty a zklamání začínajícího podnikatele.

Při zamýšlení nad stanoveným problémem vyvstává na úvod hned několik obecných myšlenek. Pokud lze tvrdit, že e-shop je moderní distribuční kanál a dominantní nástroj současného elektronického obchodování, je zřejmé, že se na to dá nahlížet z několika úhlů pohledu. Z obecného hlediska jde v podstatě o celosvětový fenomén, který jen velmi těžko něco sesadí z výsluní a jehož vývoj není z historického hlediska moc bohatý, nicméně rané formy elektronického obchodování se poměrně výrazně lišily od těch dnešních. V konkrétnější rovině je nezbytné zjistit, co zaručí právě vznikajícímu e-shopu úspěch a dlouhodobou životnost a co ho naopak předurčuje k rychlému zániku, jinými slovy jak proniknout, zalíbit se a svou pozici upevňovat. Zda je lepší variantou kreativita a neotřelost či osvědčené metody po vzoru nejsilnějšího konkurenta v daném odvětví. Nebo jestli jde o kompromis mezi pár zásadami, pravidly s vlastní iniciativou a novátorskými nápady a inovacemi.

Důvodem výběru zaměření e-shopu na digitální distribuci knih, hudby, filmů a her je určitá tržní nika, nedostatečně rozvinutý trh v tomto odvětví a tudíž možnost vybudovat silné postavení v tomto segmentu. V posledních letech se hodně diskutuje o autorských právech především audiovizuální tvorby, o jejich volném šíření a nelegálním stahování.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Knižní trh zažívá v současnosti boom elektronických knih. Tzv. „e-book“ je snadno přenosný, lze nahrát do čtečky typu Kindle, tabletu či chytrého telefonu. Na druhou stranu nedokážou elektronické knihy nahradit typický pach papíru a vazby, ani pohled na soukromou knihovnu, a to je jeden z důvodů, proč má i tento trh stále svá omezení.

V případě hudby a filmů je situace podobná. V dnešní “digitální éře“ je asi jediný důvod proč si koupit originální CD, možná už jen sběratelská vášeň. Oproti tomu, důvodů proč si CD nekoupit, je hned několik, například jeho cena a životnost, nebo ochrana životního prostředí. Tak jako kompaktní disky ztrácejí časem svůj lesk a čistý zvuk, tak i mechaniky a další zařízení na přehrávání zastarávají a jejich trh stejně tak upadá. Podobně jsou na tom také DVD a dnes už i Blu-ray, když pomineme fenomén běčkových filmů v papírových obalech na trafikových stáncích s cenou urážející nejen tvůrce, ale i celou kinematografii, filmovým či hudebním nosičům už se z daleka tak nedaří jako kdysi. V případě počítačových her je důvod výběru tématu též zcela zřejmý. V drtivé většině jde především o onen digitální obsah – hru samotnou. Jen velmi malé procento počítačových nadšenců si dnes pořídí krabicovou verzi hry z nějakého sběratelského důvodu, nebo potřeby vlastnit ke hře i nějaké fyzické materiály, nehledě na počítačové pirátství, které tento způsob obchodu velmi decimuje.

Důležitou myšlenkou této diplomové práce je tedy prodej nehmotného vlastnictví po internetu, eliminace hmotných obalů, (čímž lze mimo jiné docílit i ekologičtějšího přístupu k životnímu prostředí) a prodej “čistých dat“.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část přiblíží čtenářům problematiku elektronického obchodování všeobecně a následně pouze jednu jeho konkrétní formu, a to tvorbu a provoz e-shopu (B2C). Jsou popsány jednotlivé subjekty elektronického obchodování, legislativní aspekty, pravidla obchodování na internetu a vznik, provoz a zabezpečení e-shopu. Dále marketingový mix e-commerce, zejména moderní distribuční trendy a dva jejich hlavní elementy – internet a digitalizace. Na závěr teoretické části je přiblížen postup při zpracování podnikatelského plánu a jeho jednotlivé části.

2.1 Elektronické obchodování

Elektronické obchodování se začalo formovat v devadesátých letech minulého století, když obchodníci začali spatřovat vysoký potenciál v přílivu uživatelů internetu, jen bylo třeba vymyslet bezpečné způsoby uzavírání obchodu na dálku. Samozřejmě je nutno podotknout, že elektronické obchody v současné podobě se nedají srovnávat s těmi prvními z přelomu tisíciletí. Stejně tak, jako se vyvíjí populace, mění se i potřeby zákazníků, a online obchody nezůstávají pozadu.

Český spotřebitelský trh je oproti ostatním evropským zemím specifický hybridním modelem distribučního řetězce. Typický (průměrný) český zákazník je konzervativní a nedůvěřivý, jak dokládá například studie „Recese a změna spotřebitelského chování“ (Komunikační skupina Mather, 2009). Na rozdíl od zbytku civilizovaného světa, kde je běžné, že si zákazník objedná zboží přes internet a nechá si ho doručit až na práh domu, český spotřebitel má jakousi averzi k platbě předem. Nemálo obchodníků se snaží tento nešvar potlačit zvýšením ceny dopravného při platbě na dobírku, ale výsledky se zatím nedostavily.

Dle studie Ogilvy Mather (2009) českému zákazníkovi nestačí fotografie a popis složení či obsahu výrobku, potřebuje si zboží tzv. osahat, vidět ho na vlastní oči. Proto stále více zákazníků volí již zmiňovanou hybridní cestu – nákup online a vyzvednutí na značkové kamenné prodejně či odběrném místě. Ve světě se podobnému jevu říká ROPO efekt (z anglického „Research Online – Purchase Offline“). Zákazník si zboží najde na internetu, porovná ceny v různých obchodech a nakonec zvolí kamenný obchod, kde se teprve rozhodne, zda nakoupí, či nikoli. Jednoznačná výhoda tohoto systému je možnost kontroly zboží na místě ještě před zaplacením. Druhou výhodou je rychlost přepravy na odběrné místo a dokonce vyšší rychlost naskladnění vyprodaného zboží.

2.1.1 Obecné charakteristiky elektronického obchodování

Český statistický úřad (2012) definuje elektronické obchodování jako „*nákup nebo prodej přes webové stránky nebo pomocí elektronické výměny dat přes internet či ostatní počítačové sítě (privátní mezipodnikové informační sítě). Jedná se o zadání/příjem objednávky bez ohledu na způsob platby nebo realizace dodávky*“.

Podle Zamazalové (2009, s. 29-30) lze považovat základní vlastnosti el. obchodování zároveň i za jeho devizy. Těmito výhodami elektronického obchodování jsou z pohledu zákazníka zejména úspora času a energie a stejná dostupnost pro všechny zákazníky (v případě dosahu internetu). Nákup z „pohodlí domova“ se vyznačuje větší kontrolou nad celým procesem, možností srovnat více produktů z více obchodů v jedné chvíli a většina internetových obchodů nabízí také více možností platby.

Autorka také uvádí, že pro obchodníka je tento způsob prodeje výhodný finančně, protože náklady na provoz sebevýkonnějšího e-shopu jsou několikanásobně nižší než náklady za pronájem kamenné prodejny. Virtuální prostředí také umožňuje velice pružně měnit nabídku dle poptávky, ceny i podobu propagace.

Zamazalová (2009, s. 30) ještě zmiňuje, že mnoho pravidel obchodování je jak pro kamenný, tak pro internetový obchod totožných. Stejně jako musí výloha zaujmout pozornost kolemjdoucích, tak homepage (domovská stránka), respektive landing page (úvodní stránka), by měla zaujmout stávající i potenciální zákazníky hned v první chvíli vstupu na stránku.

Základní pojmy v elektronickém obchodování

Je vhodné na úvod upřesnit některé základní pojmy, s kterými se v práci lze setkat. Kotler, Armstrong a kol. (2007, s. 181 – 182) spojuje elektronické obchodování (anglicky e-commerce) spolu s dalšími online aktivitami. Jsou to e-banking (správa účtu přes internet), e-government (komunikace s úřady přes internet) nebo například e-learning (elektronické vzdělávání) a všechny tyto pojmy spojuje autor pod společného jmenovatele tzv. e-business.

E-business využívá internet k realizaci podnikání a zahrnuje veškerý tok informací mezi firmou a zákazníkem, zatímco e-commerce má užší význam pro uskutečnění obchodu pomocí elektronických prostředků.

2.1.2 Elektronické obchodování a jeho modely

E-commerce stejně jako obchod obecně, lze rozdělit podle určitých kritérií na několik typů. Základní dělení je podle struktury trhu, tedy rozlišením poptávající a nabízející strany na B2B (Business to Business), neboli od firmy k firmě (velkoobchodní e-shopy) a B2C (Business to Customer), obchod od firmy ke spotřebiteli, který je nejčastější a je jádrem drtivé většiny e-shopů.

Podle Managementmania.com (2015) teoreticky existuje také forma C2C (Customer to Customer), obchod mezi spotřebiteli, který si lze představit pod pojmem aukce nebo bazar, a C2B (Customer to Business), který není příliš obvyklý, ale existuje.

Z pohledu struktury a způsobu distribuce zboží k zákazníkovi má e-commerce tři podoby. První je čistě elektronický s distribucí pouze prostřednictvím pošty nebo jiné dodavatelské společnosti. Kotler (2007, s. 532) nazývá tyto čistě elektronické obchody *pure-click* (spuštění webových stránek, aniž by firma předtím existovala).

Druhý typ je kombinací elektronického a kamenného obchodu. Zde je třeba ještě rozlišit, který byl původní. Historicky starší verze je taková, kdy e-shop vznikl dodatečně k již existujícímu obchodu (obchodníci byli nuceni přizpůsobit se trendům moderního způsobu prodeje). Kotler (2007, s. 533) tyto společnosti označuje pojmem *brick-and-click*. Viditelné je to na příkladu obchodní strategie Tesco Stores ČR. Tento přední obchodní řetězec s širokou sítí hypermarketů a supermarketů se rozhodl vstoupit na pole internetového prodeje potravin s mottem „Potraviny on-line“ a spustil stránky nakup.itesco.cz. Server iDnes.cz (2014) upozorňuje na to, že stále častějším se také stává model, kdy na počátku je pouze e-shop, ale okolnosti a požadavky zákazníků donutily obchodníky vybudovat síť kamenných prodejen nebo výdejních míst.

2.1.3 Základní vztahy v elektronickém obchodu dle zúčastněných subjektů

Dle Zamazalové (2009, s. 27) je základním předpokladem toho, aby potenciál, který přináší internet, byl ve firmě plně zužitkován pro oblast e-commerce, je existence vzájemného spojení mezi firmou a zákazníkem – připojení k internetu. Z tohoto tvrzení lze odvodit hned několik základních myšlenek:

- Distribučním kanálem je internet, prodejním místem pak internetový obchod.
- Základní zúčastněné subjekty jsou stejné jako u kamenného obchodu – zákazník na straně poptávky a obchodník/prodejce na straně nabídky.
- Internet slouží zároveň jako marketingový nástroj budování vztahů se zákazníky.

Jediné a logicky vyplývající omezení v tomto modelu vidí Zamazalová (2009, s. 27) v tom, že zákazník musí být uživatelem internetu (být v dosahu signálu a mít k dispozici přístroj pro připojení k internetu), ale jiné omezení, např. věkové, tu není.

V druhém bodě Zamazalová (2009, s. 27) hovoří o vztahu mezi firmou a zákazníkem – definuje typický B2C trh. Může jít ale i o spojení firmy s firmou (B2B) nebo zákazníka se zákazníkem (C2C). Další důležitou připomínkou autorky je, že zákazník (ten, který si výrobek koupí a zaplatí) nemusí být nutně koncovým spotřebitelem. Tomu je třeba přizpůsobit marketingovou komunikaci (reklama na pánský parfém by měla být cílená spíše na ženy).

Na spotřebitelském trhu existuje na straně nakupujícího třídění na tzv. nákupní role, podle funkce, kterou v nákupním procesu každý jeho člen (subjekt) zastává. Kotler, Armstrong a kol. (2007, s. 317) toto znázorňují na příkladu nákupu fotoaparátu po internetu:

- Iniciátor = jako první navrhne možnost nákupu určitého výrobku nebo služby.
- Ovlivňovatel = osoba, jejíž názor nebo rada může ovlivnit proces rozhodování.
- Rozhodovatel = osoba, která provede rozhodnutí o koupi výrobku či služby.
- Nákupčí = osoba, která provede nákup.
- Uživatel = neboli koncový spotřebitel.

Na druhé straně obchodu stojí obchodník. Obchodník nebo prodejce může být v případě e-shopu přímo výrobcem, ale většina internetových obchodů funguje jen jako distribuční článek, protože nabízené produkty pouze přeprodávají (Alza.cz nevyrábí počítače, hračky ani bílou elektroniku).

Obchodník je v případě internetového obchodu také majitelem webových stránek, na kterých je e-shop založen. Zpravidla je označován také za provozovatele webu. Při vzniku e-shopu se do procesu zapojuje také správce domény – dalo by se to přirovnat k nájmu kamenné prodejny. Registrační poplatek za virtuální prostor se nehradí jednorázově, ale na jeden rok až několik let dopředu.

Dalšími subjekty, které se na vzniku a existenci e-shopu podílejí, jsou podle Schafera (2009, s. 71) tvůrce webu (může být totožný s majitelem, pokud je zdatný v HTML nebo CSS3 programování, ale většina velkých e-shopů bývá vytvořena profesionálním webdesignérem) a také administrátor (správce), který spravuje a aktualizuje obsah webových stránek.

Bariéry e-commerce

Elektronické obchodování nemá samozřejmě jen výhody. Proč se někteří spotřebitelé bojí nakupovat na internetu? Podle spotřebitelského výzkumu společnosti Acomware (2014), který na podzim minulého roku provedla agentura Ipsos, 89% Čechů nakupuje na internetu častěji než dříve, a to v kategorii elektronika, knihy, hračky a sportovní potřeby. Podle Penkaly a Grice¹ (Acomware.cz, 2014) je hlavní motivací pro online nákupy časová úspora, nižší cena, doprava zdarma, popřípadě sleva na další nákup. Naopak důvodem, proč se Češi brání nákupům po internetu je nemožnost prohlédnutí zboží, cena dopravy a obavy z procesu reklamace.

Procento uživatelů internetu, kteří se obávají online nákupů, se rok od roku snižuje. Vyplývá to z průzkumu Asociace pro elektronickou komunikaci APEK z roku 2014. APEK (2014) uvádí, že téměř tři čtvrtiny populace nakupují na internetu minimálně jednou za čtvrt roku. Naopak nejčastějším důvodem proti nakupování po internetu (51%) je již zmíněná nemožnost prohlédnout si zboží. Následuje preference kamenných obchodů (29 %) a také obavy při komplikacích s případnou reklamací a vrácením peněz (20%). Dle tiskové zprávy APEK (2014) také 15% zákazníků vadí nutnost registrace. Přitom pro další marketingové účely (vytvoření databáze pro zasílání nabídek) stačí dva údaje – jméno a emailová adresa, které je nutné zadat při každém nákupu pro řízení stavu objednávky. 11% zákazníků oceňuje také radu a pomoc odborníka, proto již řada e-shopů zavádí online zákaznickou podporu (live-chat se zaměstnancem e-shopu).

2.1.4 Business-to-Customer (B2C) elektronické obchody v ČR

Jak již bylo vysvětleno výše, trh se z hlediska charakteru prodávající a nakupující strany dělí zpravidla na Business-to-Business (B2B) a Business-to-Customer (B2C). V této podkapitole bude věnována pozornost druhému typu, čili spotřebitelskému trhu. Na straně nabídky je firma a na straně poptávky je konečný spotřebitel.

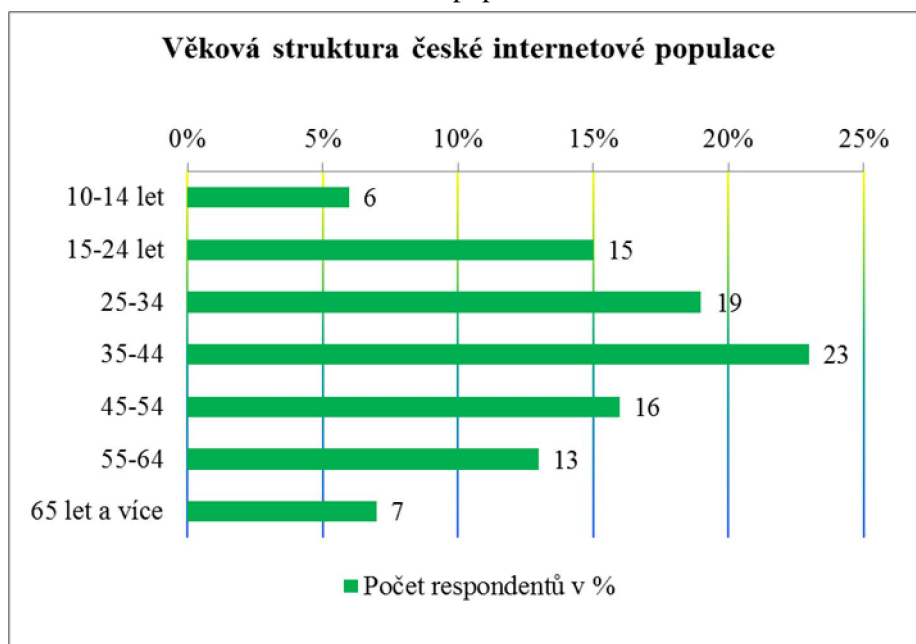
¹ Jan Penkala je CEO společnosti ACOMWARE, s.r.o., Kamil Gric vykonává funkci Marketing managera v téže společnosti.

Podle Kotlera, Armstronga a kol. (2007, s. 184-185) se e-commerce B2C (online prodej koncovým spotřebitelům) historicky dříve zabýval produkty nižší cenové kategorie a až později přešel k dražším luxusním produktům (šperky), službám (zájezdy, kultura) a potravinám. Stereotypy týkající se představ typického online spotřebitele jsou přžitě.

Současné trendy a potenciál B2C

Ze sociodemografické zprávy projektu NetMonitor - SPIR - Gemius & Mediaresearch (2015), který realizuje Sdružení pro internetový rozvoj (SPIR) vyplývá, že počet českých uživatelů internetu překročil hranici 7 milionů. Nyní budou blíže představeny některé výstupy tohoto průzkumu, kterého se zúčastnilo 13 600 respondentů (rozložení mužů a žen téměř shodné). Mezi hlavní demografická kritéria patří věk (Graf 1), nejvyšší dosažené vzdělání (Graf 2) a zajímavé je také behaviorální kritérium četnost užívání (Graf 3). Jak je patrné z Grafu 1, věkové rozložení internetové populace se podobá klasické věkové pyramidě obyvatelstva.

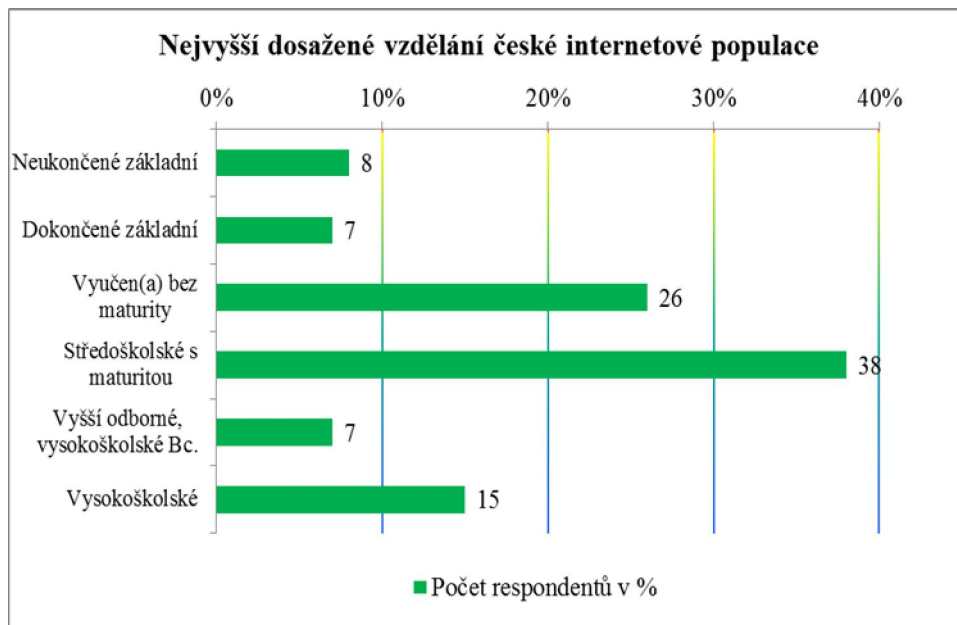
Graf 1: Věkové rozložení internetové populace ČR



Zdroj: NetMonitor – SPIR – Gemius & Mediaresearch (2015, s. 3)

Na Grafu 2 je vidět, že 38% uživatelů internetu má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou, 26% má vyučení bez maturity a na třetím místě s 15% jsou vysokoškoláci. Bohužel není k dispozici vícerozměrná (např. kontingenční tabulka), aby bylo rozpoznatelné například kolik ze středoškoláků je ve věku, kdy vyšší vzdělání dosáhnout ještě nemohli.

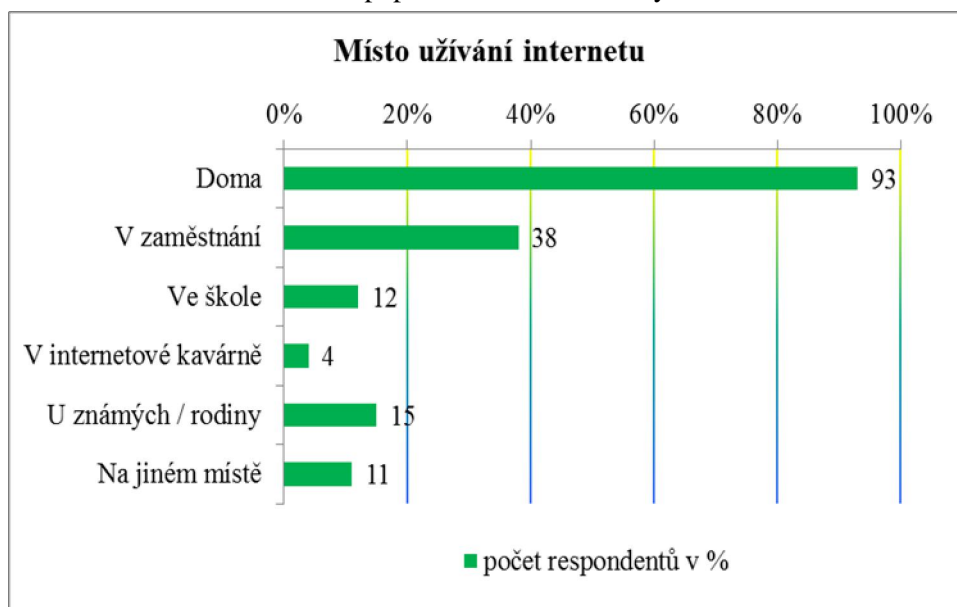
Graf 2: Rozdělení internetové populace ČR dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: NetMonitor – SPIR – Gemius & Mediaresearch (2015, s. 4)

Z otázky, kde všude používají respondenti internet, vzešly výsledky v Grafu 3. Většina uživatelů internet využívá doma, dále pak v zaměstnání, u známých, ve škole a nejméně v internetových kavárnách.

Graf 3: Rozložení internetové populace ČR dle místa využití internetu



Zdroj: NetMonitor – SPIR – Gemius & Mediaresearch (2015, s. 15)

Společnost se nachází v informační éře a internet je informačním nástrojem číslo jedna. Uživatelé používají internet primárně jako zdroj informací, na nákupy, při práci, pro zábavu, komunikaci (sociální sítě, volání), vzdělávání (webináře), správu účtů (internetbanking), nebo také výměnu či zálohu informací a dat (cloudové úložiště).

Portál Adigital.org (2014) uvádí zajímavá čísla z pohledu širšího rámce - v Evropě žije 816 milionů lidí, z nich je 565 milionů uživatelů internetu (cca 69%) a z těchto 565 milionů je celkem 264 milionů tak zvaných „e-shoppers“ (zákazníků nakupujících po internetu). Dále tento portál informuje, že aktuálními trendy B2C e-commerce jsou:

- m-commerce (obchod přes mobilní telefon);
- Big data (ve vztahu k zákaznickým databázím);
- Brand switching – boj proti zákaznické neloajalitě přátelským přístupem;
- „asijská invaze“, která zasáhne nejedno odvětví.

2.1.5 Struktura e-shopu v závislosti na potřebách zákazníků

Co by kvalitnímu a potenciálně úspěšnému internetovému obchodu nemělo chybět? Muselík (2008) na svém webu radí začínajícím internetovým obchodům, jaká pravidla by měla být v základu dodržena a v podstatě platí dodnes, jsou to:

- přehlednost webu a logická struktura;
- logo a motto v hlavičce webu;
- přesná charakteristika (pravdivé a přesné informace, parametry);
- kvalitní a detailní obrázky;
- technická vyspělost (např. bez chyb v HTML kódu);
- aktualizace stavu dostupnosti zboží a reálný termín dodání;
- existující a funkční kontakty (telefon, fax, email);
- online zákaznická podpora;
- viditelný nákupní košík – zpravidla v pravém horním rohu, jednoduchá manipulace s obsahem košíku (změna velikosti, množství, atp.);
- jednoduché kroky nákupního procesu;
- strategie cross-selling (nabídka doplňujících produktů);
- strategie up-selling (nabídka podobného, dražšího produktu);
- recenze (zveřejňování kladných i negativních hodnocení výrobku podporuje férové jednání obchodu).

Z posledního výzkumu e-commerce 2014 agentury Mediaresearch, který byl realizován pro APEK a zveřejněný na portále Marketingjournal.cz (2014), vzešly výsledky naznačující tendence české e-commerce v závislosti na potřebách a požadavcích českých spotřebitelů. Výzkum proběhl na Českém národním panelu a zúčastnilo se ho 1 730 respondentů z aktivní internetové populace. Výstupy ukazují, že:

- Pro uživatele jsou nejdůležitější kvalitní popisky produktu, dostupnost skladem, doprava zdarma, levnější ceny, fotografie produktu a snadná orientace na webu.
- Dvě třetiny zákazníků e-shopů vždy nebo většinou využívá srovnávače zboží.

- Nejčastěji využívaný způsob platby je bankovní převod (27%), platební kartou (25%), na dobírku (24%) a jen 12% zákazníků platí při převzetí zboží na výdejním místě (toto číslo ale rychle roste).
- Dvě třetiny zákazníků vnímají negativně povinnou registraci před dokončením objednávky a 13% z nich to od nákupu dokonce odradí.

Obrázek 1: Hlavní devizy e-shopů a očekávání českých zákazníků

Hlavní výhody nákupu v e-shopu oproti kamennému obchodu



Jaké nadstandardní služby by zákazníci chtěli v budoucnu využívat?



Zdroj: www.m-journal.cz (2014)

2.1.6 Volba technického řešení e-shopu

Dle nedávné studie APEK (2015) je před založením e-shopu dobré položit si a odpovědět na tyto otázky: Disponuji sortimentem, po kterém je poptávka? Jaká legislativa se k provozování e-shopu vztahuje? Jakou propagaci využít? Dokážu značku a pozici na trhu budovat a udržovat dlouhodobě? Jaké technické řešení zvolit? A právě v rámci volby technického řešení lze volit mezi následujícími pěti způsoby:

- volně dostupné platformy (open source);
- pronájem prefabrikovaného řešení (tzv. krabicové);
- koupě prefabrikovaného řešení;
- řešení na míru;
- vlastní vývoj.

Studie APEK (2015) také ukazuje, že každá varianta má svá pro a proti a poukazuje na existenci faktorů, které je zapotřebí zvážit a porovnat. Je to například finanční a časová náročnost (nejen vstupní investice), úroveň zpracování nebo funkcionalita. U volně dostupných řešení dominuje cena (licence je zdarma) a omezující mohou být časem i pro začátečníka předdefinované šablony a funkce. Nejznámější dodavatelé řešení e-shopů na českém trhu jsou – Magento, PrestaShop, VirtueMart, OpenCart, aj. Nevýhody jsou ve vysoké ceně v případě odkoupení, častý webhosting na serveru dodavatele a omezené možnosti individuálních úprav.

2.2 Digitalizace

V makroprostředí je hlavní hybnou silou, která určuje směr marketingu posledních dvacet let, technologický pokrok. Explosivní rozšíření internetu dává označení dnešní doby „internetový věk“. Světovou ekonomiku utváří nové technologie, globalizace a ekologické aktivity.

Digitální éru podle Kotlera (2007, s. 174-175) potom formují čtyři základní síly – internetová exploze (zakládání tzv. „dot.com“ společností), digitalizace a konektivita (zkvalitnění a propojení), nové formy prostředků (internetoví maloobchodníci, tzv. „e-retaileři“) a kustomizace (od anglického slova custom, v překladu vyrobit na míru nebo klientela, čili individualizace nabídky každému zákazníkovi na míru).

Kotler (2007, s. 174-175) toto vidí v širším měřítku, podle něj se digitalizace a konektivita netýká jen televizního vysílání a kinematografie ve smyslu zkvalitnění obrazu a zvuku, ale také všech prostředků přenosu dat – mobilní telefony, fotoaparáty, počítače. Digitalizace se také dotkla zkvalitnění ochrany tištěných dokumentů převodem do elektronické formy – úřední dokumenty, tisk (médiá), knihy a časopisy. Převodem dat do digitální verze je možná daleko vyšší vzájemná konektivita (propojení).

Jedním z důležitých nástrojů digitalizace se stala tzv. digitální distribuce, jejíž základní myšlenkou je šíření, ať už za úplatu, či zdarma, tří základních médií – textu, obrazu a zvuku. Nejčastější formou je digitální distribuce hudby, knih, filmů a her.

2.2.1 Digitální distribuce

Distribuční kanály se transformují, o tom není sporu. S tím trendem, jak se zákazníci přesouvají do online prostředí, migrují i distribuční kanály. Většina průzkumů trhu nasvědčuje online tendencím, a toto je třeba brát v úvahu a následně zanést do business modelu. Podle Nirmalayi (2008, s. 97) má online distribuce audiovizuální tvorby, knih, her a softwaru vysoký potenciál, ale i svá úskalí, jak pro distributory (obchodníky), tak pro autory. Například mnohá knihkupectví a vydavatelství, stejně jako nahrávací společnosti vidí v online prodeji šanci na revitalizaci obchodů. Nicméně přímý prodej koncovému spotřebiteli je kontaktnější, bez další maloobchodní marže, a proto úplně neustupuje.

„Technologie je prostředkem a nástrojem pro úspěšné obchodní rozhodnutí, nikoliv rozhodnutím samotným. Pouze proškolení manažeři z toho mohou těžit.“ Říká Plamen Russev, investor technologických společností a zakladatel Global Webit Series, která na konci dubna 2015 v bulharské Sofii uskutečnila sedmý ročník mezinárodní konference CEEDS' 15, informuje server Mediaguru.cz (2015). CEEDS' 15 byl zaměřen na téma technologií, inovací, mobilních plateb, bezpečnosti, ochrany osobních informací, big data a cloudová řešení. Konference se aktivně zúčastnili zástupci společností SAP, BigTorrent, Google, Microsoft, MasterCard či Visa.

Nirmalaya (2008, s. 98) dobře znázorňuje vývoj digitální distribuce na příkladu největší indické hudební společnosti Gramophone. Ta přes vlastní maloobchodní prodej individuálních nahrávek, implementovala online prodej na míru nahraných CD a nakonec i stahování. Veškerá pozitiva i negativa jednotlivých etap jsou znázorněna v přehledné matici (viz příloha č. 1).

Významní hráči na trhu s digitální distribucí

Podle Jirkovského a kol. (2011, s. 101) rozmach digitální distribuce s možností stahovat data online legálně způsobil, že se začínají do popředí dostávat společnosti specializované pouze na digitální distribuci. Například největší digitální vydavatelství počítačových her v tomto perspektivním odvětví jsou společnosti Chillingo – britský vydavatel iPhone her, Shanda – čínský online publisher (hra Chinese Heroes je dokonce sponzorována samotnou Komunistickou stranou Číny), Zynga – největší hráč na poli sociálních médií (z jejich dílny je například světový fenomén FarmVille) nebo Blizzard Entertainment – americký vydavatel světoznámého MMORPG World of Warcraft.

Jinak je na tom digitální distribuce audiovizuální tvorby, ta má velice těžkou situaci na trhu. Vedle světové sociální sítě YouTube.com, kde uživatelé či interpreti sami nahrávají obsah (videoklipy či celé filmy), není lehké prosadit legální placené stahování, nicméně i v této oblasti jsou významní “hráči“ na trhu. Jsou to především obchody Google play (Google) a iTunes (Apple).

Z oblasti e-knih na toto téma zajímavě informuje portál E-svet.e15.cz (2014), a to, že v případě prodeje elektronických verzí knižních titulů a počtu nakladatelů e-knih, trh roste. Čtenáři oceňují především nižší cenu (průměrná cena e-knihy je 120 Kč), rychlost dodání a nulovou váhu knihy. Na českém trhu je jedním z prvních server eReading.cz, který nabízí jak elektronické knihy, tak předplatné vybraných časopisů.

Portál eReading.cz (2015) nabízí praktické funkce, například kategorizace na odbornou literaturu a beletrii, dále krimi, humor, poezii, fantasy, apod., klasifikaci knih na novinky, bestsellery, levné e-knihy, umožňuje vyhledávání podle autora nebo praktické informace o čtečkách. Kromě klasické koupě knihy nabízí také výpůjčku (levnější varianta na bázi elektronické knihovny).

2.2.2 Trh s digitálními statky

Český trh médií a zábavy podle studie společnosti PricewaterhouseCoopers Česká republika dosahuje v současnosti přes 104 miliard korun a v následujících pěti letech by měl růst o téměř 5% ročně.

Ze studie Global Entertainment and Media Outlook 2014-2018, z části zveřejněné na serveru Mediaguru.cz (2014), také vyplývá, že digitální obsah se na celkových tržbách za mediální zábavu bude podílet 17%. *„Boom digitalizace se nevyhýbá ani českým zákazníkům. Již loni se v Česku například proinzerovalo na internetu dvakrát více peněz než v televizi. A do dvou let by měli Češi utratit za digitální video více než při koupi či půjčování DVD a Blu-ray disků,“* říká Olga Řehořková².

² Olga Řehořková je ředitelkou oddělení auditorijských služeb PwC ČR a specialistkou na zábavní a mediální průmysl.

Server Euroskop.cz (2015) informuje o tom, že na začátku letošního roku se na internetu začaly objevovat zprávy o snaze vytvoření jednotného evropského digitálního trhu. 25. března vymezila Evropská komise prioritní oblasti, na které se strategie zaměří, bude to:

- lepší přístup k digitálním produktům pro spotřebitele a podniky (B2C i B2B);
- formování vhodného prostředí pro rozvoj digitálních sítí a služeb;
- vytvoření evropské digitální ekonomiky a společnosti s dlouhodobým růstovým potenciálem.

2.3 Podnikatelský záměr

Myšlenka podnikatelského záměru se zrodí v hlavě, ale pokud její nositel začne uvažovat o realizaci, je nutností vše sepsat a vytvořit dokument, tzv. podnikatelský plán (podnikatelský záměr, business plán). Srpová (2011, s. 14) radí, že je vhodné vytvořit nejprve doporučené, nikoli pevně stanovené body (kapitoly) a zjistit tak realizovatelnost a životaschopnost podnikatelského plánu a návratnost investice.

2.3.1 Plán a volba strategie

V této podkapitole je znázorněno, že dobrý a promyšlený nápad není polovinou, nýbrž jen třetinou úspěchu. Druhou třetinu reprezentuje dobře sepsaný plán realizace myšlenky a strategie, která je důležitá pro získání a správné využití potřebných investic. Poslední díl pak připadá na rozbor vnějších faktorů ovlivňujících podnikání, jako jsou struktura a vývoj trhu, hospodářské cykly, strategie konkurence nebo například politické reformy.

Taktika versus strategie

Před založením podniku, tedy v době plánování, je dobré nastavit pomyslný rámec podnikání. Linií, která určí směr na několik let dopředu. Prvním krokem je formulace dlouhodobých cílů, kterými jsou mise (poslání) a vize. Mise odpovídá na otázky: Jaký je účel či záměr podniku? Proč existuje? Pro koho existuje? Čím se liší od ostatních firem? A oproti tomu vize říká: Kde chce firma být za 5, 10 let? Čeho chce dosáhnout? Jaké chce mít na trhu postavení?

Dalším důležitým pojmem strategického plánování je idea, tedy hlavní myšlenka a její konverze do konkrétní strategie. Rypáček (Marketingovenoviny.cz, 2005) přímo říká, že „*Idea v určitých případech působí jako základní organizující princip firmy, kterému se podřizuje vše ostatní. Funguje také jako filtr pro všechna firemní rozhodnutí. Idea společnosti umožňuje, aby namísto pouhého mechanismu fungovala jako organismus. Idea však k samotnému úspěchu nestačí, ideu nutno převrátit do strategie. Strategie je soubor nástrojů, které dávají ideji podobu.*“

2.3.2 Analýza jako základ strategického rozhodování

Analýza je podrobný rozbor zadaného problému, který je dobré provést před každým důležitějším rozhodnutím. V podnikatelské sféře vyžaduje provedení analýzy každý nový projekt, například zavádění nového výrobku, změna struktury marketingového mixu, rozšiřování výroby, nový podnikatelský záměr, inovace, změna výrobního programu, apod. Na základě výsledků se management může lépe rozhodnout o konkrétním řešení, a co je důležité – toto rozhodnutí je podloženo daty, ať už v číselné nebo textové podobě. Podnikatelský záměr není výjimkou a vyžaduje celou řadu rozhodnutí, kterým musí předcházet právě analýzy či rozborů.

Situační analýza

Všeobecně známou metodou, která analyzuje vnější a vnitřní prostředí, ve kterém firma působí, je dle Jakubíkové (2008, s. 94) Situační analýza zvaná též „5C“ strategie (z anglických slov *Company*, *Collaborators*, *Customers*, *Competitors* a *Climate*). Vnější prostředí firmy se obecně dělí ještě na makroprostředí (to, které je společné pro všechny firmy v daném odvětví na stejném trhu) a mikroprostředí (spolupracující subjekty jako například banka, pojišťovna, stakeholderi, akcionáři, ale též zákazníci a konkurenti). Jakubíková (2008 s. 97) dále uvádí, že vnitřním prostředím se rozumí pouze firma sama (zaměstnanci, top management, strategie, image, historický rámec, organizační struktura, firemní kultura, technologie, atd.). Co se tedy skrývá pod pěti výrazy zkratky „5C“? *Company* = podnik neboli vnitřní prostředí, *Collaborators* = spolupracující instituce a osoby čili mikroprostředí, *Customers* = zákazníci, *Competitors* = konkurence a *Climate* = makroprostředí.

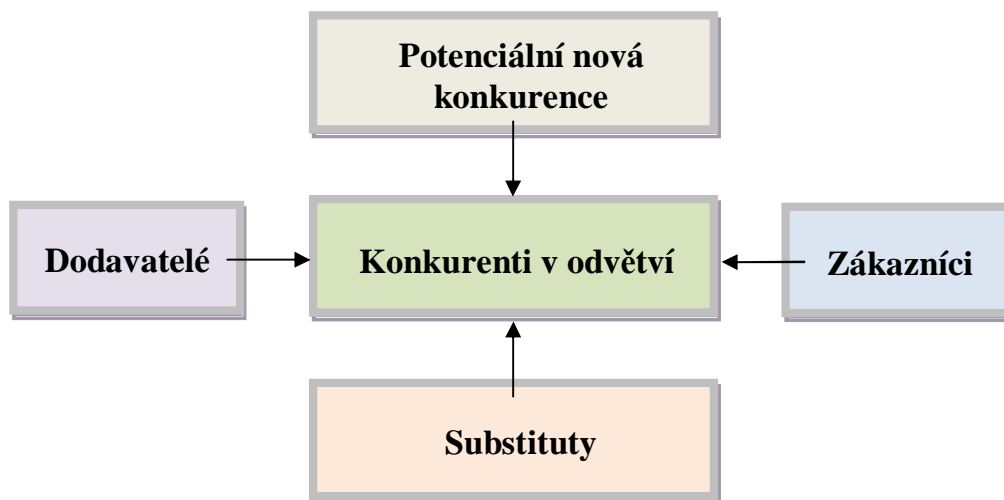
Analýza konkurence

Trh utváří poptávka a nabídka, proto je na straně poptávky předmětem zkoumání to, kdo jsou potenciální a stávající zákazníci (jaké mají potřeby a nákupní chování, jaká specifika mají jednotlivé segmenty, apod.). Na druhé straně, tedy na straně nabídky, je nezbytné vědět, kdo uspokojuje zákaznické potřeby nyní, nebo kdo je schopen uspokojit jejich potřeby do budoucna. To znamená, kdo je konkurentem (jak přímým, tak nepřímým), jaký má tržní podíl, jaké nabízí produkty nebo jakou má cenovou a marketingovou strategii. I velmi inovativní produkt má na trhu konkurenci.

Konkurence přímá představuje firmy nabízející stejné nebo podobné produkty – tzv. substituty, tedy výrobky, které se mohou vzájemně nahrazovat. Zatímco konkurence přímá by měla být pod drobnohledem každého podnikatele, na konkurenci nepřímou je nutné nahlížet z širší perspektivy. Zákazník A může sníst rohlík, zákazník B například jogurt, anebo oba produkty dohromady – takže konkurencí pekaře je nepřímou i mlékař. V produktové rovině se jedná o tzv. komplementy, tedy výrobky, které mohou existovat samostatně, nicméně ideální je, když se doplňují.

Podle Zuzáka (2011, s. 92 -93) se často k analýze konkurence používá Porterův model 5-ti konkurenčních sil, který vnímá mikroprostředí jako pět konkurenčních sil, působících na fungování a vývoj firmy. Porterův model 5-ti konkurenčních sil je zobrazen na následujícím obrázku.

Obrázek 2: Porterův model 5-ti konkurenčních sil



Zdroj: Zuzák (2011, s. 94)

Analýza makroprostředí

Pokud je žádoucí analyzovat makroprostředí, využívá se analýza PEST(LE). V podstatě se jedná o analýzu faktorů, které firma nemůže nijak ovlivnit. Kotler a Keller (2007, s. 116 - 135) popisují P jako politicko-právní aspekty, tím je myšlen například politický režim, členství v mezinárodních organizacích nebo daňové zatížení. E jsou ekonomické faktory, mezi které patří monetární a fiskální politika, fáze hospodářského cyklu, vývoj HDP nebo míra inflace. S jako sociokulturní faktory jsou spojené s nákupním chováním spotřebitelů, které se váže na historický vývoj dané společnosti a T jsou technologické a technické faktory, které představují výzkum a vývoj strojů, materiálu, surovin nebo pokrok v logistice a IT. Přidaná písmena L a E značí dle autorů legislativní a ekologický dopad na fungování podniku. Je ale těžko odlišitelné, co ještě patří do politicko-právního pole a co už do legislativy, ale téma ekologie je v současnosti velmi populární v souvislosti s moderním pojetím managementu – CSR (Corporate Social Responsibility, neboli společenská odpovědnost firem).

Jakubíková (2008, s. 117) a Kotler (2007, s. 329) shodně upozorňují ještě na to, že je třeba, aby firmy při analýze prostředí dokázaly odlišit determinanty dle časového aspektu a tedy váhy daného faktoru:

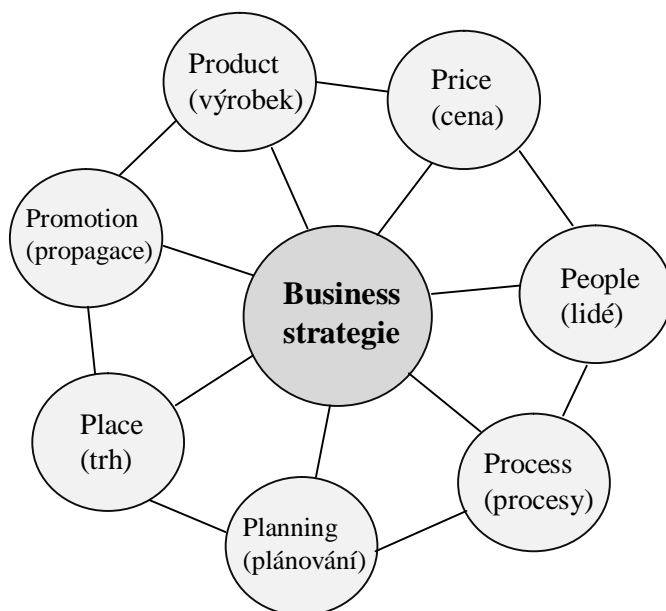
- Módní výkyvy: jsou to jevy nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí.
- Trendy: vyznačují se dlouhodobou tendencí a dají se dobře předvídat jejich extrapolací do budoucna.
- Megatrendy: vyznačují se velkými sociálními, ekonomickými, politickými a technologickými změnami, které se vyvíjejí pozvolna a výrazným způsobem ovlivňují život jednotlivce i společnosti.

2.3.3 Nastavení marketingového mixu

Zamazalová (2009, s. 39) uvádí, že marketingový mix je soubor nástrojů (vnitřních činitelů) podniku, které mají za cíl ovlivnit chování spotřebitele. Těmito nástroji jsou – produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a komunikace (Promotion), proto se marketingový mix označuje také jako „4P“. Je důležité, aby všechny prvky nejen v rámci komunikace (komunikačního mixu) byly v souladu s komplexní strategií a dostavil se tzv. synergický efekt, tedy vyšší výkonnost díky vzájemnému propojení několika elementů.

Keřkovský a Vykypl (2006, s. 31) k tomu dodávají, že známá „4P“ jsou mnohdy rozšiřována do podoby „7P“ (výrobek, cena, trh a propagace + lidské zdroje, doplňující procesy jako logistika, IT a skladování a plánování).

Obrázek 3: Rozšířený marketingový mix (7P)



Zdroj: Keřkovský, Vykypl (2006, s. 31)

Produktové portfolio

Produkt je jeden z nástrojů marketingového mixu (základního konceptu marketingu). Kotler a Keller (2011, s. 70) definují produkt jako „cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy nebo potřeby“. Produktem se rozumí předměty (notebook), služby (kadeřnictví), osoby (celebrity na titulní straně časopisu), zážitky (koncert), místa (cestování), organizace a myšlenky (know how). Kotler a Keller (2007, s. 71) také upozorňují, že volbě produktového portfolio firmy by měla předcházet analýza trhu.

Aneb dříve, než se podnikatel rozhodne o odvětví, ve kterém chce podnikat, společně s otázkou „Co chci prodávat?“, musí pečlivě identifikovat všechny faktory, které mohou předurčit velký úspěch, nebo rychlý pád. Dobré je proto zároveň odpovědět na otázky:

- Jak velký je trh na který chci proniknout?
- Kdo bude mé výrobky kupovat?
- Jak by mohly vypadat tržní segmenty?
- Kdo bude má konkurence?
- Jaké je makroekonomické klima daného trhu?

Dle Jakubíkové (2008, s. 84) jsou s plánováním produktového portfolia spojeny dvě základní strategie. Buď podnikatel zvolí strategii reaktivní, v tu chvíli si položí otázku: Které výrobky čeští zákazníci vyhledávají na internetu nejčastěji? To znamená, že nechce riskovat a naopak chce využít zkušenosti stávajících hráčů na trhu. V případě, že se zeptá: „Co českým spotřebitelům na internetu chybí?“, je ochoten riskovat na neznámém hřišti a volí naopak strategii proaktivní.

Pokud přejdeme k samotnému produktu, Synek a kol. (2011, s. 182) uvádí, že může mít podobu hmotného výrobku nebo služby. V případě internetového obchodu lze slovo produkt chápat jako výrobek, který má specifické vlastnosti (technické parametry, datové vlastnosti, výkon, datum spotřeby, barvu, tvar, hmotnost, rozměry, atp.). K produktu, jako prvnímu „P“ marketingového mixu se váže i obal, doba záruky, instalace, servis, atd. Dále Synek a kol. (2011, s. 184) zmiňuje, že v souvislosti s vlastnostmi produktu se rozlišuje strategie ofenzivní - snaha o zařazení výrobků mezi světovou špičku a defenzivní – orientace na nižší úroveň ve srovnání s nejlepšími v odvětví.

Internet jako distribuční kanál

Jako další nástroj marketingového mixu je podle Kotlera a Kellera (2007, s. 72) distribuce – veškeré činnosti firmy, které činí produkt dostupným cílovým skupinám zákazníků. Je-li distribuční řetězec vícestupňový, výrobce a všechny články distribučního řetězce se musí dohodnout na podmínkách a povinnostech, které mezi sebou mají. Výrobce stanoví doporučenou cenu, možnost slev a kontroluje síť distributorů. V základu výrobek putuje buď přímo od výrobce ke konečnému spotřebiteli, nebo přes velkoobchodního distributora a maloobchodníka prostřednictvím prodejního kanálu, to je případ elektronického obchodu.

V případě distribuce nehmotného produktu přes internet (hudba, software, atd.), doprovází distribuci specifická terminologie, kterou je nezbytné ovládat. Toto dobře přibližuje Schafer (2009, s. 25), zjednodušeně uvádí, že veškerý obsah na internetu je uložen na celosvětové síti World Wide Web (odtud zkratka www) a k této “elektronické pavučině“ jsou připojeny přístroje - počítače, které umožňují přístup do tohoto online prostředí. Páteří dnešního internetu, díky kterému jsou propojená jednotlivá rozhraní v síti, je internetový protokol (IP), který je definován IP adresou (jedinečná číselná řada, unikátní pro každý přístroj připojený k internetu – PC, smartphone, tablet, atp.).

Autor dále informuje o tom, že na začátku devadesátých let minulého století byl vytvořen síťový protokol k posílání dokumentů po internetu – Hypertext Transfer Protocol (HTTP). HTTP funguje na principu zpětné vazby na dotaz uživatele (prostřednictvím internetového prohlížeče je zaslán dotaz na požadované informace uložené na různých serverech a po vyhodnocení je zpět zaslána URL adresa požadovaného dokumentu).

Schafer (2009, s. 26) upozorňuje ještě na to, že pro text, audio i video záznamy existují pouze 2 způsoby sdílení (distribuce) na internetu:

- Stahování z webu a popřípadě uložení na přenosná externí zařízení, což zajistí možnost přehrávání mimo dosah připojení k internetu.
- Streamování, neboli online přehrávání, které nezatěžuje vnitřní paměť, ale zatěžuje server, především při návštěvě více uživatelů v jednu chvíli.

Cenová politika

Cena je Kotlerem a Kellerem (2007, s. 71) definovaná jako „*suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.*“

Cena je také nejpružnějším nástrojem marketingového mixu. Vyjadřuje nejen hodnotu peněz, kterou zákazník za zboží zaplatí, ale i subjektivní hodnotu pro zákazníka. Do cenové politiky dále spadá cenotvorba, ceníky pro různé prodejní kanály, zdražování, slevy, promo akce nebo bonusy.

Internet jako nástroj marketingové komunikace

Internet slouží k přenosu informací a je moderním prostředkem komunikace na velké vzdálenosti a vysokou rychlostí. Komunikovat obchodní (komerční) sdělení je tedy možné tzv. face-to-face (sítí prodejních míst, obchodní zástupci), telefonicky (telemarketing), poštou (adresná distribuce), prostřednictvím médií (inzerce v tisku, reklamní spot v televizi nebo rozhlas), nebo pomocí internetu, který představuje nové „online“ médium. Takto popisuje obchodní potenciál internetu Přikrylová a Jahodová (2010, s. 225-247) a zároveň dodávají, že posledním „P“ marketingového mixu je propagace, neboli marketingová komunikace, nebo též komunikační mix.

Tento mix obsahuje 5 základních nástrojů, rozdělených podle způsobu komunikace směrem k zákazníkovi. Je to reklama, osobní prodej (reprezentace firmy obchodními zástupci nebo sítí prodejních míst), podpora prodeje, public relations (zkráceně PR) a přímý marketing.

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 225-247) zmiňují také reklamu na internetu, a to jako webovou propagaci firmy, propagaci jejích výrobků a služeb, bannerovou reklamu nebo třeba kontextovou reklamu. S tímto marketingovým modelem se samozřejmě pojí i výrazy jako SEO a SEM (praktiky zvyšující návštěvnost webových stránek), CPT (platební systém za reklamy v tzv. PPV modelu) nebo CTR (měrná jednotka efektivnosti reklamy).

Dále PR, která se zabývá interní komunikací (intranet, firemní blog, interní systém se záznamy klientů) i externí komunikací (s novináři, širokou veřejností či úřady) ve formě pozvánek na akce, tiskových zpráv, recenzí, diskuzí, apod. Příkrylová a Jahodová (2010, s. 225-247) dále upozorňují na sociální sítě. Ty nelze opomenout, protože dnes zaujímají přední místo v komunikaci se zákazníky a budování „přátelského“ vztahu s širší zákaznickou základnou. Podpora prodeje v online prostředí může být sleva za větší nákup, noční doprava zdarma, microsite (kampaňové stránky), dárek k nákupu, soutěže, věrnostní body, atd. Na rozdíl od offline verzí podpory prodeje, ty elektronické se lépe měří, snáz se prodlužují a poskytují dobrý prostor pro sledování průběhu. Internetový přímý marketing reprezentuje zákaznický e-mailing a newslettery.

2.3.4 Měření finanční výkonnosti podniku

Podle Synka (2011, s. 364 – 365) se pro zhodnocení úspěšnosti podniku a návratnosti investic používají různé poměrové ukazatele, nyní budou představeny ty nejdůležitější.

NOPAT – čistý zisk pro vlastníky vyjádřený jako:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} \times (1 - t)$$

t = daňová sazba

(Veličiny EBIT – zisk před úroky a zdaněním a EAT – zisk po zdanění, je možné vyčíst přímo z účetního výkazu zisku a ztráty.)

WACC – průměrné náklady na kapitál se získají jako:

$$\text{WACC} = R_d \times (1-t) \times D/V + R_e \times E/V$$

R_d = výnosnost cizích zdrojů

R_e = výnosnost vlastního kapitálu

E = objem vlastního kapitálu

D = objem cizího kapitálu

V = objem celkového kapitálu ($E + D$)

EVA – ekonomická přidaná hodnota, která číselně vyjadřuje podnikové cíle, se potom vypočítá jako:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - C \times \text{WACC}$$

C = celkový provozní kapitál

ROE – výnosnost (rentabilita) vlastního kapitálu vyjadřuje skutečnou míru zisku a tedy míru zhodnocení vlastního kapitálu. Vypočítá se:

$$\text{ROE} = \text{EAT}/\text{VK}$$

EAT = čistý zisk po zdanění

VK = vlastní kapitál

ROI – metoda výnosnosti (rentability) investic se vypočítá jako:

$$\text{ROI} = \text{EAT}/\text{IN}$$

IN = náklady na investici (celková aktiva – krátkodobé cizí zdroje)

Marinič a Nývltová (2010, s. 166 – 168) zdůrazňují další důležité ukazatele, například finanční páku. Ta vyjadřuje, jakou měrou v důsledku zadlužení přispívají cizí zdroje na zvýšení celkové výnosnosti vlastního kapitálu:

finanční páka = aktiva celkem/vlastní kapitál

Neméně důležitým ukazatelem je také Bod zvratu. **Bod zvratu (BZ)** je ukazatelem ziskovosti podniku v čase od určitého objemu prodeje. Při nulovém objemu vzniká ztráta ve výši fixních nákladů, které vznikají nezávisle na počtu vyrobených (prodáných) kusů. V bodě, kdy je prodej tak vysoký, že pokryje jak fixní, tak variabilní náklady, vzniká zisk. V případě jednotné produkce je to jednodušší, nicméně vzorec pro výpočet bodu zvratu je:

$$T = N$$

T = tržby

N = náklady

Majetek podniku nehraje v této práci významnou roli, proto není třeba rozvádět likvidnost aktiv. Vzhledem k tomu, že předmětem podnikání nebudou výrobky, které by musely být v pronajatých či vlastních prostorách naskladněné a předem zaplacené, podnik má relativně dostatečný vlastní kapitál (150 tisíc korun, viz prakticko-analytická část) a platební systém je součástí pronajatého webového prostoru, podnik je tedy likvidní (finančně rovnovážný a platebně schopný).

2.3.5 Důležité náležitosti podnikatelského plánu

Titulní strana a obsah

Podle Srpové, Svobodové a kol. (2011, s. 15) by na titulním listu měl být uveden obchodní název, logo, název podnikatelského plánu, jméno autora a dalších klíčových partnerů. Autorky doporučují uvést i prohlášení, které ochrání dokument proti zneužití nebo odcizení nápadu. Jako každý formální dokument, i business plán, by měl mít obsah, který zřehlední rozsáhlý text a usnadní vyhledávání.

Popis podnikatelské příležitosti a cílů projektu

Srpová, Svobodová a kol. (2011, s. 16-18) uvádějí, že popis podnikatelského plánu obsahuje charakteristiku konkrétního produktu, případně celé nabídky, která na trhu chybí (tržní mezera, tržní nika) a přesvědčí čtenáře, že podnikatelův nápad může být pro zákazníky zajímavý.

Důraz je kladen na klíčové aktivity a nabízenou hodnotu a užitek pro zákazníka (tzv. Unique Selling Proposition, neboli USP³). Tedy důležité faktory, ze kterých by měla vzejít životaschopnost podnikatelského plánu a konkurenční výhoda.

Z časového hlediska je důležité, aby projekt někam směřoval krátkodobě, střednědobě i dlouhodobě. Cíle mohou mít charakter finanční (důležitý pro případné investory a vlastníky) nebo například marketingový (jaké místo chce produkt/firma zaujmout na trhu). Cíle by samozřejmě měly být SMART, tedy jasně definované – specifikované, měřitelné, dosažitelné, reálné a načasované (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed).

Předpoklady úspěšnosti a analýza rizika

Marketingová analýza je nástroj manažerského řízení, který má za cíl poskytnout aktuální a relevantní informace o trhu potřebné pro další rozhodování. Případné investory ubezpečí, že podnikatel ví o svých silných i slabých stránkách a zná příležitosti a hrozby vnějšího prostředí (SWOT analýza). Ne vždy však musí být použity všechny modely marketingové analýzy, pro každou situaci a konkrétní záměr je vhodnější jiný způsob.

Zdroje

Synek a kol. (2011, s. 48) zdůrazňuje, že je vhodné odrazit se v tomto bodě odpovědí na otázku „Kdo a co bude k realizaci podnikatelského záměru nezbytné?“ Autor uvádí, že nejčastější dělení zdrojů je na hmotné (prostory, stroje), nehmotné neboli intelektuální (práva, licence, know-how, patenty), lidské (zaměstnanci, top management a organizační struktura), finanční (dostupný kapitál, potřebné investice) a velmi důležití jsou i klíčoví partneři (dodavatelé, logistika, investoři). Majetek vyjadřuje „co podnik vlastní“ a kapitál „komu to patří“ (vlastní a cizí kapitál).

Segmentace trhu

Další důležitou součástí business plánu je popis segmentace trhu (STP model):

- Segmentace – identifikace segmentů (velikost, vlastnosti, potenciál);
- Targeting – výběr cílové skupiny;
- Positioning – vytvoření místa produktu v myslích zákazníků.

Pochopit zákaznicko myšlení pomůže tzv. insight – pohled do zákaznickovy mysli (jaký je, co dělá, jaké má potřeby, kdy nakupuje, apod.). Jakýkoli kontakt se zákazníkem spadá do strategie CRM (Customer Relationship Management, neboli řízení vztahů se zákazníky).

³ USP je zkratka z anglického „Unique Selling Proposition“ a lze přeložit jako jedinečný prodejní argument. Termín USP se používá v oblasti copywritingu a označuje se jím přínos nabídky pro klienty – odlišení od konkurence, konkurenční výhoda a z pohledu zákazníka důvod koupě. Základní charakteristikou USP je stručnost, nejčastěji proto bývá v podobě jedné až dvou vět.

Marketingová a obchodní strategie

Jak zdůrazňuje Jakubíková (2008, s. 32), nastavení marketingové strategie je klíčové pro úspěch podniku. Podle autorky jde v zásadě o správný výběr cílových trhů (segmentace a targeting), správné určení tržní pozice (positioning) a nastavení nástrojů marketingového mixu.

Autorka také upozorňuje na to, že marketingová a obchodní strategie je úzce spojená se strategií firmy (určující je znalost trhu a dostupné zdroje) a ostatními strategiemi – finanční, výrobní nebo personální. Dodává, že v případě rozsáhlejší kampaně je nezbytným krokem i mediální plánování - výběr médií a volba mediální strategie (nasazení, frekvence, intenzita, dosah).

Finanční plán

Jak sděluje Srpová, Svobodová a kol. (2011, s. 28), převodem marketingové a obchodní strategie do čísel se odhalí reálnost plánu, propočítá se návratnost investice v závislosti na plánovaných výnosech, nákladech a propočítá se cash-flow. Finanční plán by měl také obsahovat výpočet bodu zvratu, to je bod, kdy se podnik přestává být ztrátový a začíná být ziskový.

Konkrétní výstupy jsou aplikovány v prakticko-analytické části. Navrženy jsou 3 scénáře vývoje podniku – optimistický, realistický a pesimistický. I přes veškeré vypracované rozborů se však trh může vyvíjet jiným směrem a výsledek může být stále odlišný od stanovených cílů. Pro takové případy je dobré počítat s finanční rezervou.

Realizačně projektový plán

V závislosti na zvolených marketingových nástrojích a kanálech, finančním řešení projektu, potřebných zdrojích a vybrané strategii se vypracuje časový harmonogram. Srpová, Svobodová a kol. (2011, s. 27) uvádí, že do harmonogramu se zaznamenají všechny klíčové činnosti, jejichž splnění vede k dalším aktivitám. Tento dokument by měl být přehledný, aby bylo pod kontrolou dodržování termínů.

2.4 Metodika práce

Prostřednictvím metodiky diplomové práce jsou popsány jednotlivé fáze postupu zpracování a dílčí cíle, na jejichž základě je naplněn hlavní cíl této práce. Tím je na základě poznatků získaných v teoretické rovině a rozbořem trhu sestavit podnikatelský plán a navrhnout strategii pro drobné podnikání formou e-shopu zabývajícího se prodejem digitálního obsahu.

Na úvod bylo stanoveno téma práce, oblast, do které bude spadat. V závislosti na zvolené tematické oblasti byl přidělen vedoucí práce, s nímž bylo konzultováno a upřesněno zaměření práce a její název.

Poté byl zpracován projekt diplomové práce, jehož obsahem byl návrh osnovy (obsahu) práce a časový harmonogram zpracování, odevzdání a obhajoby práce. Na základě schváleného projektu diplomové práce vedoucím, bylo určeno zadání, které se snaží tato práce ve všech bodech naplnit.

V další fázi bylo přistoupeno k získávání zdrojů, sběru informací, sumarizaci, vyhodnocení a výslednému zanesení do teoreticko-metodologické části. Ta se zabývá třemi důležitými aspekty pro zpracování prakticko-analytické části, jsou jimi elektronické obchodování, digitalizace a podnikatelský záměr. Informace byly extrahovány z mnoho různých, nezávislých zdrojů, a to jak primárních, jako jsou zákony, tak i z monografií a digitálních zdrojů, českých i cizojazyčných. Tvorba teoreticko-metodologické části probíhala tak, aby prakticko-metodologická část měla jasně daný základ a aby obě kapitoly spolu byly úzce propojeny.

Poté, co byla výše zmíněným způsobem sestavena literární rešerše, byl upřesněn obsah prakticko-analytické části a začala její tvorba. Za tímto účelem byly stanoveny následující fáze zpracování: popis procesu založení podniku, popis sestavení produktového portfolia, popis rozboru trhu, popis segmentace trhu a popis nastavení cenové politiky a start-up strategie. Prakticko-analytická část se opírá primárně o teoreticko-metodologickou část, nicméně je značně rozšířena o další data a fakta, zjištěná zejména z rozboru vnitřního a vnějšího prostředí podniku, segmentace trhu, kalkulací a vlastního plánování.

Nejprve je představen proces založení podniku a technické řešení projektu. Hlavním pilířem a zdrojem dat je následně rozbor trhu digitální distribuce v České republice, především rozbor konkurence, a to jak stávající, tak i potencionální, její nabídky, legislativních úprav šíření audiovizuálních děl, dodavatelů a v neposlední řadě také zákaznické sféry. V této části je využit Porterův model pěti konkurenčních sil a model PEST pro rozbor vnějšího prostředí podniku. V závislosti na tom je rozdělen trh a jsou identifikovány čtyři nejdůležitější zákaznické segmenty, s nimiž se dále pracuje. Poté je sestaveno produktové portfolio a navržena cenová a marketingová strategie. V práci je také zakomponováno z důvodu lepší přehlednosti a celistvosti značné množství tabulek a grafů z jiných studií. Na závěr je vše podpořeno kalkulacemi nákladů, výnosů a peněžních toků a realizačně-projektovým plánem.

3 Prakticko-analytická část

S využitím teoretických poznatků z předchozí kapitoly je v prakticko-analytické části zrealizována příprava obchodní a finanční strategie, segmentace trhu a je navrženo technické a technologické řešení e-shopu. To vše na základě analýzy prostředí a hotovostních toků – cash flow. Hlavním cílem tedy je, na základě informací získaných z teoreticko-metodologické části a rozboru trhu, navrhnout a sestavit strategii pro vlastní podnikatelský záměr pro drobné podnikání formou e-shopu zabývajícího se digitální distribucí.

3.1 Založení podniku

Při rozhodování o založení firmy bude zvolena nejjednodušší právní forma podnikání, čili podnik jednotlivce (fyzické osoby). Důvodů je hned několik. Prodej na e-shopu spadá do kategorie živnosti volné (maloobchod a maloobchod), jejíž založení je nejméně finančně a časově náročné. Podání a vyřízení žádosti zvládne i podnikatel začátečník a registrace v živnostenském rejstříku je záležitost na několik dní. Neexistuje minimální výše základního kapitálu a zisk z podnikatelské činnosti je daněn pouze daní z příjmu fyzických osob.

V souvislosti se založením podnikání byly identifikovány určité nedostatky, které je v úvodních fázích podnikání nezbytné překonat. Je to zejména nezkušenost začínajícího podnikatele s oborem podnikání, absence důležitých obchodních kontaktů a také nedůvěra bankovních institucí pro poskytnutí potřebného úvěru. Nejen z tohoto důvodu je tedy vypracován business plán, který má mimo jiné potenciálního investora přesvědčit o postoji a odhodlání autora, připravenosti na realizaci a schopnostech strategického uvažování.

Kroky potřebné k založení živnosti

Zákon č. 455/1991 Sb. definuje živnost následovně: „*Živností je ve smyslu § 2 živnostenského zákona soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. U živnosti volné nejsou žádné podmínky, tj. odborná způsobilost, pro provozování živnosti předepsány, podnikatel musí splňovat všeobecné podmínky provozování živnosti (§ 6 ŽZ), u podnikatele nesmí trvat žádná z překážek provozování živnosti (§ 8 ŽZ).*“

Zmíněnými podmínkami provozování živnosti jsou bydliště (trvalý pobyt) na území České republiky, způsobilost k právním úkonům (dolní věková hranice 18 let), trestní bezúhonnost a plná svéprávnost. Překážkou provozování živnosti se rozumí například soudní zákaz vykonávání dané činnosti.

Ohlášení živnosti může dnes proběhnout jak fyzickým, tak i elektronickým podáním vyplněného „Jednotného registračního formuláře pro fyzické osoby“ na kterémkoli živnostenském úřadu. Tento formulář je nezbytné doložit společně s dokladem o zaplacení registračního poplatku, který v současnosti činí 1000 Kč a výpisem z trestního rejstříku, který dokládá onu zmiňovanou bezúhonnost (výpis lze získat na všech pobočkách České pošty označené modrou značkou Czech Point, nebo si ho živnostenský úřad zajistí sám).

Podle nařízení vlády z roku 2008 o obsahových náplních jednotlivých živností, § 73 zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, přílohy č. 4 o obsahové náplni živnosti volné, je plánovaná podnikatelská činnost definována pod těmito kategoriemi:

- Kategorie 15. Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů.
- Kategorie 47. Zprostředkování obchodu a služeb.
- Kategorie 48. Velkoobchod a maloobchod.
- Kategorie 56. Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály.

Dále se v Živnostenském zákoně uvádí, že volnou živnost lze kdykoli bezplatně rozšířit o další kategorie a současně je na živnostenském úřadě možnost registrace k povinným zdravotním a sociálním odvodům a v tomto konkrétním případě irelevantní silniční dani. Placení daně z přidané hodnoty přichází v úvahu pouze u velkých společností, což není tento případ. Plátcem DPH se totiž ze zákona stává pouze podnikatelský subjekt, jehož obrat je za rok vyšší než milion korun českých.

3.1.1 Technické řešení projektu

Z důvodu úspory času a financí, nezkušenosti s tvorbou a provozem e-shopu, nižší náročnosti na technické zpracování a funkcionality bude prozatím do předběžných kalkulací zvolen pronájem prefabrikovaného řešení. V následující tabulce je srovnání tří dostupných cenově srovnatelných řešení na českém trhu a následuje výběr jednoho cenově výhodného tarifu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 1: Porovnání vhodných řešení e-shopů na českém trhu

Funkce (kritérium)	Shoptet	ProEshop	FASTCentrik
	tarif PROFÍ	tarif EXCLUSIVE	tarif GOLD
	1490 Kč/ měsíc	1590 Kč/ měsíc	1145 Kč/ měsíc
počet produktů	3 000	10 000	15 000
aktualizace	ano	ano	zdarma
grafické šablony	ano	ano	ano
vkládání bannerů	-	-	ano
multijazyčnost	-	ano	ne
multiměnovost	ne	ano	-
způsoby platby	nespecifikováno	předem, převodem, na dobírku	nespecifikováno
on-line platby	PayU, PayPal	PayU, PayPal	PayU (13 způsobů)
objednávky, účetnictví	Pohoda	Money S3, fakturace.cz, Pohoda	Pohoda, Money S3, Altus Vario
zálohová fakturace	ano	ano	-
filtrace produktů	ano	ano	ano
Export na porovnávače	-	-	ano
optimalizace	pokročilé SEO	pokročilé SEO	-
emailová schránka	až 10	zdarma	-
e-maily o stavu obj.	ano	ano	ano
věrnostní program	ano	ano	-
info ikonky (akce, sleva)	ano	ano	ano
školení administrace	-	ano	ano
technická podpora	ano	ano	ano

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní je potřeba nabídku prefabrikovaných řešení vyhodnotit a vybrat jeden z popsanych tarifů. Vzhledem k velkému počtu položek, různým způsobům plateb přes PayU, vkládání bannerů, dostatečné vybavenosti ostatními funkcemi a zejména nízké ceně, bude pro začátek zvolen tarif GOLD společnosti FASTCentrik za měsíční poplatek 1145 Kč. Tato možnost nejlépe zapadá do důležitého cíle startovní fáze, jímž je minimalizace startovních nákladů.

Pro budoucí účely ale byly identifikovány některé zásadní nedostatky. Je to absence možnosti plateb přes systém PayPal a absence SEO, proto bude řešení společnosti FASTCentrik pouze dočasné řešení do startovací fáze a do budoucna se e-shop přesune na dražší platformu od společnosti ProEshop (tarif EXCLUSIVE za 1590 Kč měsíčně).

3.2 Rozbor trhu

Před představením konkrétní strategie, tržních segmentů, cílových zákazníků, portfolia a kalkulací, je zapotřebí nejdříve shromáždit data a vytvořit z nich rozhodovací základnu. To znamená získat informace o trhu a širším prostředí, a to rozbořením konkurence, aktuální situace na trhu s digitálním obsahem a rozbořením vlivů okolního prostředí.

Elektronické obchody v České republice

V České republice nakoupilo přes internet alespoň jednou už 96% uživatelů a pravidelně alespoň jednou za měsíc nakupuje 46% (v absolutní hodnotě je to cca 3 miliony nakupujících, za předpokladu, že měsíčně používá v ČR internet 6,5 milionu obyvatel). Nejčastější položky nákupního košíku jsou oblečení, elektronika a sportovní vybavení. Dále z průzkumu Shoptet (2014) za rok 2014 vyplývá, že průměrná cena jedné objednávky je 1712 Kč. Online nákupy volí zákazníci především kvůli úspoře času a možnosti srovnání cenových nabídek různých obchodů.

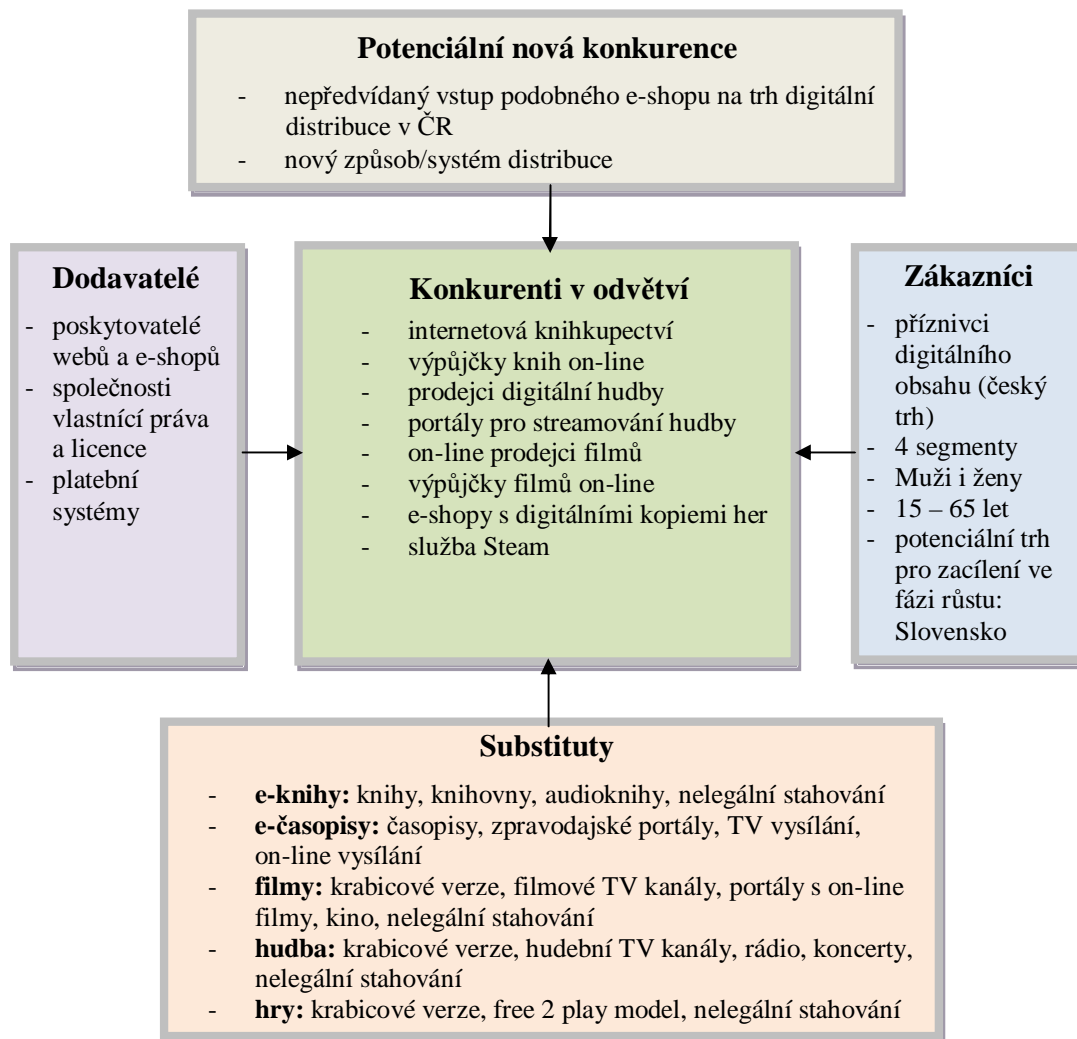
Co se způsobu platby týče, Češi volí bankovní převod nebo dobírku, do popředí se ale pomalu dostává i platební karta. Důležitý je také celkový počet internetových obchodů na českém trhu. „V současné době se odhaduje, že je v Česku přes 37 tisíc internetových obchodů, jen během letošního roku jich až dva tisíce přibýlo. Pro rok 2014 se obrát v e-commerce odhaduje na 80 miliard korun, což je o zhruba 15 % více, než v roce 2013. Můžeme tedy říci, že nakupování online se v České republice těší stále větší oblibě,“ komentuje situaci pro portál Marketingjournal.cz (2014) Miroslav Ud'an.⁴ Rozbor trhu však bude zaměřen pouze na jednu část on-line trhu, na trh digitální distribuce. Trh digitální distribuce v ČR se vyznačuje velmi podobnými růstovými trendy jako trh on-line nakupování v ČR obecně.

3.2.1 Aplikace Porterova modelu na český trh

Porterův model 5-ti konkurenčních sil bude nyní aplikován na český trh digitální distribuce. Po zadání veškerých proměnných v tomto modelu vyjdou najevo důležitá fakta, od kterých se bude dále rozbor trhu rozvíjet.

⁴ Miroslav Ud'an vykonává funkci výkonného ředitele (CEO) a je spolujednatel společnosti Shoptet s.r.o.

Obrázek 5: Model 5-ti konkurenčních sil v prostředí digitální distribuce v ČR



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.2 Přímá stávající konkurence

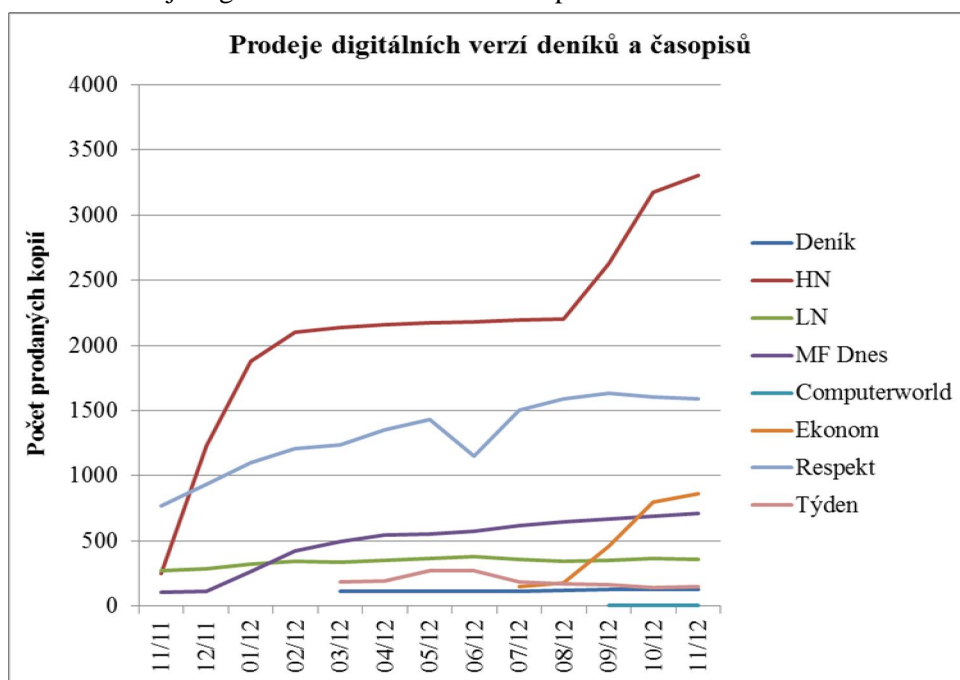
Hranice mezi přímou a nepřímou konkurencí může být nejednoznačná. Za přímou konkurenci e-shopu DigiShop01 lze považovat ty internetové obchody, které již nějaký obsah digitálně distribuují. Některé obchody však nabízejí obě varianty, to znamená jak digitální kopie, tak krabicové verze, respektive knihy a časopisy.

Stávající konkurence v odvětví knih jsou jiná internetová knihkupectví, která mají v nabídce elektronické knihy. Vlček (2014, s. 19-20) uvádí ve Zprávě o českém knižním trhu z let 2013/2014, že na českém trhu hrají významnou roli tito distributoři: eReading, Kosmas, Martinus, Palmknihy, Wooky, přičemž zde působí také další prodejci, kteří využívají infrastrukturu distributorů a zajišťují jen koncový prodej. Jsou to například Alza, eBux nebo Knihcentrum.

Česky psané elektronické knihy jsou dostupné také prostřednictvím zahraničních společností, jako jsou Apple nebo Google. Některá internetová knihkupectví již nabízejí i elektronické výpůjčky na bázi knihovny.

Jak je to s digitální distribucí novin a časopisů na českém trhu? Aktuální situace na trhu není jednoznačná, lze ji však přisuzovat pozitivní vývoj, tedy růst oblíbenosti digitálních verzí novin a časopisů. Podle průzkumu Kanceláře ověřování nákladu tisku ABC ČR (2013) totiž oblíbenost digitálního tisku prudce stoupá a nejvíce žádanými tituly jsou s velkým náskokem Hospodářské noviny a poté časopis Respekt a Ekonom.

Graf 4: Prodeje digitálních verzí deníků a časopisů v ČR



Zdroj: Kancelář ověřování nákladu tisku ABC ČR (2013)

Filmová a hudební digitální distribuce za poplatek není ještě tolik rozšířená, nicméně konkurence tu je. Kužník (2013) informuje, že největší a nejstarší digitální videopůjčovnu na českém trhu je Topfun a vlastní ji společnost Topfun Media a.s., která vznikla už v roce 2006.

Po vytvoření účtu a načerpání kreditu lze sledovat vybrané filmy dvěma způsoby - během 24 hodin (zakoupení časově omezené licence) nebo neomezeně. Hlavními konkurenty v této oblasti budou mediálně protřelejší a dnes i známější internetové filmové služby VOYO společnosti CET 21 spol. s r.o. a O2 TV, ta je však svázána s internetovým připojením od O2, což hraje "do karet" e-shopu DigiShop01. Do popředí se začíná dostávat také internetová filmová služba HBO GO, která není nijak svázána s odběrem HBO televizních programů a nabízí široký repertoár filmů. Občasné filmové fanoušky českého filmu mohou zaujmout filmové středy na serveru Seznam.cz. Naproti tomu server Ivio.tv nabízí zdarma ke zhlédnutí filmy protkané reklamou, jejíž odstranění stojí minimální měsíční poplatek 29 Kč.

Také Česká televize na svých webových stránkách nabízí neplacenou filmovou databázi s názvem iVysílání, která obsahuje pořady a filmy z kanálů České televize (jen zahraniční filmy a seriály jsou přístupné až po oficiálním odvysílání v TV po časově omezenou licenci). Na bázi výpůjčky (levnější, ale časově omezená varianta) funguje služba Alza Média. Dražší variantu nabízí obchod Google play, kde si však lze daný film zakoupit (stáhnout) a pustit kdykoli a znovu. Obchod Google play je tedy přímým konkurentem fungujícím na stejném principu prodeje jako DigiShop01. Polesný (2014) k tomuto tématu upozorňuje, že největším nelegálním zdrojem (nejen) filmů je známé Ulož.to, jehož obsah je ale poslední dobou hodně kontrolován a mazán, nicméně je zapotřebí toto nelegální stahování brát v potaz jako konkurenci, která může stejně jako legální nabídky připravit DigiShop01 o zákazníky.

Na českém trhu se postupně začíná rozmáhat i placená forma digitální televize, která umožňuje tzv. chytré funkce (zpětné přehrávání pořadů, několikahodinový televizní archiv, možnost zastavit běžící pořad, apod.) a různé prémiové balíčky. Ve spojení s dnes běžně dostupnou chytrou televizí s připojením k internetu nabízí takové domácí kino další alternativu k produktům e-shopu DigiShop01, což nelze přehlédnout.

Hudbu po internetu na českém trhu začala prodávat společnost Apple v roce 2011 pod záštitou služby iTunes Store, která dnes distribuuje také filmy a e-knihy a je díky tomu velmi silným hráčem na trhu, ne-li nejsilnějším. DigiShop01 se ovšem nebude snažit konkurovat tomuto digitálnímu gigantu, nýbrž bude o zákazníky soutěžit v "nižší váze" (Google play, Alza Média, atd.). Alza začala prodávat digitálně hudbu a filmy teprve minulý rok, není na trhu ještě tolik známá, a pro to i jí bude DigiShop01 přímým konkurentem. Alternativou legálního poslechu hudby jsou také streamovací internetové portály (Deezer, Spotify, atp.), které fungují na měsíčních poplatcích, a jejich obliba stále roste. Unikátním projektem je portál ClickMusic.cz, kde se neplatí poplatky ani vydavatelům, ani sdružujícím společnostem, ale peníze jdou přímo konkrétním interpretům. Co je ale podle Švarce (2015) důležité, placená digitální distribuce hudby má potenciál růstu. Když v roce 2010 byl podíl na celkovém objemu trhu sedmiprocentní, v roce 2014 tvoří digitální prodej hudby podíl na celkovém českém trhu celých 36%, což je obrovský pokrok. Přesto, že je digitální distribuce hudby považována za poslední hřebík do rakve klasických nosičů, hudební trh může být vděčný tomuto způsobu legální cesty k hudbě, a to za úspěšný boj proti nelegálnímu stahování.

Počítačové hry se už nějakou dobu on-line prodávají (ať už krabicové verze nebo digitální) a nyní tento způsob distribuce převládá. Přímá konkurence je v tomto případě tedy široká – Bezkrabice.cz, YourGames.cz, UltraGame.cz, GameSale.cz, HryPC.cz, Gameshop.cz, Click2Play.cz, Supergamer.cz, XZone.cz, Herni-svet.cz, Alza.cz, Mall.cz, apod. Hráčů na trhu je velké množství, přesto situace nebude snadná. I z toho důvodu nebudou počítačové hry pomáhat e-shopu DigiShop01 budovat jeho postavení na trhu hned od začátku, ale až ve fázi růstu. Kromě nejrozšířenějších počítačových her kategorie MMO (masivně rozšířené on-line hry pro více hráčů) jako je World of Warcraft nebo World of Tanks jsou oblíbené také strategie (The Sims, Anno), RPG (Role Playing Game), FPS (First Person Shooter), sportovní a závodní simulátory.

Do popředí zájmu českého spotřebitele se již dostaly také herní konzole Nintendo, PlayStation či Xbox a hry převážně se sportovní tematikou a podporou pohybových senzorů, kdy je hra spojena s opravdovým pohybem (tenis, veslování, atletika, zumba, tanec, apod.). Tyto tituly tvoří ale jiný tržní segment, tam DigiShop01 cílit nebude.

3.2.3 Nepřímá konkurence

Nepřímou konkurenci představují tzv. substituty – produkty, které jsou si v mnohém podobné, nejsou však zcela totožné, a mohou se vzájemně nahrazovat. V případě elektronických knih je to kniha klasická (spotřeba papíru, cena tisku a vazby, větší hmotnost – to vše hraje v její neprospěch), kterou lze koupit v kamenných i on-line knihkupectvích, případně v antikvariátech nebo zapůjčit v knihovnách. Zvláštní kategorií je potom kniha čtená – audiokniha.

Elektronické časopisy se dají pořídit jako volně dostupné PDF soubory ke stažení, jednotlivé články na zpravodajských serverech, anebo v papírové podobě na trafikových stáncích a v obchodních řetězcích.

Substituty pro digitální filmové kopie jsou k dostání na plátně v kině, na DVD nosičích, na prémiových televizních kanálech (HBO, Cinemax, AXN, apod.), na on-line webových portálech (freefilm.cz, sleduju.to, playfilm.cz, aj.), ale také v klasickém televizním vysílání.

Hudbu v digitální distribuci může nahradit audio nebo MP3 CD, popř. DVD, klasické rádio či internetové verze rádií, živý koncert, televizní hudební kanály (např. MTV, Óčko) a sociální sítě, jako je světový fenomén YouTube.

Při rozboru konkurence je vhodné se na nepřímou konkurenci zaměřit i z širšího úhlu pohledu. To znamená zvažovat, jakou potřebu uspokojuje konzumace popisovaných produktů a které jiné produkty mohou tyto potřeby podobně ba dokonce lépe uspokojit.

- Kniha = koníček, zábava a potěšení, sebevzdělávání, rozšiřování slovní zásoby, trénink paměti a schopnosti koncentrace, zlepšování představitivosti, odbourávání stresu, apod.
- Časopis = čerpání zajímavých nebo zábavných informací, vytváření ekonomického přehledu, sledování politického a kulturního dění, čerpání zajímavostí z domova i ze světa, apod.
- Hudba = relaxace, zábava, zlepšení nálady, zmírnění stresu, vytvoření lepšího pracovního prostředí a zvýšení pracovního nasazení, zvýšení jazykové vybavenosti, atd.
- Film = relaxace, koníček, vytváření všeobecného přehledu, odreagování, náplň zimních a podzimních večerů, kulisa k domácím pracím, zvýšení jazykové vybavenosti, aj.
- Hra = koníček, odreagování, zábava, hráčská sounáležitost, potřeba být součástí komunity, adrenalin, zlepšování strategického myšlení, jazykové vybavenosti, postřehových reflexů, ap.

3.2.4 Rozbor konkurence – potenciální nová konkurence

Potenciální nová konkurence představuje nepředvídaný vstup dalšího konkurenta na trh. Buď ve formě nového subjektu anebo již existující firmy, která jen rozšíří svou působnost a nabídku, ve chvíli, kdy cítí příležitost, nebo jen expanduje v rámci své růstové strategie. Tyto společnosti používají již dříve zmíněnou reaktivní strategii – čekají, až odvážnější firmy otestují trh a získají potřebné znalosti. To je mimo jiné i strategie popisovaného e-shopu DigiShop01. Hrozbou však může být i nepřímá konkurence v podobě nového způsobu distribuce vybraných komodit, především hudby, knih a filmů, který změní situaci na trhu.

3.2.5 Rozbor hlavního konkurenta

Z výše uvedených konkurentů je zřejmé, že největšími hráči na trhu, kteří digitálně distribuují komplexní sortiment (hry, knihy, hudbu a filmy), jsou Google play a Alza Média. Vzhledem k tomu, že Alza Média navíc prodává i software a časopisy, ale primárně je to klasický internetový obchod spojený s elektronikou, pro podrobnější rozbor byl vybrán Google play (2015), a to i přesto, že nenabízí klasické počítačové hry, ale spíše hry a aplikace pro mobilní telefony a tablety (operační systém Android). Nicméně skladba portfolia i distribuční systém jsou velmi podobné tomu, co aplikuje DigiShop01.

Zvolené barvy a grafické prvky obchodu Google play

Logo obchodu je jednoduché, barevné a koresponduje s názvem, protože je ve tvaru mezinárodního symbolu pro „play“ jako například na dálkových ovladačích. Zároveň obsahuje 4 barvy, které představují 4 kategorie produktů – aplikace, filmy, hudba a knihy. Celkově je e-shop ve smyslu barev střídavý (pozadí je šedo bílé), což je dobře, protože náhledy produktů (hlavně aplikací) jsou pestrobarevné, a proto jsou dobře vidět. Obchod nepůsobí na první pohled vůbec chaoticky, nýbrž přehledně a elegantně, svěžím a moderním dojmem. Celkově designové zpracování e-shopu působí velmi pozitivně a je jeho silnou stránkou (více k vizuální stránce a struktuře obchodu Google play viz přílohy č. 4 – 7).

Obsah a struktura obchodu Google play

Všechny stránky, sekce i podsekce jsou orientované horizontálně s přehledným a chytrým rozčleněním do pomyslných dlaždic. Produkty jsou zobrazené s malým náhledem, který se před výběrem mírně protěmní a v dolní části jsou 4 nejdůležitější informace – název, autor, cena a hodnocení uživatelů ve formě od 1 do 5 hvězd. Po rozkliknutí vybraného produktu se zobrazí podrobnější popis, kde jsou potom doplňující informace jako datum vydání, vydavatelství, velikost, recenze uživatelů a další. V levém rohu je ukotvený přehledný barevný panel jako rozcestník namísto klasického menu. Tento panel umožňuje kdykoli (i při rolování stránky dolů – je ukotvený stále v horní části obrazovky) přepnout mezi kategoriemi produktů.

Obchod zákazníka přesměruje na domovskou stránku s aktuální nabídkou, následuje podstránka Aplikace, Filmy, Hudba a Knihy.

Dále obchod nabízí 3 zajímavé funkce:

- *Moje aktivita ve službě Play*, která uchovává historii naposledy prohlížených, koupených, volně stažených, sdílených či hodnocených/recenzovaných produktů.
- *Můj seznam přání*, který funguje jako nákupní seznam, aby uživatel nezapomněl, co se mu líbilo a co by si chtěl koupit.
- *Uplatnit kód*, kde lze po vložení dárkového poukazu nebo promo kódu získat slevu nebo zvýhodněnou cenu.

Domovská stránka a hlavní nabídka obchodu Google Play (viz příloha č. 4) je přizpůsobena na míru profilu přihlášeného uživatele a je rozdělena na tyto kategorie (například podnikateli se zobrazuje toto):

- *Nové a aktualizované hry*
- *Nejstahovanější aplikace a hry*
- *Banner „60 dní hudby zdarma“*
- *Mohlo by se Vám líbit* – doporučený mix ze všech produktů
- *Základní četba* – Hrabal, Shakespeare, Hašek, Tolstoj, Erben, Homér, Čapek
- *Chcete dostávat doporučení?* – možnost ohodnotit vyzkoušené produkty
- *Nová hudba* – Muse, Adam Lambert, Nate Ruess, ad.
- *Aplikace, které musíte mít* – Painter Mobile, Duolingo, Karaoke, Psaní rukou, ad.
- *Rodinné filmy* – převážně animované (Já padouch, Auta, LEGO příběh, ad.)
- *Beletrie* – napříč žánry (Ostrov lhářů, Živí mrtví, Deník rebelky, ad.)
- *Vědeckofantastická témata a fantasy* – vybrané tituly
- *Filmy s českými titulky* – výrazný červený pruh
- *Produktivita* – aplikace pro správu a time management
- *Vyrobeno v ČR* – oranžový pruh upozorňující na české aplikace
- *Nejoblíbenější hry* – výběr nejlépe hodnocených her
- *Aplikace pro video a zábavu*
- *Živé tapety*

Od kategorie Aplikace bude prozatím odpuštěno, protože svým konceptem úplně nezapadá do modelu e-shopu DigiShop01. Ostatní 3 hlavní kategorie jsou rozčleněny velmi přehledně, srozumitelně a prakticky. Kategorie Filmy vypadá následovně:

- *Novinky*
- *Nejprodávanější*
- *Mohlo by se Vám líbit*
- *Nejoblíbenější akční a dobrodružné*
- *Nové filmy k vypůjčení*
- *Pro pobavení*

- *Oblíbené rodinné*
- *Oblíbené romantické*
- *Napínavé thrillery*
- *Dokumentární*
- *Disney*

Hudba je rozdělena takto:

- *Nejoblíbenější skladby*
- *Nová hudba*
- *Kompilace*
- *Největší hity*
- *Teen pop*
- *Soundtracky*
- *Předobjednávky*
- *Rock and metal*
- *a další*

E-knihy mají tento klíč kategorizace:

- *Beletrie*
- *Základní četba*
- *Vědeckofantastická témata a fantasy*
- *Detektivky a thrillery*
- *Historie a politika*
- *Zdraví, mysl a tělo*
- *Obchod a investice*
- *Vyzkoušení před zakoupením*
- *Osobní rozvoj*
- *a další*

Cenová politika obchodu Google play

Jak již bylo zmíněno výše, Google play a Alza Média si navzájem konkurují a bude se o to snažit i DigiShop01. Ovšem ne všechny produkty jsou v těchto obchodech cenově srovnatelné. Některé produkty vycházejí levněji na Google play a některé jsou levnější na Alza Média, nicméně spousta cen je obdobných. Jeden zásadní rozdíl v cenové politice tu však je. Alza Média vede cenovou politiku směrem na klasického českého zákazníka, který když slyší slova „akce“, „sleva“ nebo „výprodej“ a vidí cedulku „-35%“ a přeškrtnutou původní cenu (která bývá mnohdy nesmyslně vysoká), je v tu chvíli často rozhodnutý ke koupi. Oproti tomu na Google play žádné takové nápisy ani symboly nejsou. Google tedy jasně cílí více na zákazníka mezinárodního, kterému stačí jednotná cena, ale pár cenových zvýhodnění samozřejmě také nabízí.

Nedostatky obchodu Google play

Vzhledem k tomu, že obchod s tímto druhem produktů se od ostatních e-shopů výrazně liší, nelze hodnotit a srovnávat takové parametry, jako je například dostupnost zboží, dodací lhůty, ocenění a známky kvality, reklamační řízení, apod. Recenze a hodnocení jednotlivých produktů jsou sice kvalitně graficky názorně a přehledně zpracované ve formě od 1 do 5 hvězd (5 je nejlepší), nicméně u pozitivních i negativních reakcí se jedná pouze o subjektivní pocity a názory na konkrétní titul. Ani publicistické recenze kritiků nelze brát zcela vážně, když každý má jiný vkus a záliby.

Ovšem jako velký nedostatek lze vnímat chybějící pokročilé možnosti filtrace produktů – vhodné by bylo řazení zejména podle ceny, hodnocení uživatelů a novinek, ale také podle názvu nebo nejprodávanějších za konkrétní období, ne pouze celoročně. Kromě toho ještě chybí zákaznická on-line podpora, která v očích zákazníků stále nabírá na důležitosti. Google se zřejmě příliš spoléhá na názory uživatelů a jejich aktivitu při sdílení zkušeností a znalostí. V těchto dvou bodech byla identifikována příležitost pro získání konkurenční výhody pro DigiShop01. Na druhou stranu v neprospěch e-shopu DigiShop01 hraje primárně možnost párování s dalšími účty široce využívaných služeb Google (Google+, Gmail, apod.), které Google play nabízí a zákazník je tento koncept vyhledáván a ceněn.

3.2.6 Analýza prostředí pomocí modelu PEST

V této podkapitole je práce zaměřena na model PEST (schopný rozšíření na PESTLE). Při rozboru trhu, je nutné zvážit i okolní, vnější faktory a rizika spojená s podnikáním. Tato oblast vnějších determinantů úspěchu či neúspěchu všech podniků působících na daném trhu či odvětví se nazývá makroprostředí. K jeho analýze dostatečně poslouží model PEST(LE).

První kategorií, která může generovat potenciální rizika pro podnikání, jsou politicko-právní aspekty, v případě popisovaného e-shopu jsou to například:

- Změny v oblasti DPH, od 1.1.2015 se vymáhá DPH od všech internetových prodejců na světě, kteří prodávají zboží nebo služby rezidentům v EU. V ČR upravuje DPH zákon 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty.
- Povinná elektronická evidence tržeb (spuštění se odkládá na polovinu roku 2016) a další možné legislativní úpravy znevýhodňující drobné podnikatele.
- Změny v oblasti právních úprav šíření a distribuce audiovizuálních děl, tuto oblast upravuje zákon č. 273/1993 Sb. o některých podmínkách výroby, šíření a archivování audiovizuálních děl, o změně a doplnění některých zákonů a některých dalších předpisů.

Další jsou ekonomické faktory, například:

- nepříznivý měnový kurz české koruny vůči euru (v případě budoucí expanze na Slovenský trh), v průběhu roku 2015 nedochází k významným výkyvům koruny vůči euru, aktuální kurz je 27,11 CZK/EUR;
- nepříznivý vývoj ekonomiky (inflace a nezaměstnanost).

Předposledními jsou sociálně-kulturní faktory, například:

- zvyšující se podíl digitální produkce na internetu (Magera, 2014, s. 7);
- změna nákupního chování spotřebitelů (preference substitučních výrobků);
- migrace nákupních rolí (například koncový spotřebitel vs. kupující);
- počítačové "pirátství".

Poslední skupinou generující potenciální rizika pro podnikání jsou technologické a technické aspekty, například:

- pokrok v informačních technologiích;
- nový objev na poli přenosu a ukládání dat;
- technologický posun distribučních kanálů.

Legislativa a právní aspekty provozu e-shopu

Každý obchod (i elektronický) je právním aktem, upraveným smlouvou mezi dvěma stranami tak, aby byla jasně vymezena práva a povinnosti pro případné řešení nesrovnalostí a sporů. E-shop musí mít veškeré náležitosti nutné k legálnímu obchodování.

Z právních předpisů práva EU se k elektronickému obchodu vztahuje primárně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2000/31/ES ze dne 8. června 2000, o některých právních aspektech služeb informační společnosti, zejména elektronického obchodu, na vnitřním trhu. Český spotřebitelský trh má většinu norem, vztahujících se k prodeji a nákupu elektronickou cestou zanesenou přímo v Občanském zákoníku č. 89/2012 Sb. (§1810 až §1867 – Smlouvy uzavírané pomocí prostředků komunikace na dálku a §612 až §627 – Shoda s kupní smlouvou, záruka, odpovědnost za vady).

Další důležitý předpis, který je při elektronickém obchodování třeba dodržovat, je zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele, který ukládá podnikateli informační povinnost nejen o skutečné ceně, ale i o správném označení výrobku z hlediska výrobce či dovozce, o uvedení pravdivých vlastností, parametrů, složení, způsobu použití, údržbě nebo možném nebezpečí a možnosti reklamace. Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů zase ukládá obchodníkovi oznamovací povinnosti včetně registrace e-shopu na Úřadu pro ochranu osobních údajů.

Autorskoprávní aspekty trhu s digitálním obsahem

Podle Jirkovského (2007, s. 96) je autorské právo součástí práv plynoucích z duševního vlastnictví a jedná se o specializované odvětví práva, zabývající se nároky tvůrců autorských děl při využívání jejich tvorby. V České republice je ošetřeno autorským zákonem č. 121/2000 Sb., který vychází z několika mezinárodních úmluv. Tento zákon zmiňuje, že autorské právo se vztahuje na veškerá díla a myšlenky či ideje přenesené do fyzické formy (vyjádřeno písemně jako kniha, elektronicky v datech jako software, audiovizuálně jako videoklip či film i umělecky – například jako socha nebo obraz).

Na poli kontroly a řízení šíření, produkce a kopírování hudebních, filmových a psaných děl působí podle portálu Epravo.cz (2012) v České republice tyto instituce:

- Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním, o.s. (OSA);
- Divadelní, literární, audiovizuální agentura, o.s. (DILIA);
- Nezávislá společnost výkonných umělců a výrobců zvukových a zvukově-obrazových záznamů, o.s. (INTERGRAM).

Vyjma právního rámce a zmíněných organizací, existuje ještě systém metod a technologií, který zaručuje možnost kontroly digitálního obsahu a specifikuje licenční práva spojená s distribucí hudby, e-knih, her a filmů. Tento systém zmiňuje Umeh (2008, s. 147) a nazývá se Digital Rights Management.⁵ Dnes je velmi rozšířený a běžně se s ním lze setkat pod názvem „DRM ochrana“.

3.3 Produktové portfolio

Hlavními pilíři produktové skladby jsou ze strategických důvodů (reaktivní strategie) po provedení průzkumu trhu elektronické knihy, filmy a hudba. Vedlejšími produkty obchodu jsou elektronické předplatné časopisů a audioknihy. Ve fázi růstu přibudou mezi hlavní produkty počítačové hry a mezi vedlejší produkty příslušenství a doplňkový software.

DigiShop01 nenabídne svým zákazníkům pouze produkt v podobě holých dat v jednotkách megabytů⁶. Na toto je třeba pohlížet z širší perspektivy, protože celková hodnota, kterou DigiShop01 svým zákazníkům nabídne, se měří ve formě příjemně stráveného volného času, relaxace po práci, zábavy, sebevzdělávání a dalších přidaných hodnot.

Hlavními produkty jsou:

- Elektronické knihy od českých i zahraničních autorů, beletrie i odborná literatura, vše napříč žánry;
- Hudba od českých i zahraničních interpretů, vše napříč žánry, celá „elpíčka“, ale i prodej jednotlivých songů ve volném výběru pro podporu menších tuzemských alternativních kapel;
- Filmy z české i zahraniční produkce (dabované i s titulky), nejnovější premiéry i 3D snímky, vše napříč žánry;
- Počítačové hry od českých i zahraničních studií (včetně Indie studií), hry v české lokalizaci, vše napříč žánry, aktivační klíče na službu Steam a předplatné pro MMO hry.

Vedlejšími produkty jsou:

- Předplatné elektronických novin a časopisů (pouze v češtině) z různých oborů, life-stylové časopisy, populárně naučné, auto-moto a hobby a volný čas;

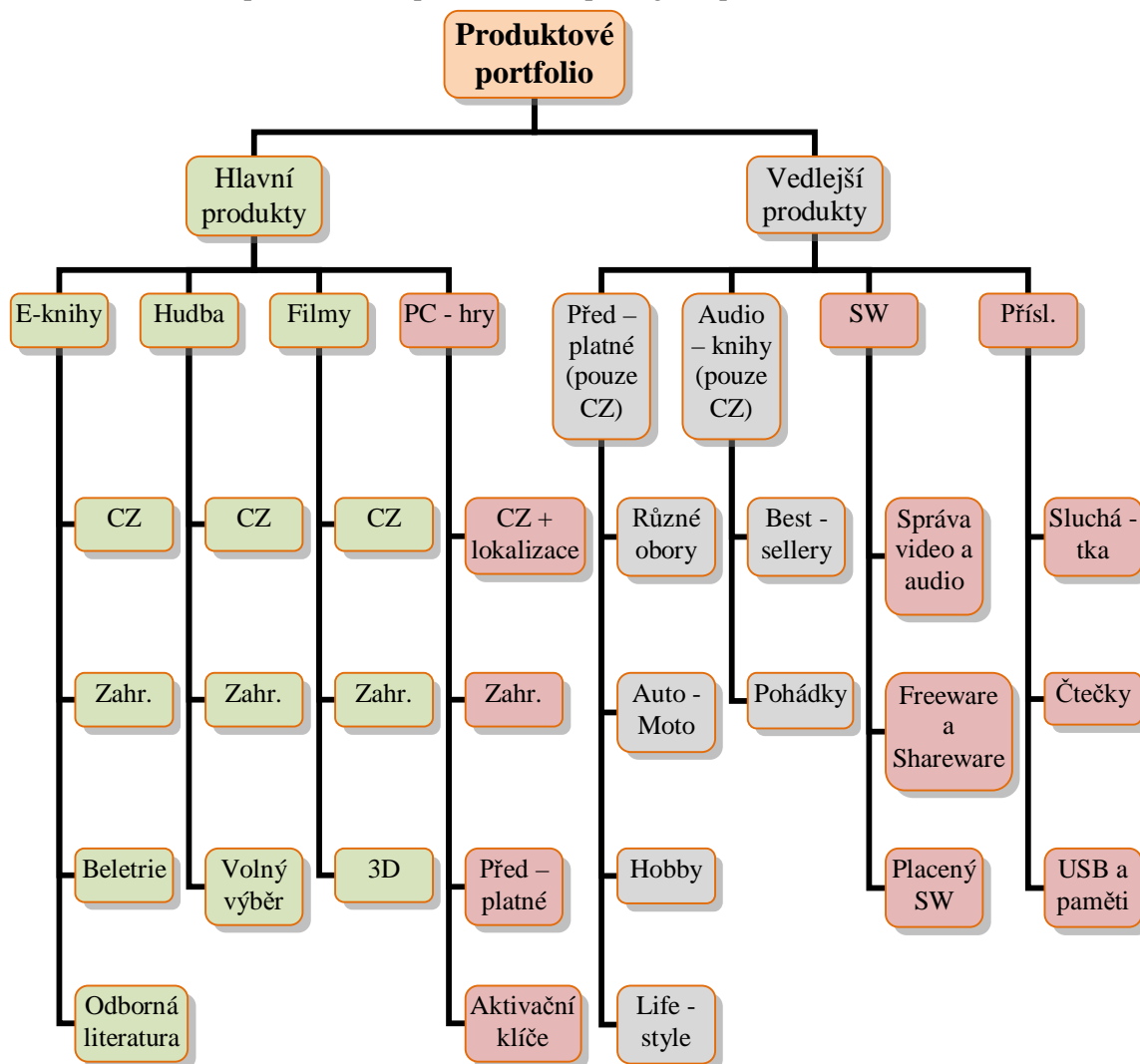
⁵ Digital Rights Management (DRM) lze přeložit jako „Správa digitálních práv“ a je zastřešujícím pojmem pro technické metody, jejichž účelem je ochrana proti neoprávněnému přístupu a užívání a proti nelegálnímu šíření digitálního obsahu. Nejčastěji je technikami DRM zatížena hudba, e-knihy, počítačové hry a filmy.

⁶ Megabyte je násobnou jednotkou bytu a jednotkou množství binárních dat. Megabyte odpovídá 1 000 000 bytům dat. Dalšími násobnými jednotkami bytu jsou kilobyte, gigabyte a terabyte.

- Audioknihy, především bestsellery a pohádky pro děti;
- Doplnkový software ve formě programů pro správu audio a video knihoven, freeware a shareware a placený SW. Nicméně tato kategorie bude vyžadovat hlubší průzkumy trhu - nákup SW licencí pro prodej koncovým uživatelům by pravděpodobně významně navýšil náklady a zisková marže v tomto segmentu by byla minimální. Pro tento typ produktu bude též díky jeho vysokým pořizovacím nákladům pravděpodobně trh velmi omezen.
- Příslušenství, pouze doplnkový sortiment pro nadšence. Například sluchátka, USB flashdisky a paměťové karty, nebo čtečky na e-knihy.

Na následujícím obrázku je produktové portfolio shrnuto do přehledného schématu. Červeně podbarvené položky nebudou ve startovacím portfoliu zahrnuty, do nabídky budou zařazeny v pozdější růstové fázi.

Obrázek 4: Schéma produktového portfolia e-shopu DigiShop01



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie a uspořádání

Všechny produkty budou logicky uspořádány do kategorií podle různých kritérií, například: podle žánru, jazykové lokalizace, oblíbenosti, cenové kategorie, věkové kategorie, aktuální slevové akce, apod. Vícekriteriální filtrování a řazení produktů je samozřejmostí. Každý produkt z nabídky bude mít náhled originálního obalu pro lepší představitelost a stručný popis obsahu pro lepší orientaci. Vyjma jednotlivých produktů bude součástí e-shopu i speciální služba „Dárkový koš“ s podtitulem „*Namixuj originální dárkový koš pro ...*“, kde bude možné poskládat za vybranou sumu peněz jakýkoli digitální obsah do speciálního digitálního dárkového balení. DigiShop01 bude také disponovat fulltextovým vyhledáváním produktů a nabídkou tipů na produkty podle popisu obdarovaného (pohlaví, věk, rodinný vztah, záliby).

3.3.1 Dodavatelé

Konkrétní knižní tituly, hudební díla či filmy zařazené do nabídky se odvíjejí od obchodních schopností podnikatele uzavřít smlouvy s konkrétními vydavateli a distributory. Prodej autorských děl funguje na principu uzavření licenční smlouvy mezi vydavatelem a prodejcem. Hudební a filmové společnosti a autoři jsou na českém trhu zastoupeni Ochranným svazem autorským (OSA).

Nakladatelství e-knih je na českém trhu nespočet. Nejvíce se prodávají knihy nakladatelství Argo, Euromedia, Host, Paseka, Kniha Zlín, Moba, Jota, Machart, Fragment, Academia a Karolinum.

Digitální verze časopisů a novin mají jistou budoucnost. Na jedné straně jsou zarytí obhájci tradičního tisku, kteří se obávají zániku papírové podoby a na straně druhé jsou průkopníci pokroku ve formě elektronických verzí. Nejjednodušší by v tomto případě bylo uzavřít partnerství s tzv. digitální trafikou Publero.com, jako to provedla například Alza.cz a nyní prodává přes 500 titulů. Největším partnerem (co do počtu titulů) by byla mediální skupina Mafra, ale možnosti spolupráce jsou v současnosti jen stěží realizovatelné, proto se noviny a časopisy řadí až k vedlejším produktům.

Audioknihy prodává knihkupectví Kosmas, Alza Média, Neoluxor, ale velká část audioknih je také volně k poslechu a stažení na YouTube.com. Z tohoto důvodu jsou také audioknihy a příslušenství zařazeny do vedlejších produktů.

Současná situace na trhu s digitálními kopiemi her a aktivačními klíči naznačuje, že je pro digitální distribuci příznivá situace (v ČR již úspěšně existuje několik e-shopů zabývajících se čistě digitální distribucí PC her). V této oblasti určené pro fázi rozvoje podniku nebyla podnikatelem identifikována žádná významná rizika při implementaci do portfolia. Za zmínku také stojí největší vývojářská studia a vydavatelé v tomto odvětví v České republice, dle serveru Statista.com (2015) jsou to Electronic Arts, Microsoft, Atari, Activision, Konami, Ubisoft, a české 2K Czech, Cenega Czech a Proxima (software).

3.4 Segmentace trhu

DigiShop01 se svou doménou www.digishop01.cz bude působit na několika rozlišných tržních segmentech. Nyní budou tyto segmenty vymezeny, seřazeny podle důležitosti (velikost, potenciál, kupní síla, vymezení vůči konkurenci) – odhadem na základě dostupných a získaných statistik a informací o struktuře českého trhu. Podle údajů zveřejněných na stránkách Českého statistického úřadu (2015) žije v České republice aktuálně něco málo přes 10,5 milionu obyvatel. Z toho je necelých 9 milionů obyvatel ve věku 15 a více let, což je celkový hrubý potenciální trh (s předpokladem téměř 100% penetrace internetu v budoucnosti), který je nutno dále vyfiltrovat. Proto je nezbytné brát v úvahu tuto internetovou populaci a odečíst starší obyvatelstvo a vymežit konkrétní věkovou cílovou skupinu.

Celkový trh (ten, který může DigiShop01 teoreticky zasáhnout celým portfoliem) má podle poslední zprávy projektu NetMonitor – SPIR – Gemius & Mediaresearch (2015) velikost 7 011 818 uživatelů. Velikost cílové skupiny (po odečtu obyvatel mladších 15 let a starších 65 let) je pro DigiShop01 5 951 678 potenciálních zákazníků. To je cílová skupina pro kompletní nabízené portfolio a je ji třeba rozdělit a zohlednit každý segment zvlášť.

3.4.1 Cílová skupina “moderní čtenáři“

První segment tvoří čtenáři. Z výzkumu pod patronací Národní knihovny a Ústavu pro českou literaturu (2007), kterého se účastnilo 1500 respondentů, vyplynulo několik zásadních faktů o této cílové skupině, u které je potřeba při cílení nabídky a marketingu brát v potaz:

- Čeští čtenáři jsou vysoko nad evropským průměrem (větší čtenáři jsou už jen ve skandinávských státech a Kanadě).
- 83% Čechů přečte za rok alespoň jednu knihu.
- Takzvaných knihomolů, nad 15 let, kteří přečtou více než 50 knih za rok, je 6%.
- Každý obyvatel bez rozdílu pohlaví přečte za rok průměrně 16 knih.
- Ve velkoměstech čte 87% a na vesnici 79% lidí.
- Podle věkového rozložení je nejvíce čtenářů ve věkové skupině 35-44 let a 15-24 let.
- Na jednoho obyvatele připadá ročně 6,6 koupených knih v hodnotě 1303 Kč.
- Čtenáři zúčastnění výzkumu uvádějí jako důvod četby z 54% zábavu a zážitek a ze 46% poznání a vědění.
- 3 nejoblíbenější autoři českých čtenářů jsou Michal Viewegh, Agatha Christie a Karel Čapek.

Tento výzkum se však zaměřil na čtení obecně, nezohledňuje žádný rozdíl mezi tištěnou knihou a e-knihou. V listopadu loňského roku vyšla zpráva Svazu českých knihkupců a nakladatelů o českém knižním trhu (2014), jež informuje o trendu rostoucí popularity e-knih. Meziroční nárůst koupených e-knih se mezi lety 2012 a 2013 více než zdvojnásobil (v roce 2013 se prodalo přes 450 tisíc kusů).

Objem trhu je ovšem daleko větší, protože spousta e-knih je šířena nelegálním sdílením po internetu. Dalším důležitým předpokladem jsou sezónní a jiné výkyvy knižního trhu. Nárůst lze očekávat v předvánočním období a také nahodile v závislosti na dlouho očekávaných a propagovaných titulech (většina bestsellerů má i filmovou verzi a v případě pokračování se tyto dva kanály vzájemně doplňují a ovlivňují).

Jak zamezit nešvaru v podobě nelegálního stahování a maximalizovat tak počet potenciálních zákazníků? Podle Kubíčkové (2014) je hlavním problémem to, že na jedné straně je vysoká cena některých titulů pro e-čtenáře a na straně druhé náročnost stanovení ceny pro nakladatele, protože jednotkové náklady se vyvíjí od počtu skutečně prodaných knih. Cena je například daleko vyšší, než v zahraničí, protože se odvíjí od velikosti trhu (který zde není tak velký) a také nákladů na překlad.

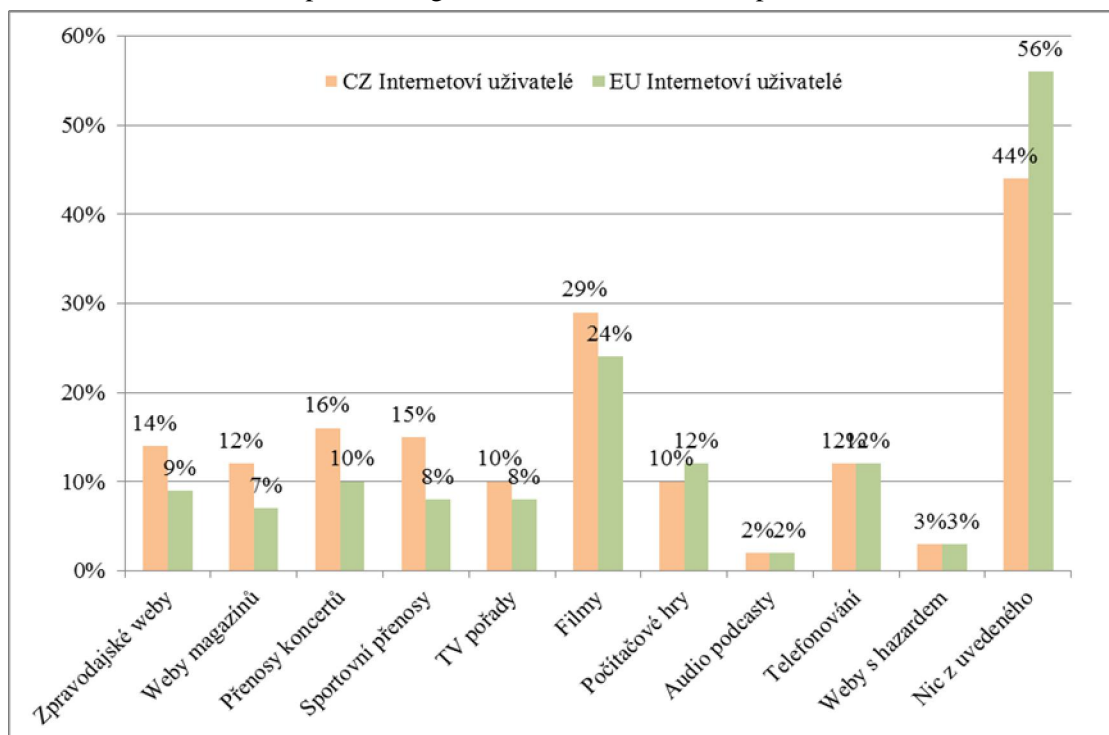
Přesné číslo čtenářů tedy známé není, nicméně lze kalkulovat s nejpravděpodobnějším odhadem z již zmíněné zprávy projektu NetMonitor – SPIR – Gemius & Mediaresearch (2015), a sice 5 951 678 potenciálních zákazníků. Logicky lze odhadnout, že z této skupiny bude mít zájem o e-knihy čtvrtina, tedy 25%. To znamená, že v segmentu elektronických knih, pro e-shop DigiShop01, existuje zhruba 1,5 milionu potenciálních zákazníků.

3.4.2 Cílová skupina “filmoví fanoušci“

Druhou, neméně významnou skupinu, tvoří příznivci filmů. Na téma, jak je to v České republice s poměrem sil kino versus televize versus internet, byly nedávno zpracované hned tři zajímavé výzkumy. Zatímco výzkum pod taktovkou SPIR (2012) hovoří ve prospěch placené digitální distribuce na internetu, výsledky výzkumu společnosti Mediaresearch a agentury Millward Brown (2015) mluví o opaku. Příčin této “kolize“ může být hned několik.

Buď se česká internetová populace za tři roky rapidně změnila, nebo jde spíše o různé úhly pohledu zmíněných průzkumů, jiný vzorek respondentů nebo rozdílně položené otázky. Závěr mezinárodního průzkumu Mediascope, realizovaného Sdružením pro internetovou reklamu ve spolupráci s IAB Europe (2012) zní takto: „*Čeští internetoví uživatelé jsou ochotnější platit za různé druhy obsahu na internetu více než internetoví uživatelé v Evropě. Většina (56 %) českých internetových uživatelů je ochotna platit předplatné alespoň za jeden z dotazovaných typů obsahu, je to o dvanáct procentních bodů více, než je evropský průměr.*“ A tento trend trvá, což je významná zpráva pro DigiShop01. Nejvíce by čeští internetoví uživatelé byli ochotni platit za filmy (29%), hudbu (16%), sportovní přenosy (15%), zpravodajské weby (14%), dále pak za magazíny (12%), telefonování (12%) a TV pořady (10%).

Graf 5: Ochota uživatelů platit za digitální obsah v ČR a v Evropě

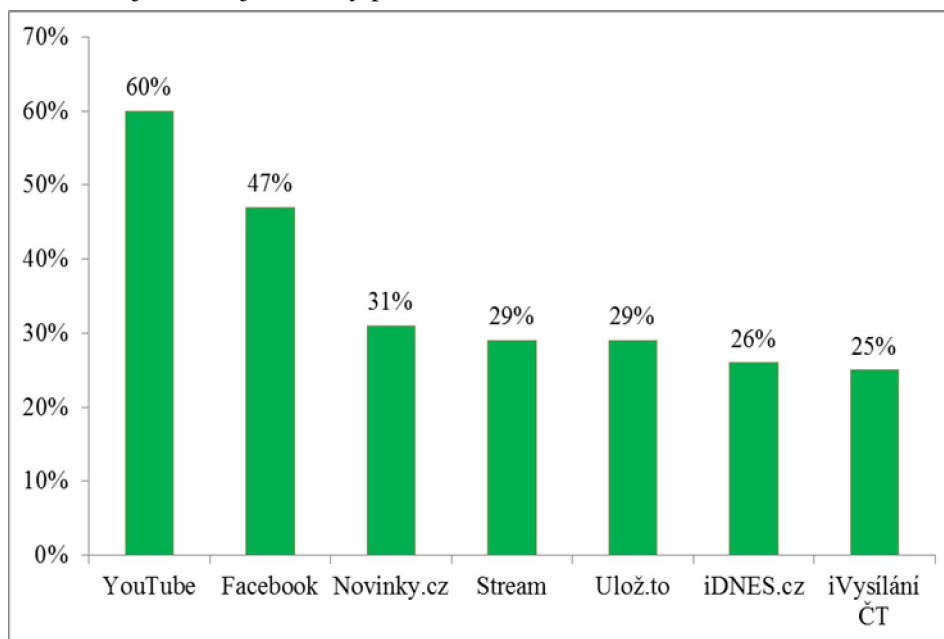


Zdroj: Mediascope Europe, IAB Europe, SPIR (2012)

Jiné výsledky přinesl zmíněný průzkum agentury Millward Brown (2015). Tzv. „intenzivní stahovači“, ti, kteří sledují filmy a seriály on-line nebo stažené z webu několikrát do měsíce, představují 24%, ale jde převážně o nelegální stahování. Příčina může být obecně v nízké motivaci k placení, když nejčastějším argumentem je „proč platit, když to mohu mít zdarma“ a také „neznám žádný web, kde by to bylo možné“. Nepřekvapí také fakt, že 10% respondentů se ještě stále obává placení po internetu. Nejčastější příjem audiovizuálního prožitku představuje kino. Návštěvu kina podniklo za poslední rok 72% dotázaných, ale frekvence návštěv je nízká a ještě klesá, zatímco alternativních způsobů, jak sledovat filmy, přibývá. „Domácímu kinu“ nahrávají dvě skutečnosti – nižší cena a vývoj technologií k ještě lepšímu a pohodlnějšímu zážitku, jako je například právě digitální distribuce.

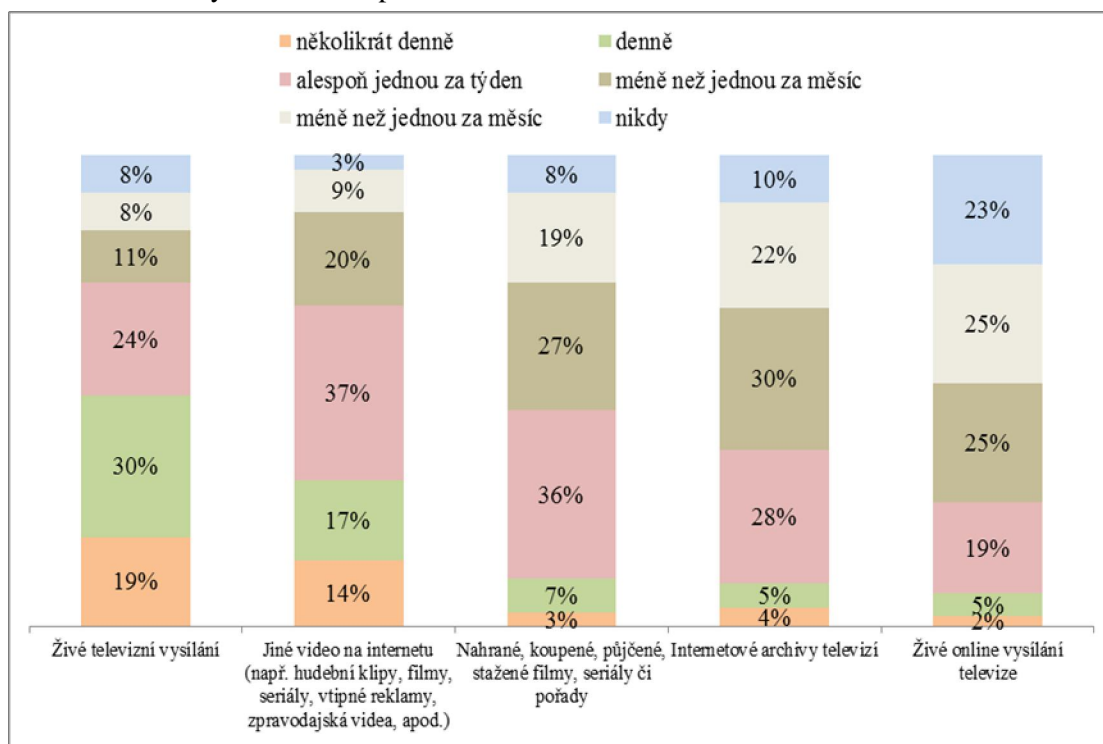
Poslední zmiňovaný průzkum provedla společnost Mediaresearch (2015), na tisícíhlavém vzorku české internetové populace se zaměřili na internetové video. Jak je vidět na následujících dvou grafech, nejvíce oblíbená je s dominantním postavením sociální síť YouTube, ale možná překvapivě se na druhé místo řadí Facebook. Co se týká sledování a stahování filmů je frekvence „minimálně jednou týdně“ vyrovnaná okolo 36%. Nejnižší (nulovou) frekvenci drží živé on-line vysílání (23%), což vyplývá z široké dostupnosti televizního vysílání.

Graf 6: Nejoblíbenější servery pro sledování a stahování videa v ČR



Zdroj: Mediaresearch (2015)

Graf 7: Četnost využití serverů pro sledování a stahování videa v ČR

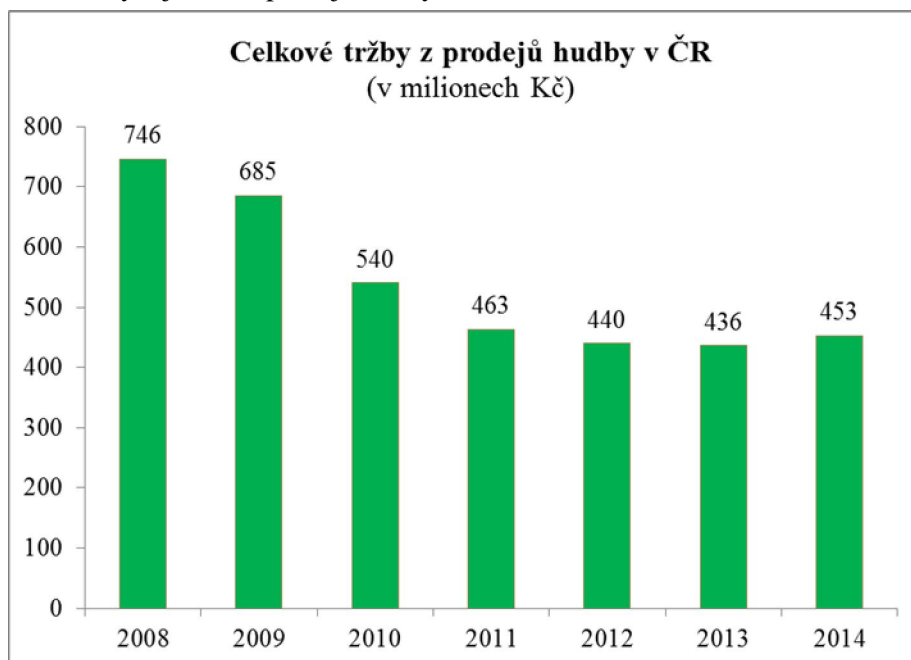


Zdroj: Mediaresearch (2015)

3.4.3 Cílová skupina “hudební nadšenci“

Třetí cílový segment se týká dalšího produktu ze zamýšleného portfolia – hudby. Jaký je potenciál hudebního průmyslu v České republice? V tiskové zprávě Mezinárodní federace fonografického průmyslu IFPI (2015) vyšlo najevo, že tržby z prodeje hudby v ČR (fyzický i digitální prodej) se po dlouhé době, v roce 2014, nepatrně zvýšily. Jak ukazuje následující graf, oproti minulým letem jsou to stále poměrně nízké hodnoty.

Graf 8: Vývoj tržeb z prodeje hudby v ČR v letech 2008 až 2014

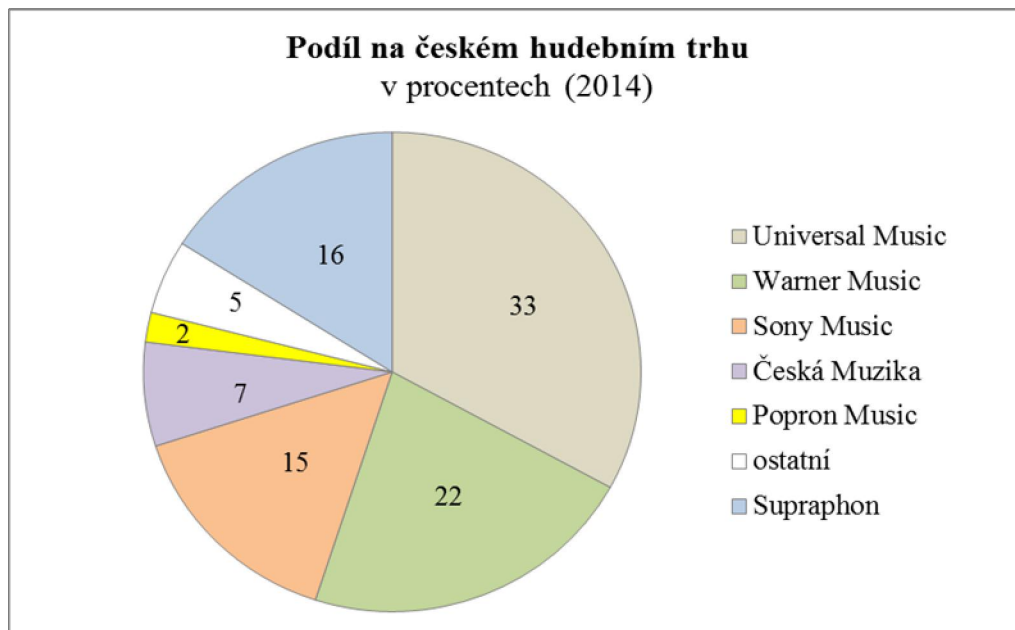


Zdroj: ČTK (2015)

Dobrou zprávou je, že podíl digitálního prodeje však zaznamenává pozitivní vývoj – zvýšil se z 25% na 36%. Toto však není pro e-shop DigiShop01 příliš směrodatné, protože největší podíl na tomto digitálním prodeji (58%) drží streamovací služby, nicméně potenciál tu je, to je důležité.

IFPI (2015) mimo jiné informuje o tom, že čeští uživatelé stále více využívají služby jako Spotify, Deezer, Google play, YouTube a iTunes, což je náznak rostoucí oblíbenosti digitální distribuce hudby. Poprvé vyšlo ve zprávě IFPI (2015) také najevo, že tvorba zahraničních interpretů se prodávala lépe než tvorba tuzemských umělců. Rozložení prodejů jednotlivých nahrávacích společností na českém trhu je znázorněno na následujícím grafu.

Graf 9: Rozložení prodejů nahrávacích společností na českém trhu



Zdroj: IFPI (2015)

Co přispělo k navýšení tržeb za nákup hudby po internetu je s největší pravděpodobností zrušení překážky v podobě DRM ochrany. Možnost nakoupit pouze jednotlivé skladby a snížení ceny za album díky absenci obalového materiálu také přispělo. Často se dnes také lze setkat s tím, že jednotlivé kapely mají na svých webových stránkách záložku e-shop, ve které je možné nakoupit kromě fanouškovských předmětů také hudbu přímo od zdroje.

3.4.4 Cílová skupina “počítačové hráči“

Poslední ze čtyř hlavních segmentů, na které bude DigiShop01 cílit, tvoří oblast počítačových her. Jakou strukturu má český trh herního průmyslu nebo jakým směrem se vyvíjí? Tyto i další otázky trhu řeší instituce, která monitoruje stav herního trhu – Asociace herního průmyslu České a Slovenské republiky.

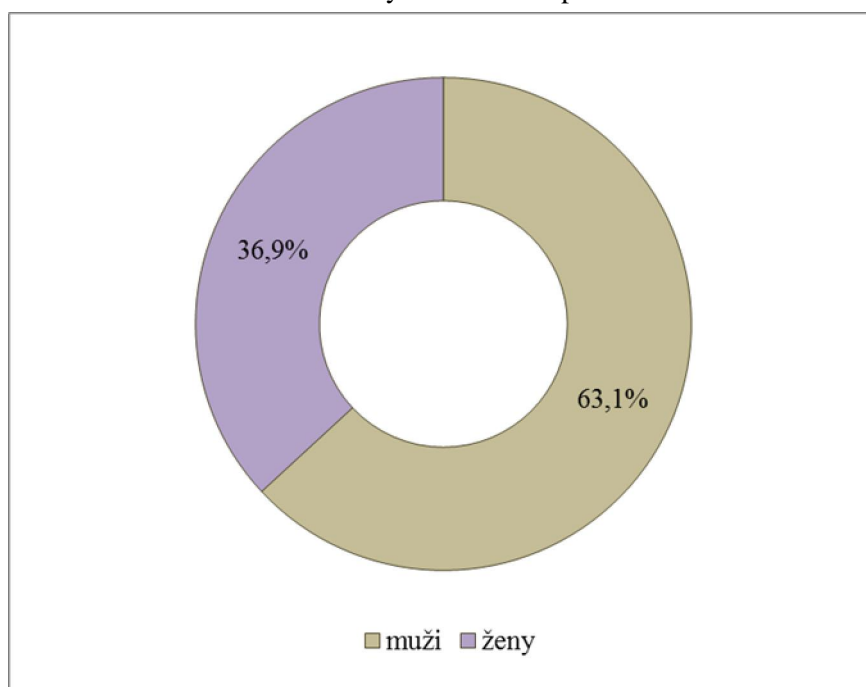
AHP (2014) sama sebe charakterizuje takto: „*Asociace herního průmyslu České a Slovenské republiky, o. s., je občanským sdružením, které sdružuje největší společnosti z řad importérů a distributorů interaktivního softwaru působící v České republice a na Slovensku. Cílem AHP je zvýšení povědomí o herním průmyslu v regionu, zefektivnění diskuse o problémech v tomto oboru zábavního průmyslu a poskytování potřebných základních informací veřejnosti a médiím.*“

V dubnu roku 2011 si AHP nechala vypracovat výzkum, který realizovala agentura Factum Invenio metodou CATI – telefonické dotazování s podporou počítače. Výzkumu se zúčastnilo celkem 2 002 respondentů starších 15 let (vzorek – celá populace ČR).

Hlavní výstupy z této volně dostupné studie jsou následující:

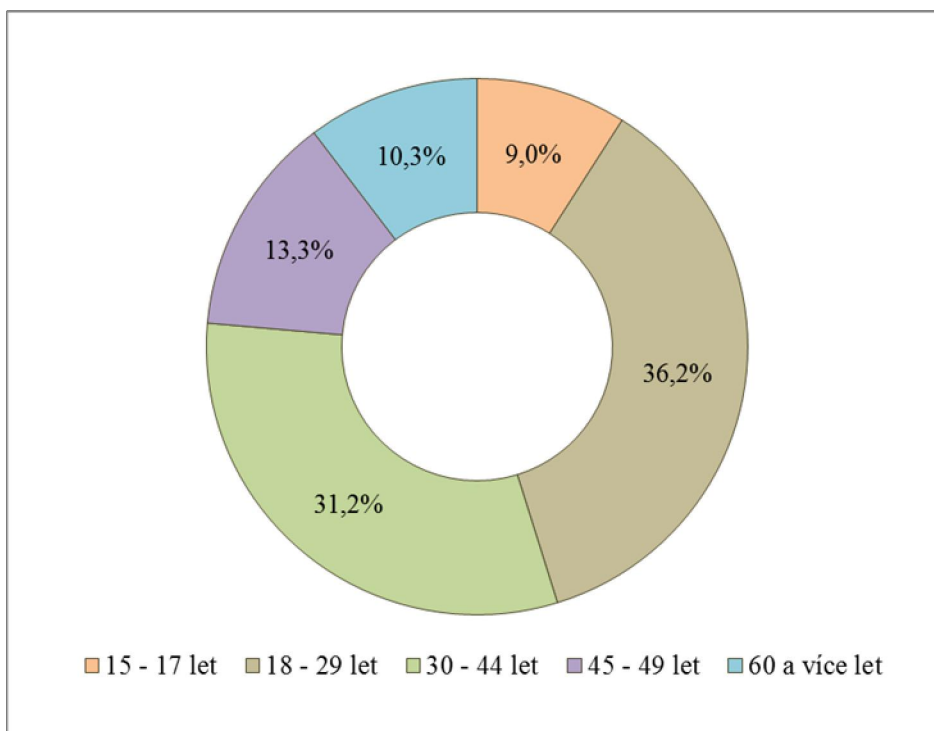
- Hry na PC, konzolích a mobilních zařízeních hraje 27,8% populace ČR.
- Poměr žen a mužů je 36,9% ku 63,1%.
- Podle věku je nejvíce hráčů ve věku 18-44 let (67,4%).
- 80% domácností je pro tyto účely vybaveno výkonným PC nebo notebookem, jen 19% vlastní chytrý mobilní telefon a 17% herní konzoli.
- Ve frekvenci hraní jednoznačně dominuje PC.
- Z hlediska frekvence nákupů celá třetina respondentů (33,3%) hry nekupuje vůbec, méně než 3 hry za rok si koupí 39,8%, 3-10 her do roka si kupuje více než pětina, každý měsíc si novou hru koupí 5,1% a více než jednu za měsíc pouze 0,7% hráčů.
- Podle způsobu pořízení her vítězí kamenné prodejny (21,9%), na nákup v internetových obchodech připadá 16,8% a co je nejdůležitější, 14,7% respondentů hry pořizuje skrze digitální distribuci (a toto číslo se od roku 2011 pravděpodobně zvýšilo).

Graf 10: Poměr hráčské základny ČR a SR dle pohlaví



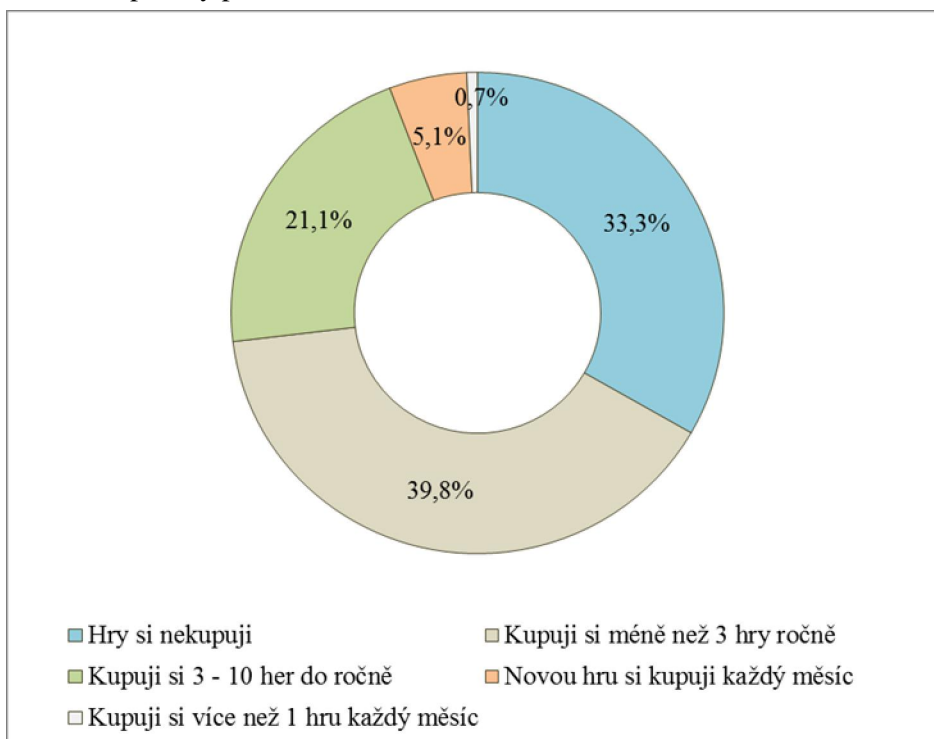
Zdroj: AHP (2011)

Graf 11: Věková struktura hráčského trhu v ČR a SR



Zdroj: AHP (2011)

Graf 12: Způsoby pořizování her



Zdroj: AHP (2011)

V roce 2003 byl Evropskou federací interaktivního software (ISFE) vytvořen pojem Pan-European Game Information (PEGI), který dnes do herního průmyslu implementovalo již okolo třiceti zemí Evropy. Jde o věkový rating, který má pomoci rodičům v rozhodování o koupi her pro děti prostřednictvím jednotných ikonických nálepek. Tento systém je podporován jak tvůrci videoher, vydavateli, tak i výrobci herních zařízení jako je SONY, Microsoft či Nintendo. Značky (nálepky) na balení her jsou uváděny ve formátu PEGI XX, kde XX značí minimální doporučený věk hráče. Tímto je upozorněno na to, že hra obsahuje násilí, děsivé prvky, vulgaritu, nahotu a sexuální kontext, prvky diskriminace, gamblerství, drogy a upozornění, že hra může být hrána on-line. Přesto, že plánovaná distribuce je digitální (tedy bezobalová), bude toto označení implementováno, a to do popisu hry přímo v nabídce na stránkách e-shopu.

Český a potažmo i Slovenský hráčský trh byl tedy definován celkem detailně. Velikost trhu bez ohledu na frekvenci hraní či frekvenci nákupů, tvoří 2,5 milionu potenciálních zákazníků (27,8% z 9 milionů). I tak by bylo vhodné zaměřit se na užší tržní segment, ideálně ten, který zapadá do čtyř nejčtetnějších skupin ve výzkumu (muž, 18-29 let, koupí si max. 3 hry za rok a hraje pravidelně).

3.4.5 Pro-zákaznický přístup

Čtyři hlavní tržní segmenty, na které bude nabídka DigiShopu01 cílena, byly jasně stanoveny. Nyní budou představeny principy řízení vztahů se zákazníky, důležitost budování zákaznické základny a formy posilování vztahů mezi prodejcem a nakupujícím.

Model AIDA

Aby podnik mohl pracovat na udržení stávajících zákazníků, musí je nejprve získat. Noví zákazníci se získávají například postupem podle známého modelu AIDA, v případě e-shopu DigiShop01 takto:

- Na začátku tohoto procesu je nejdůležitější získat zákaznickou pozornost (*Attention*). DigiShop01 pro získání zákaznickovi pozornosti využije prostředky internetové reklamy, která je s ohledem na počáteční náklady i cílovou skupinu nejvhodnější. Budou použity tyto reklamní nástroje: bannery, PPC, SEO, reklamní emaily a kontextová reklama.
- Poté je nezbytné zákazníka něčím zaujmout (*Interest*). Zaujmout může DigiShop01 například zajímavou cenou, komplexností nabídky, promo nabídkami, grafickým zpracováním e-shopu i reklamy, kontroverzním obsahem reklamy, který může pobavit a zároveň vystrašit – důležité je zapamatování, nebo společensky odpovědnou reklamou.

- Probuzení touhy (*Desire*) po nabízených produktech úzce souvisí se vzbuzením zájmu, tedy vhodně zvolenou a cílenou reklamou s přesvědčujícím charakterem. Reklama by měla v zákazníkovi vyvolat určité emoce a vzbudit zájem dovědět se o sortimentu e-shopu více, například reklama ve výrazných barvách s osobou, která má na tričku logo Uloz.to či PirateBay a ruce v želízkách, se sloganem „Stáhněte si hudbu raději u nás“. Černé či šedivé zabarvení takové reklamy by mohlo skutečně působit spíše zastrašujícím dojmem. Reklama by měla být podaná s vtipem a trochou nadsázky.
- Na závěr procesu, pokud byl úspěšný, bude vyvolána ze strany zákazníka akce (*Action*). Jinými slovy spotřebitel je přesvědčen o své vlastní reakci. Tou bude v ideálním případě objednávka, čili nákup, digitálního produktu na stránkách e-shopu, zobrazení webových stránek e-shopu, vznesení dotazu, komentář na sociální síti, registrace na stránkách e-shopu nebo předání informace dalším potenciálním zákazníkům. Buď na zmíněných sociálních sítích nebo osobně (však také word-of-mouth je velmi silný nástroj pro ovlivňování či přesvědčování potenciálních zákazníků).

Ve chvíli, kdy je zákazník rozhodnut pro koupi, je pouze na e-shopu, jak s tímto faktem bude dále pracovat. Díky údajům, které o sobě zákazník musí sdělit při on-line objednávce, získá prodejce základní údaj, se kterým dnes ještě spousta firem neumí naložit a to je pohlaví zákazníka. Potom by se nemohlo stát, že zákazníkovi mužského pohlaví přijde email s předmětem „Maminky, tohle je přesně pro vás!“. S tím je spojen i záznam o druhu nakoupeného zboží. Typicky toho využívají prodejci zboží s omezenou trvanlivostí – např. kontaktní čočky. Zákazník si objedná 3 balení po třech párech 14denních čoček, proto prodejce za 4 měsíce pošle zákazníkovi připomenutí a upozornění na akci, aby u zákazníka maximalizoval šanci na opakovaný nákup. V případě prodeje digitálního obsahu lze tento koncept dobře využít například ve chvíli, kdy vychází pokračování již známých titulů. Toto načasování je důležité, ale důležitější je vyvolat u zákazníka dojem, že nabídka je individuální a „šitá jemu na míru“.

Řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky neboli Customer Relationship Management (CRM) obnáší v dnešní době především tvorbu a správu zákaznických databází (aby bylo jednoduché zákazníky filtrovat dle různých kritérií) a následně rozesílat nabídky, které je zaujmou. Při on-line objednávkách je třeba mít na paměti starost o správné fungování informačních systémů, aby všechny kroky objednávky, od výběru zboží až po zaplacení, proběhly hladce, bez problémů a co nejjednodušším způsobem.

Do popředí se rychle dostává zákaznická podpora ve formě on-line chatu přímo na stránkách e-shopu (DigiShop01 se bude snažit implementovat tuto schopnost hned od začátku své existence). Ne, že by se upouštělo od klasické telefonické či elektronické podpory, ale on-line chat je stále více žádaný a používaný. Jednak kvůli rychlosti odezvy a jednoduchému ovládání, které zvládne i méně zdatný počítačový uživatel, ale zejména je to více personalizovaný a celkově efektivnější přístup.

Na téma „Slyší zákazníci na slova akce, sleva, rady a tipy?“ proběhlo spoustu výzkumů a všechny vyšly pozitivně. Proto se v současnosti masivně využívá tzv. newsletterů (pravidelně rozesílaných informačních e-mailů), které obsahují vícero informací, nejlépe vzájemně provázaných (tematických). DigiShop01 bude těchto newsletterů využívat. Vedle nabízených produktů, budou newslettery obsahovat také užitečné rady, tipy a návody, např. převody formátů elektronických knih, audia a videa, jejich případné přizpůsobení pro cílová zařízení, tipy pro nastavení čteček nebo audio/video přehrávačů, popisy výhod elektronických knih, zajímavosti o hercích a hudebnících, demo verze PC her, výherní vědomostní soutěže v oblasti kinematografie či hudby, apod.

Další e-mailing, který se mezi zákazníky těší oblibě, jsou narozeninové slevy (pokud o sobě sdělí tuto informaci), zvýhodněné klubové ceny a slevové oslavy různých svátků. Jako i v jiných oblastech a odvětvích, tak i v zákaznické databázi platí teorie jednoho z Paretových pravidel - 20% zákazníků tvoří 80% zisku.

3.5 Cenotvorba

V této kapitole je navrženo cenové rozpětí produktů, které bude DigiShop01 nabízet, dle segmentů a kategorií. Předpokládané cenové rozpětí jednotlivých kategorií hlavních produktů vychází z průzkumu trhu. Na základě porovnání konkurenčních cen je v další části cenotvorby představen konkrétní cenový rámec pro všechny 4 hlavní kategorie produktů. Největší cenové rozpětí je očekáváno u počítačových her a nejmenší u e-knih.

3.5.1 Srovnání konkurenčních cen

Vybráni byli vždy konkurenti, kteří nabízejí minimálně 4 stejné tituly (pokud bylo možné), z nichž v každé kategorii vzešel jeden reprezentativní e-shop, jehož ceny poslouží pro účel cenového srovnání s e-shopem DigiShop01. Nejedná se však vždy o nejlevnější e-shop, je dán kombinací nabídky nejlevnějších titulů, „středně výhodných“ titulů nebo například exkluzivní nabídkou vůči konkurenci.

E-knihy

Při srovnání cen pěti různých e-knih u tří konkurentů – Kosmas.cz, Palmknihy.cz a eBUX.cz bylo zjištěno, že ceny jsou vždy naprosto totožné ve všech elektronických obchodech. Nejlevnější knihy jsou ke stažení zdarma a nejdražší zjištěná kniha stojí bezmála tři tisíce korun a jedná se o legislativní titul – Občanské soudní řízení.

Cenové rozpětí vybraných kategorií e-shopu Palmknihy.cz (2015) je následující:

- Dětské knihy a pohádky: od 39 Kč do 179 Kč;
- Knihy pro mládež, povídky, fantasy: od 69 Kč do 199 Kč;
- Básně, fejetony, anekdoty: od 59 Kč do 99 Kč;
- Odborná literatura, učebnice, výuka jazyků: od 69 Kč do 179 Kč;
- Populárně naučná literatura: od 79 Kč do 199 Kč;
- Bestsellery: od 109 Kč do 199 Kč;
- Legislativní, lékařské a odborné tituly: od 399 Kč do 2900 Kč.

Filmy

Srovnání cen za on-line koupi filmu je velmi složité vzhledem k nesourodé nabídce jednotlivých platform. Jediný obchod, který na českém trhu v současnosti nabízí legální časově neomezené stažení celého filmu je již dříve zmíněný Google play. Zajímavé je, že některé filmy je možné digitálně i koupit i zapůjčit a jiné se dají jen zakoupit, respektive jen zapůjčit.

Top-Ten nejprodávanějších filmů na Google play (2015) je:

1. Padesát odstínů šedi (79 Kč výpůjčka);
2. Kingsman: The Secret Service (110 Kč výpůjčka, 330 Kč koupě);
3. Jupiter vychází (110 Kč výpůjčka, 380 Kč koupě);
4. Já padouch (59 Kč výpůjčka, 260 Kč koupě);
5. Nezlomný (79 Kč výpůjčka, 300 Kč koupě);
6. Americký sniper (380 Kč koupě);
7. Interstellar (110 Kč výpůjčka, 380 Kč koupě);
8. Seventh Son (79 Kč výpůjčka, 300 Kč koupě);
9. Hobit: Bitva pěti armád (110 Kč výpůjčka, 380 Kč koupě);
10. Jurský park (59 Kč výpůjčka, 260 Kč koupě).

Hudba

Pro srovnání cen hudby byl vybrán Google play a Alza Média. Co je zajímavé, v této kategorii byly zaznamenány výrazné rozdíly v cenách. Především v případech, kdy se jedná o zahraniční interprety – v neprospěch Alza Média, respektive o tuzemské interprety – v neprospěch Google play. Například skladba Hall of Fame od skupiny The Script je na Alze o 33% dražší než na Google play. Jako celé album byl vybrán náhodně Michael Jackson – Thriller a opět se Alza prokázala jako dražší varianta, nyní dokonce o 47%. Jako zástupce české produkce byl vybrán Karel Gott a album 43 hitů. Zde se naopak nákup na Alze zdá výhodnějším za 189 Kč oproti Google play a ceně 270 Kč. Aktuálně nejprodávanější tituly na Alza.cz (2015) jsou:

- Kryštof – Srdcebeat (199 Kč);
- Pink Floyd – The Endless River (319 Kč);
- Xindl X – Cechacek Made (199 Kč);
- Kabát – Suma Sumarum (349 Kč);
- Chinaski – Rockfield (249 Kč);
- Aneta Langerová – Na Radosti (199 Kč).

Hry

V této kategorii je třeba zohlednit, které hry se prodávají nejvíce. V tabulce níže je uveden příklad těch nejznámějších, které nabízí snad každý e-shop, ale samozřejmě, že existují také levnější hry, např. pro děti či logické, jejich prodej však není tolik významný. Schovanec (2012) uvádí, že podle průzkumu provozovatele obchodu Xzone.cz na základě dat z prodeje stejnojmenného e-shopu, se v roce 2012 prodalo více PC her, než na platformy PS3 a X360 a tento trend přetrvává. Průměrná cena PC her se však také pohybuje pod hranicí 700 Kč, kdežto zbylé dvě kategorie jsou v průměru o 300 Kč dražší. Tato čísla vznikla zprůměrováním 10 nejprodávanějších titulů v každé kategorii, aby nedošlo ke zkreslení.

Tabulka 2: Cenové srovnání tří e-shopů s digitální distribucí PC her.

Hra	UltraGame.cz	Click2Play.cz	Alza.cz
The Sims 4	1.169 Kč	999 Kč	999 Kč
FIFA 15	425 Kč	799 Kč	769 Kč
Diablo 3	549 Kč	779 Kč	549 Kč
Starcraft II	835 Kč	799 Kč	549 Kč
Nejdražší	1.999 Kč	1.299 Kč	2.495 Kč
Nejlevnější	69 Kč	69 Kč	49 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.2 Nastavení cenového rozpětí pro DigiShop01

Ceny (cenové rozpětí) a kategorie produktů e-shopu DigiShop01 jsou stanoveny na základě rozboru konkurenčních nabídek, dosavadního vývoje trhu, který vyplývá z dat získaných v kapitole o rozboru trhu a předpokladu standardních dodavatelských cen platných pro zbytek trhu.

E-knihy

- AAA tituly, bestsellery, novinky: od 119 Kč do 199 Kč;
- Kolekce/packy: od 299 Kč do 799 Kč;
- Naučná/odborná literatura: od 79 Kč do 199 Kč;
- Beletrie: od 89 Kč do 199 Kč;
- E-časopisy: od 29 Kč do 79 Kč;
- E-noviny: 19 Kč;
- Pro děti: od 49 Kč do 159 Kč;
- V akci/výprodej: od 29 Kč do 99 Kč;
- Legislativa a odborné tituly: od 349 Kč do 1.990 Kč;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Výpůjčka: za třetinovou cenu knihy, pro registrované zákazníky po dobu 90 dní, pro neregistrované zákazníky po dobu 30 dní;
- Tematické dárkové/slevové koše – například vánoční bude obsahovat dětskou obrázkovou knihu, bestseller pro muže a bestseller pro ženu, za zvýhodněnou cenu.

Filmy

- AAA tituly, novinky, 3D: 399 Kč;
- Kolekce/packy: od 399 Kč do 2.490 Kč;
- Kultovní: od 149 Kč do 299 Kč;
- Zahraniční (dabing/titulky): od 199 Kč do 299 Kč;
- České: od 99 Kč do 299 Kč;
- Dokumenty: od 149 Kč do 279 Kč;
- Pohádky/kreslené: od 99 Kč do 219 Kč;
- V akci/výprodej: od 69 Kč do 189 Kč;
- Výpůjčka: 20 % ceny filmu na fyzickém nosiči, registrovaní uživatelé si budou moci shlédnout film opakovaně po dobu 72 hodin, neregistrovaní pouze jednou;
- Dárkové poukazy: poukazy k narozeninám a jiným příležitostem, přičemž registrovaní uživatelé získají 10 % hodnoty těchto poukazů zpět ve formě kreditu k dalšímu nákupu či výpůjčce.

Hudba

- AAA interpreti, novinky: od 209 Kč do 399 Kč;
- Kolekce/packy: od 399 Kč do 1.999 Kč;
- Zahraniční tvorba: od 169 Kč do 339 Kč;
- Tuzemští interpreti: od 149 Kč do 309 Kč;
- Audioknihy: od 79 Kč do 129 Kč;
- V akci/výprodej: od 49 Kč do 159 Kč;
- Mluvené slovo: 99 Kč;
- Pro děti: do 99 Kč do 179 Kč;
- Jednotlivý výběr: od 9 Kč do 23 Kč;
- Dárkové poukazy: poukazy k narozeninám a jiným příležitostem, přičemž registrovaní uživatelé získají 10 % hodnoty těchto poukazů zpět ve formě kreditu k dalšímu nákupu či výpůjčce.

Hry

- AAA tituly, novinky: od 799 Kč do 1.399 Kč;
- Kolekce/packy: od 399 Kč do 2.399 Kč;
- České hry: od 199 Kč do 799 Kč;
- Pro děti/logické: od 149 Kč do 499 Kč;
- Standardní hra: od 199 Kč do 999 Kč;
- V akci/výprodej: od 99 Kč do 449 Kč;
- Předplatné pro MMO hry: od 199 Kč do 399 Kč;
- Addony/DLC: od 29 Kč do 699 Kč;
- Dárkové/slevové sety několika her od jednoho vydavatele: set Adventure, Action, RPG, Cars, Sport, Strategy a Education za zvýhodněnou cenu.

3.6 Start-up strategie

Po provedených rozborech trhu je připraven prostor pro plánování strategie vstupu na trh. Nejprve se určí směr podniku – mise, vize a cíle, poté se nadefinuje finanční proveditelnost, zdroje a nebudou chybět ani kalkulace nákladů a hotovostních toků, marketingová strategie zaváděcí kampaně i plán budoucí propagace e-shopu. Nakonec je navržen realizačně projektový plán. Všechny tyto oblasti tvoří výsledný podnikatelský záměr.

Srpová, Svobodová a kol. (2011, str. 14) definují podnikatelský záměr jako „*písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů*“. V příloze č. 3 je zobrazen návrh titulní strany pro podnikatelský plán pro e-shop DigiShop01.

3.6.1 Popis nové podnikatelské aktivity

Předmětem podnikání je prodej digitálních nehmotných verzí knih a časopisů, hudby, filmů a počítačových her. Vznikne nový internetový obchod s názvem DigiShop01 a doménou www.digishop01.cz. DigiShop01 bude e-shop nabízející kompletní portfolio produktů audiovizuální tuzemské i zahraniční autorské tvorby. Jeho hlavní výhodou je okamžité dodání s nulovou čekací lhůtou a komplexní nabídka produktů napříč různými žánry a zábavními médii s jedním konkrétním účelem a se vším k tomu potřebným, na jednom místě.

Mise a vize podniku

Posláním (misí) e-shopu DigiShop01 je zvýšit povědomí a zájem české společnosti o digitální verze knih, časopisů a legální stahování hudby, filmů a počítačových her. Jinými slovy nabídnout českému a později i slovenskému trhu jedinečný obchod s komplexním sortimentem digitálních produktů a chytrými funkcemi.

Vizí podniku DigiShop01 je úspěšný a prosperující e-shop s digitálními produkty, jejichž společným ekvivalentem je především zábava, dostupnost, relaxace, všeobecný přehled a sebevzdělávání, a tím přispět k podpoře a rozvoji digitální distribuce v České a Slovenské republice.

Cíle a účel podnikatelské aktivity

Hlavním cílem tohoto podnikatelského záměru je zisk z prodeje elektronických licencí na výše zmíněné produkty, jako sekundární příjem je do budoucna plánován pronájem internetového reklamního prostoru na stránkách e-shopu. Účelem podnikatelského záměru je zvýšit povědomí a zájem české internetové populace o digitální verze knih, časopisů a legální stahování hudby, filmů a počítačových her pomocí přidružených služeb, chytrých funkcí a přidané hodnoty.

Cíle jsou ambiciózní, zejména proto, že na tuzemském trhu je odvětví digitální distribuce ještě poměrně nerozvinuté, s trochou nadsázky lze říci, že je ještě pořád "v plenkách". Krátkodobé cíle (dosažitelné v horizontu 1 roku) a dlouhodobé cíle (dosažitelné v horizontu od 1 do 5 let) vycházejí z mise a vize podniku a jsou nastaveny tak, aby splňovaly kritéria SMART. Krátkodobé cíle jsou:

- založit firmu a spustit e-shop;
- splnit veškeré legislativní náležitosti a uzavřít smlouvy na práva a licence pro prodej digitálních produktů v ČR;
- vyvíjet nízkonákladové reklamní aktivity (Facebook, YouTube, PPC, SEO, bannery a virální reklamu);
- úspěšně proniknout na trh digitální distribuce v ČR a vytvořit zákaznickou základnu o počtu alespoň 6 000 zákazníků;
- překonat bod zvratu a dosahovat stabilní ziskovosti ve výši 20 – 25%;
- stabilizovat výnosy a náklady v obchodních procesech (stabilizovat cash-flow).

Dlouhodobé cíle jsou:

- do 2 let expandovat na digitální trh Slovenské republiky, včetně integrace nových dodavatelů;
- udržet práva a licence pro prodej digitálních statků v ČR a SR, upevňovat vztahy s dodavateli a vytvářet obousměrně prospěšné vztahy;
- po 2 letech působení na tuzemském trhu změnit postoj české populace k šíření autorského díla (výzkum) a zvýšit celkový zájem o placené digitální verze o 5%;
- do 2-3 let vytvořit stabilní tržní pozici a tuto pozici nadále upevňovat (zejména svou jednoduchostí, rychlostí a vstřícností k zákazníkům);
- do 3 let vybudovat zákaznickou základnu čítající alespoň 20 000 zákazníků;
- do 4 let vlastnit 7% tržní podíl v digitální distribuci v ČR a SR;
- meziročně provádět self-analýzy a na jejich základě vyvíjet snahu o neustálý rozvoj, zlepšování, přizpůsobování se změnám trhu, apod.;
- rozšiřovat sortiment na základě přání zákazníků (interakce);

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- zvyšovat povědomí o e-shopu DigiShop01 meziročně minimálně o 10% - zapojit kromě nízkonákladových forem také dražší marketingové nástroje, např. reklamu v tisku a rozhlase, popř. krátký TV spot o víkendových odpoledních pořadech na stanici Prima COOL;
- do 5 let rozšířit zákaznickou základnu na nejméně 45 000 zákazníků a vytvořit a spravovat databázi se 70 tisíci vstupy.

Hlavní poselství – Unique Selling Proposition

Hlavním poselstvím je vytvořit a provozovat e-shop, kde si každý zákazník najde náplň volného času a dále stanovit a dodržovat nový standard on-line distribuce na českém digitálním trhu – pravidlo 3L (vlastní zpracování), které bude vypadat takto:

- Lehce poskytnout - pořídit z pohodlí domova, lehce skladovat a mít neustále při sobě, a to bez sebemenšího obtěžování (například v tabletu).
- Levněji než ve fyzickém obalu z kamenného obchodu.
- Legálně s naprosto čistým svědomím a s dobrým pocitem z podpory autorů a vývojářů.

Ale také zpříjemnit každodenní rutinu, například takto: Ráno u snídaně si přečíst čerstvé tuzemské i zahraniční dění, cestou do práce si v MHD číst oblíbenou knihu nebo časopis, večer si pustit s rodinou nejnovější filmový (3D) hit, před spaním si pustit nové album od oblíbeného interpreta nebo si o víkendu dát herní seanci s přáteli.

3.6.2 Finanční plán pro první rok podnikání - náklady

Vstupní náklady na založení podniku a spuštění e-shopu budou uhrazeny z vlastního kapitálu (na většinovou část zbytku nákladů bude čerpán podnikatelský úvěr ve výši 700.000 Kč). Pronájem za e-shop lze sice chápat spíše jako fixní náklad, ale vzhledem k tomu, že předplacení prostoru na rok vychází finančně výhodněji, bude v prvním roce uhrazen a započítán jako vstupní výdaj.

Tabulka 3: Kalkulace vstupních nákladů na založení a spuštění e-shopu

Položka	Cena
Živnostenský list	1.000 Kč
Poplatek za výpis z trestního rejstříku	100 Kč
Prvozápis do obchodního rejstříku	6.000 Kč
Roční pronájem e-shopu (FASTCentrik řešení)	11.880 Kč
- případné úpravy e-shopu na míru	3.000 Kč
Výkonné kancelářské PC	18.990 Kč
Pracovní DualSIM telefon	4.690 Kč
Celkem	45.660 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Pro kalkulaci celkových nákladů pro první rok podnikání je důležité stanovit také fixní náklady – jsou to ty, které musí podnikatel vydat bez ohledu na velikost tržeb (například pronájem prostor, technologií, čerpání energií, apod.) a variabilní náklady. Variabilní náklady jsou náklady spojené s objemem prodeje (prodáných kusů). Vzhledem k tomu, že v tomto případě jde pouze o přeprodej, nikoli výrobu, a odpadají i náklady na dopravu, byly by variabilní náklady teoreticky nulové. Nicméně jedná se o přeprodej autorských děl na principu podepsání licenční smlouvy s vydavatelem (v případě e-knih) s jasně vymezenou procentuální odměnou z prodeje (25% z realizované ceny). V případě hudby, filmů a počítačových her se jedná o poplatky autorskému svazu. Variabilní náklady tedy v tomto případě existují a odvíjí se od výše poplatků vlastníkům práv a licencí a maloobchodní ceny, kterou stanoví sám podnikatel na základě konkurenčních cen a poptávky trhu. Vzhledem k již stanovenému cenovému rozpětí, lze tyto náklady pro účel kalkulace zhruba odhadnout. V následující tabulce je uveden plán všech očekávaných provozních nákladů v prvním roce podnikání.

Tabulka 4: Náklady na provoz v prvním roce podnikání

Položka	Cena
Fixní náklady (na provoz podniku)	
Internetové připojení	5.880 Kč
Telefonní tarif	3.000 Kč
Daňové přiznání (outsourcing)	900 Kč
Dodatečné (grafické) práce na e-shopu	5.500 Kč
Propagace a reklama na internetu	16.500 Kč
Kancelářské potřeby	1.000 Kč
Elektřina	7.000 Kč
Variabilní náklady (na prodané kusy)	
Přibližný náklad na 1000 prodaných kopií filmů	159.000 Kč
Přibližný náklad na 1500 prodaných kopií hudby	240.000 Kč
Přibližný náklad na 3750 prodaných kopií e-knih	337.500 Kč
Celkem	776.280 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové provozní náklady na první rok podnikání jsou nyní odhadnuty na necelých 780 tisíc korun. Po přičtení vstupních nákladů na založení podniku, jsou úplné celkové náklady na první rok podnikání vyčísleny na 821.940 Kč (měsíčně 68.495 Kč). Většinu této částky pokryje podnikatelský úvěr od FIO Banky ve výši 700.000 Kč. Zbytek nákladů bude hrazen z vlastního kapitálu podnikatele, který činí 150 tisíc korun. Celkový kapitál podniku je tedy 850 tisíc korun.

Internet bude využíván samozřejmě i k soukromým účelům, ale vzhledem k nepravdělné pracovní době ve stylu home-office bude podnikatel využívat stávající internetové připojení od společnosti Cerberos, tarif RODINA+ DŮM. Tento tarif nabízí dostačující rychlost připojení 20/20 Mbps (Download/Upload) s měsíčním poplatkem 490 Kč.

Při výběru nejvýhodnějšího telefonního tarifu bylo postupováno podle srovnávací kalkulačky dTestu na volně přístupných webových stránkách www.dtest.cz. Vzhledem k faktu, že nelze předem přesně odhadnout provolané minuty, byl zvolen tarif Spořivá LAMA společnosti LAMA Mobile. Za 199 Kč obsahuje předplacených 100 minut do všech sítí, 20 volných SMS a nad rámec čerpání má stanovené ceny 1,90 Kč/min a 1,50 Kč/SMS. Proto je počítáno průměrně s částkou 250 Kč za měsíc.

Se zpracováním účetnictví pomůže podnikateli modul integrovaný v redakčním systému. Daňové priznání však bude outsourcováno externím zpracovatelem, zde se ceny pohybují od 500 do 1.000 Kč.

Podnikatel má základní znalosti marketingu a celkem dobré grafické cítění, proto si některé materiály zpracuje sám, ale složitější grafické práce jako flash bannery vytvoří za úplaty profesionální grafik. Dále budou outsourcovány reklamní aktivity – grafické práce, reklama na sociálních sítích a později také textová a bannerová PPC reklama mimo web a Facebook.

Pro účely dalších propočtů a plánování je třeba vyjasnit některé finanční pojmy a ukazatele. Veškeré výnosy v tomto případě vycházejí z prodeje (podnikatel nikam neinvestuje), rovnají se proto tržbám. Po odečtení všech nákladů je znám hospodářský výsledek před zdaněním (zisk nebo ztráta). Synek (2011, s. 135) uvádí, že o výsledku hospodaření podává zprávu výkaz zisku a ztráty. Zároveň autor upozorňuje, že provozní zisk má několik úrovní - EBITDA (zisk před odpisy, úroky a zdaněním), EBIT (zisk před úroky a zdaněním), EBT (zisk po odepsání úroků a před zdaněním) a EAT (čistý zisk po zdanění).

3.6.3 Plán tržeb

Ceny elektronických knih se pohybují v rozmezí od 29 do 199 Kč (odhad dle Palmknihy.cz, 2015). Podle serveru iHned.cz (2015) se v roce 2014 prodalo v České republice milion e-knih, celkové tržby dosáhly 120 milionů korun a průměrná cena jedné e-knihy je tedy zhruba 120 Kč.

Pro lepší představivost vývoje jsou při plánování financí vždy nastíněny 3 varianty vývoje – pesimistická, realistická a optimistická varianta.

Při předpokladu pesimistického scénáře, bude tržní podíl na trhu e-knih za první rok pouze 0,0025%, což odpovídá 2 500 kusům prodaných e-knih za rok, optimistická varianta je dvojnásobek pesimistického vývoje, tedy 5 000 prodaných e-knih a realistická varianta je přesně uprostřed na 0,00375% tržního podílu (3 750 kusů e-knih za rok). Tyto čísla jsou použita v následující tabulce, ta představuje finanční vývoj prodeje e-knih v prvním roce podnikání. U výpočtu nákladů je počítáno s 25% marží.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 5: Plán tržeb z prodeje e-knih v prvním roce podnikání

	Pesimistický scénář	Realistický scénář	Optimistický scénář
Relativní tržní podíl	0,0025%	0,00375%	0,005%
Absolutní (prodané ks za rok)	2 500 ks	3 750 ks	5 000 ks
Prodaných kusů měsíčně	209 ks	313 ks	417 ks
Tržby z prodeje	300.000 Kč	450.000 Kč	600.000 Kč
Náklady na prodané kusy	225.000 Kč	337.500 Kč	450.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jedno hudební album se skrze internet prodává v rozmezí od 59 do 399 korun (odhad dle Google play, 2015), průměrná cena je tedy 229 Kč. Podle sazebníku OSA za distribuci hudebních děl připadá autorská odměna na jeden prodaný kus na zaokrouhlených 9% z hodnoty PPD⁷.

Dále se uvádí různé výjimky, snížení sazby v konkrétních případech, apod., ty nebudou pro účely kalkulace zahrnuty. Důležitým faktorem je rozlišení jednorázové smlouvy (prodej titulů v řádu jednotek) a dlouhodobé smlouvy (tu uzavře DigiShop01), kterou může uzavřít každý subjekt, který zaplatí OSA autorský poplatek ročně v minimální výši 15.000 Kč bez DPH a minimální fakturovaná částka za jednu licenci je 150 Kč. Potom na příkladu 1 000 prodaných kusů jednoduchým výpočtem (229 Kč – (150 + 15) Kč) vychází průměrný zisk 64 Kč na jedno prodané album (nad 1000 prodaných kusů je to dokonce 79 Kč, protože poplatek 15.000 Kč je již uhrazen). Relativní zisk je tedy zhruba 28% a je-li minimální částka zaplacená OSA 15.000 Kč + 150 Kč x počet prodaných kusů, potom minimální prodané množství hudby (bod zvratu) je na úrovni 190 kusů ročně (pouze za předpokladu dosažení průměrné prodejní ceny 229 Kč). Jednotlivé scénáře vývoje prodeje hudby jsou navrženy v následující tabulce.

Tabulka 6: Plán tržeb z prodeje hudby v prvním roce podnikání

	Pesimistický scénář	Realistický scénář	Optimistický scénář
Orientační počet prodaných ks	1 000 ks	1 500 ks	2 000 ks
Prodaných kusů měsíčně	84 ks	125 ks	167 ks
Tržby z prodeje	229.000 Kč	343.500 Kč	458.000 Kč
Náklady na prodané kusy	165.000 Kč	240.000 Kč	315.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

⁷ Published Price to Dealer – nejvyšší účetní hodnota, za kterou je nosič v daném období poskytnut třetí osobě, vedenou v účetnictví vydavatele (www.osa.cz, 2014).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Digitální distribuce filmů probíhá na stejném principu jako hudba, čili formou poplatků OSA. V tomto případě činí minimální roční poplatek nikoli 15.000 Kč, ale jen 9.000 Kč. Autorská odměna je stanovena ve výši 5% z PPD a minimální fakturovaná odměna na licenci je opět 150 Kč. Cena za film se pohybuje od 69 Kč do 399 Kč (odhad dle Google play, 2015), průměrná cena je tedy 234 Kč. Bod zvratu je v případě filmů na úrovni 108 prodaných kusů ročně (pouze za předpokladu dosažení průměrné prodejní ceny 234 Kč). Podrobněji opět v následující tabulce.

Tabulka 7: Plán tržeb z prodeje filmů v prvním roce podnikání

	Pesimistický scénář	Realistický scénář	Optimistický scénář
Orientační počet prodaných ks	750 ks	1000 ks	1250 ks
Prodaných kusů měsíčně	63 ks	84 ks	105 ks
Tržby z prodeje	175.500 Kč	234.000 Kč	292.500 Kč
Náklady na prodané kusy	121.500 Kč	159.000 Kč	196.500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

U celkových součtů tržeb a nákladů vztažených pouze k přeprodeji digitálních produktů, potřebných k dalším propočtům, již není počítáno s jednotlivými počty kusů. Celkové tržby z prodeje a náklady na pořízení digitálních kopií jsou uvedeny v tabulce 8.

Tabulka 8: Plán celkových tržeb z prodeje v prvním roce podnikání

	Pesimistický scénář	Realistický scénář	Optimistický scénář
Celkové tržby z prodeje	704.500 Kč	1.027.500 Kč	1.350.500 Kč
Celkové náklady na prodané ks	511.500 Kč	736.500 Kč	961.500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Nad rámec prvního roku podnikání lze vyčíslit i kalkulaci tržeb pro segment počítačových her (PC hry budou do produktového portfolia zahrnuty až ve fázi růstu podniku – 2. až 3. rok podnikání). Počítačová hra může stát 99 Kč, ale také 1.300 Kč. Zde je nutné uzavřít smlouvy s jednotlivými vydavateli a distributory her. Takovými společnostmi jsou na českém trhu například Conquest Entertainment a.s., Electronic Arts Czech Republic, Microsoft s r.o., Sony Europe Limited, ABC Data, Cenega Czech, Playman a jiné. V propočtech tří možných variant vývoje tržeb a nákladů lze podle Schovance (2012) vycházet například z reálných čísel e-shopu Xzone.cz, který měl na konci prvního roku podnikání tržby ve výši zhruba 117 tisíc korun. Váženým průměrem byla zjištěna průměrná cena jedné hry (zaokrouhlena na 586 Kč). Tuto variantu (přesně 117.114 Kč a 200 prodaných kusů za rok) lze vzhledem k pozitivnímu vývoji trhu digitální distribuce her považovat v případě e-shopu DigiShop01 za pesimistickou.

V propočtech tržeb a nákladů je kalkulováno s výrazně menšími prodeji než v předešlých třech segmentech, a to zejména z důvodu velmi silné konkurence v podobě služby Steam. U výpočtu nákladů je počítáno s 35% marží, vše je shrnuto v následující tabulce.

Tabulka 9: Plán tržeb z prodeje PC her za rok

	Pesimistický scénář	Realistický scénář	Optimistický scénář
Orientační počet prodaných ks	200 ks	400 ks	600 ks
Prodaných kusů měsíčně	17 ks	33 ks	50 ks
Tržby z prodeje	117.200 Kč	234.400 Kč	351.600 Kč
Náklady na prodané kusy	76.180 Kč	152.360 Kč	228.540 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.6.4 Výkaz zisku a ztráty

Pro zjištění té nejzásadnější informace, a sice zda bude podnik ziskový nebo ve ztrátě, se používá výkaz zisku a ztráty (výsledovka). Tržby a variabilní náklady vycházejí z předchozích tabulek, vstupní a fixní (provozní) náklady byly vyčísleny na začátku této kapitoly.

Čistý zisk se získá odečtením celkových nákladů, daně z příjmů a povinného sociálního a zdravotního pojištění od celkových tržeb. V tomto případě se jedná o vedlejší výdělečnou činnost, vlastník e-shopu DigiShop01 je OSVČ a podnikatel zároveň. Zdravotní pojištění je rovno 13,5% z vyměřovacího základu (tedy 6,75% ze zisku) a u vedlejší výdělečné činnosti se vypočítá jako:

$$ZP = (EBIT \times 0,5) \times 0,135$$

EBIT = hrubý zisk

Předpokládané příjmy jsou vyšší než částka 63.685 Kč, tudíž sociální pojištění je rovno 6,5% z vyměřovacího základu, tedy:

$$SP = (EBIT \times 0,5) \times 0,065$$

Tento výpočet v tuto chvíli ale není směrodatný, protože v prvním roce podnikání se sociální pojištění platí formou minimálních měsíčních záloh. Daň z příjmů fyzických osob se v současnosti rovná 15% z vyměřovacího základu, ale při uplatnění slevy na poplatníka (ročně 24.840 Kč, manželka ani děti uplatněny nebudou) zaplatí podnikatel daň z příjmů pouze v realistické a optimistické variantě ((EBIT x 0,15) – 24.840 Kč). Toto podnikání je vedlejší samostatná výdělečná činnost, tudíž směrodatné pro výpočet zisku bude neuplatnění paušálních výdajů ve výši 60% z příjmů, nýbrž uplatnění vlastních vypočítaných nákladů. Následující tabulka shrnuje veškeré vstupy nezbytné pro výpočet čistého zisku z vedlejší samostatně výdělečné činnosti.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 10: Zjednodušená predikce výkazu zisku a ztráty pro první rok podnikání

	Pesimistický scénář	Realistický scénář	Optimistický scénář
Tržby z prodeje	704.500,0 Kč	1.027.500,0 Kč	1.350.500,0 Kč
Vstupní náklady	45.660,0 Kč	45.660,0 Kč	45.660,0 Kč
FN (provozní)	39.780,0 Kč	39.780,0 Kč	39.780,0 Kč
VN (na prodané ks)	511.500,0 Kč	736.500,0 Kč	961.500,0 Kč
Celkové náklady	596.940,0 Kč	821.940,0 Kč	1.046.940,0 Kč
EBIT (hrubý zisk)	107.560,0 Kč	205.560,0 Kč	303.560,0 Kč
Zdravotní pojištění	7.260,3 Kč	13.875,3 Kč	20.490,3 Kč
Sociální pojištění	3.495,7 Kč	6.680,7 Kč	9.865,7 Kč
Daň z příjmů	0,0 Kč	5.994,0 Kč	20.694,0 Kč
EAT (čistý zisk)	96.804,0 Kč	179.010,0 Kč	252.510,0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.6.5 Cash-flow

Cash-flow, neboli výkaz peněžních toků (předpokládané hotovostní toky) rozděluje první rok podnikání na kvartály, které jsou označené nikoli římskými číslicemi (aby nedošlo k mylnému domnění, že se jedná o kalendářní rok), ale rozmezím měsíců (čtvrtletní intervaly). Jak bude blíže nastíněno v realizačním plánu, podnik bude plánován tak, aby se prodej zahájil na začátku příštího roku. Proto lze očekávat, že začátek podnikání (začátek nového roku) bude mít pozvolný start, do léta bude mírně růst, přes léto stagnovat a největší nárůst je očekáván před Vánoci. Podnikatel má k dispozici z vlastních zdrojů základní jmění ve výši 150 tisíc korun.

Nyní bude popsán postup výpočtu daně, sociálního a zdravotního pojištění na příkladu pesimistické varianty, vše na čtvrtletní bázi (viz tabulky cash-flow). Vzhledem k tomu, že daňové přiznání se podává v období od března do dubna a vztahuje se k předešlému kalendářnímu roku, není daň z příjmů v prvním roce podnikání fyzicky zaplacená a ve výkazu cash-flow pro první rok podnikání tudíž není započítána (platí pouze pro realistický a optimistický scénář, v pesimistickém se neobjeví vůbec). V realistickém a optimistickém scénáři se objeví daň z příjmu v následujícím kvartále (02 – 04), který není uveden, a to v podobě záporného peněžního toku.

Sociální pojištění se v prvním roce platí formou minimální zálohy 778 Kč měsíčně (2.334 Kč za kvartál) a po skončení roku je na základě podání přehledu příjmů za soc. a zdr. pojištění rozdíl oproti skutečnosti buď doplacen, nebo vrácen. V tomto případě bude na zálohách odvedeno 9.336 Kč a následně vráceno 5.840,3 Kč (reálně má být odvedeno 3.495,7 Kč). Zdravotní pojištění u vedlejší činnosti se hradí na roční bázi, a to ve výši 6,75% ze zisku (v tomto případě 7.260,3 Kč). V prvním kvartále je ve fixních nákladech navíc započítán poplatek 30.000 Kč (poplatek OSA za filmy a hudbu).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Pesimistický scénář končí kladnou hodnotou peněžních toků, a tedy navýšením základního kapitálu o hrubých 90.963,6 Kč, což měsíčně znamená 7.580,3 Kč. Realistická varianta vychází o poznání lépe se zvýšením základního jmění o více než 100% (182.348,6 Kč = 15.195,7 Kč za měsíc). A optimistická varianta, bez odečtu daně a pojištění, generuje zvýšení vlastního jmění o 276.067,6 Kč (23.005,6 Kč měsíčně). Tyto peněžní toky se v příštím roce (kvartál 02 – 04) očistí o daň z příjmů, popřípadě doplatky/vratky ze sociálního pojištění. Cash-flow výkazy jsou sestaveny dle klíče (odhadu vývoje), uvedeného v následující tabulce.

Tabulka 11: Odhad vývoje cash-flow ukazatelů v prvním roce podnikání (v %).

	02 – 04	05 – 07	08 -10	11 – 01	Celkem za rok
Příjmy	14	23	25	38	100
Provozní výdaje	20	25	25	30	100
VN	14 + 5,87	23	25	32,13	100

Zdroj: vlastní zpracování

Jako první je uveden pesimistický propoččet peněžních toků. Tato varianta představuje situaci, kdy se podniku povede hůře, než je očekáváno.

Tabulka 12: Přehled cash-flow v prvním roce podnikání (pesimistický scénář, v Kč)

	02 – 04	05 – 07	08 – 10	11 – 01	Celkem za rok
<i>Příjmy</i>	<i>98.630,0</i>	<i>162.035,0</i>	<i>176.125,0</i>	<i>267.710,0</i>	<i>704.500,0</i>
Vstupní výdaje	45.660,0	0,0	0,0	0,0	45.660,0
Provozní výdaje	7.956,0	9.945,0	9.945,0	11.934,0	39.780,0
Variabilní náklady	101.635,1	117.645,0	127.875,0	164.345,0	511.500,1
<i>Výdaje celkem</i>	<i>155.251,1</i>	<i>127.590,0</i>	<i>137.820,0</i>	<i>176.279,0</i>	<i>596.940,1</i>
Hotovostní tok	-56.621,1	34.445,0	38.305,0	91.431,0	107.559,9
Zdravotní poj.	0,0	0,0	0,0	7.260,3	7.260,3
Sociální poj.	2.334,0	2.334,0	2.334,0	2.334,0	9.336,0
Daň z příjmů	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Počáteční stav	150.000,0	91.044,9	123.155,9	159.126,9	150.000,0
Konečný stav	91.044,9	123.155,9	159.126,9	240.963,6	240.963,6

Zdroj: vlastní zpracování

V následujících dvou tabulkách jsou uvedeny propočty realistické a optimistické varianty peněžních toků. Nejdříve je uvedena realistická varianta (v případě realizace očekávána jako nejpravděpodobnější), následována optimistickým scénářem. Ten znázorňuje velmi příznivý vývoj peněžních toků podniku, pravděpodobnost je však malá.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 13: Přehled cash-flow v prvním roce podnikání (realistický scénář, v Kč)

	02 – 04	05 – 07	08 – 10	11 – 01	Celkem za rok
<i>Příjmy</i>	143.850,0	236.325,0	256.875,0	390.450,0	1.027.500,0
Vstupní výdaje	45.660,0	0,0	0,0	0,0	45.660,0
Provozní výdaje	7.956,0	9.945,0	9.945,0	11.934,0	39.780,0
Variabilní náklady	146.342,6	169.395,0	184.125,0	236.637,5	736.500,1
<i>Výdaje celkem</i>	199.958,6	179.340,0	194.070,0	248.571,5	821.940,1
Hotovostní tok	-56.108,6	56.985,0	62.805,0	141.878,5	205.559,9
Zdravotní poj.	0,0	0,0	0,0	13.875,3	13.875,3
Sociální poj.	2.334,0	2.334,0	2.334,0	2.334,0	9.336,0
Daň z příjmů	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Počáteční stav	150.000,0	91.557,4	146.208,4	206.679,4	150.000,0
Konečný stav	91.557,4	146.208,4	206.679,4	332.348,6	332.348,6

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Přehled cash-flow v prvním roce podnikání (optimistický scénář, v Kč)

	02 – 04	05 – 07	08 – 10	11 – 01	Celkem za rok
<i>Příjmy</i>	189.070,0	310.615,0	337.625,0	513.190,0	1.350.500,0
Vstupní výdaje	45.660,0	0,0	0,0	0,0	45.660,0
Provozní výdaje	7.956,0	9.945,0	9.945,0	11.934,0	39.780,0
Variabilní náklady	191.050,1	221.145,0	240.375,0	308.930,0	961.500,1
<i>Výdaje celkem</i>	244.666,1	231.090,0	250.320,0	320.864,0	1.046.940,1
Hotovostní tok	-55.596,1	79.525,0	87.305,0	192.326,0	303.559,9
Zdravotní poj.	0,0	0,0	0,0	20.490,3	20.490,3
Sociální poj.	2.334,0	2.334,0	2.334,0	2.334,0	9.336,0
Daň z příjmů	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Počáteční stav	150.000,0	94.403,9	171.594,9	256.565,9	150.000,0
Konečný stav	94.403,9	171.594,9	256.565,9	426.067,6	426.067,6

Zdroj: vlastní zpracování

Návratnost investice

Rentabilitu lze zjistit výpočtem podílu ročního zisku realistické varianty a výše vlastního kapitálu. Pokud jsou základem pro výpočet údaje z tabulky 13, tak zisk v prvním roce je 182.349 Kč, vlastní kapitál je 150.000 Kč. Pokud lze předpokládat meziroční růst o 15% (odvozeno z růstu trhu), pak se investice vrátí ve čtvrtém roce podnikání a ROE bude 1,2155 (121,55%).

Bod zvratu

Díličí body zvratu za jednotlivé segmenty byly stanoveny již dříve, nyní je nutné zjistit bod zvratu pro celkový objem prodeje. Podnik začne být rentabilní (ziskový), když zisk z prodeje digitálního obsahu (hrubá marže) pokryje vstupní, fixní a variabilní náklady. Cílem je zjistit, ve kterém okamžiku (při jakých tržbách) bude hospodářský výsledek nulový ($T=N$). V realistické variantě tento bod nastane na přelomu sedmého a osmého kalendářního měsíce (přelom šestého a sedmého měsíce podnikání, protože start je plánovaný na měsíc únor). Celkové výdaje a celkové příjmy v tu chvíli budou vyrovnané, ve výši 380 tisíc korun a tomu odpovídá celkový objem prodeje ve výši 1956 ks kopií (průměrná prodejní cena skrze všechny 3 kategorie je 194,3 Kč).

3.6.6 Shrnutí marketingové strategie

Nejprve byly definovány nabízené produkty nikoli ve smyslu konkrétních titulů, ale kategorií a podkategorií. Obecně bylo také definováno, jaké potřeby uspokojují hry, knihy, hudba a filmy. Od zábavy, relaxace a kulturního prožitku až po sebevzdělávání.

Byl proveden rozbor trhu a na základě toho, byl rozdělen trh s vymezením čtyř základních segmentů ke čtyřem hlavním produktům. Důvody nákupu přitom mohou být rozdílné. Nákupy pro svou vlastní potřebu vycházejí z identifikace typického zákazníka, ale mohou se i odchylovat. Nákupy za účelem darování jiné osobě jsou naopak motivované potřebami obdarovaného, a proto je třeba se zamyslet i nad variantou, že cílem marketingové komunikace není konečný spotřebitel, nýbrž člověk, který chce potěšit cílového čtenáře/posлуhače/diváka/hráče.

Corporate Identity

Vzhledem k digitálnímu odvětví, povaze obchodu a velikosti rozpočtu, jsou plánovány pro použití marketingové nástroje online prostředí a převážně tzv. podlinkové komunikace (BTL – below the line), což znamená nic okázalého, rozměrného ani drahého. Všechny prostředky propagace ponese stejné znaky korporátní identity – jednoduchost, barvy, písmo (bezpatkové, moderní), logo (viz obrázek 8) a v kampaních (zaváděcí nebo vánoční) bude zachován stejný motiv. Logo je navrženo ve smyslu jednoduchosti, jednoznačnosti, výstižnosti a přídomek “01“ má evokovat myšlenku na binární kód, který je s nadsázkou řečeno “hlavním stavebním materiálem“ nabízených produktů.

Obrázek 8: Logo podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Reklamní kampaně

Hlavním cílem zaváděcí kampaně je dostat se do povědomí internetových uživatelů (e-shoperů), potenciálních zákazníků a informovat o existenci obchodu DigiShop01 s apelem na tyto atributy – vše na jednom místě, lehce, levně, legálně, chytré vyhledávání, rychlý nákup, žádné obaly, jen čistá data. Hlavní myšlenkou vánoční kampaně bude motivovat zákazníky ke koupi digitálních produktů, bude spuštěn projekt “Dárkový koš” (mix různých produktů ve zvolené hodnotě a navíc s návrhem, který je vygenerován na základě informací z dotazníku o obdarované osobě). Po Vánocích nastartuje jednoduchá reklamní kampaň s cílem oslovit zákazníky akční cenou, může být využit například slogan „Dostali jste pod stromečkem obálku, abyste si vybrali dárek dle svého vkusu?“.

Prostředky propagace

Hlavním komunikačním kanálem bude webová prezentace na doméně www.digishop01.cz, která je pro český trh nejpřijatelnější variantou. Na webu nebude chybět fulltextové vyhledávací pole, logická struktura kategorií produktů včetně sitemap, banner v horní části stránky, menší bannery po stranách, registrační formulář a chytré funkce jako automatické přihlášení, náhled do košíku bez prokliknutí, rady a typy na nákup, apod.

Další nezbytně nutný prostředek bude profil na sociální síti Facebook, včetně PPC reklamy jak na této sociální síti, tak ve vyhledávači. Vzhledem k tomu, že rozpočet není příliš vysoký a online reklama stojí měsíčně tři tisíce a více, bude ještě zakomponován PR článek na související webové stránky a online mystery shopping ve smyslu falešného uživatele v internetových diskuzích.

3.6.7 Realizačně projektový plán

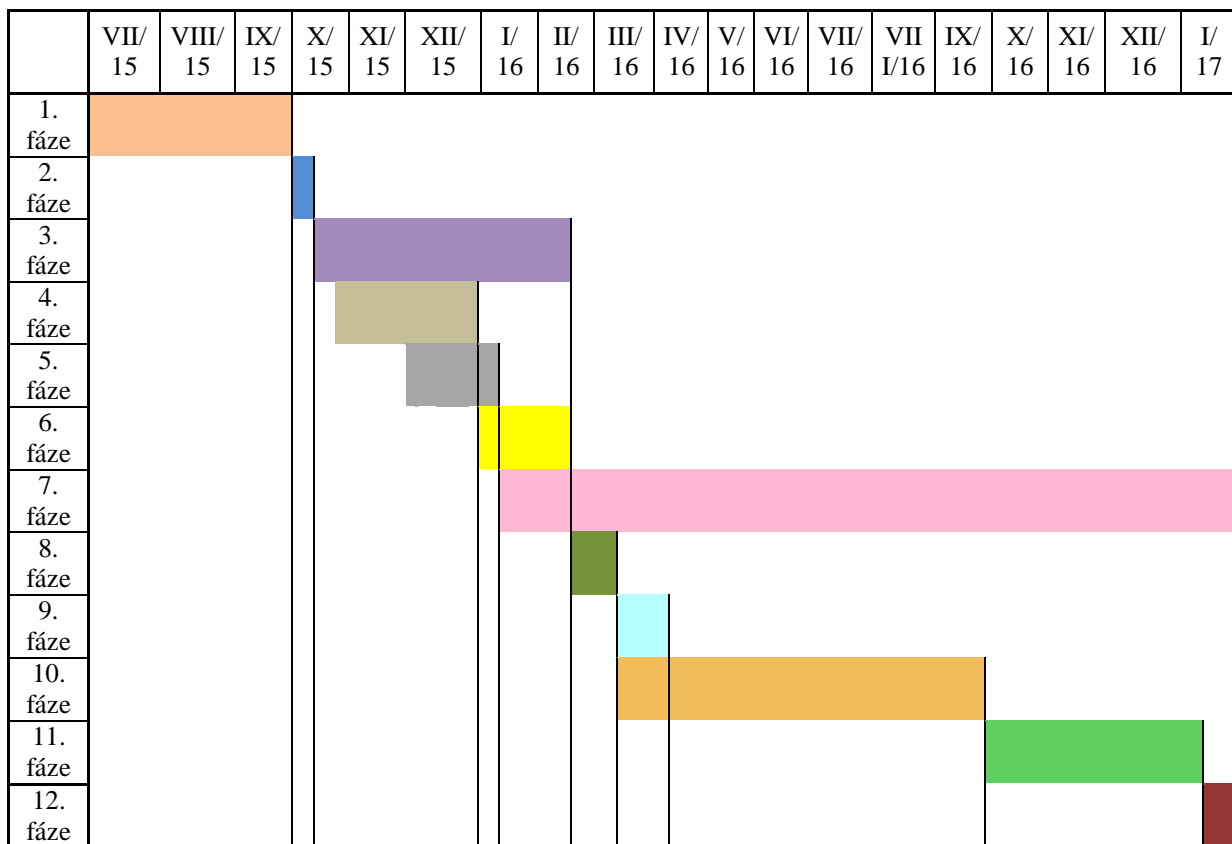
Začátek časového harmonogramu se odvíjí od fáze plánování, přes realizačně-implemenční fázi, včetně plánovaného spuštění webových stránek www.digishop01.cz (na začátku února 2016), až po reklamní aktivity, které poběží souběžně s provozem. Plánování celého projektu probíhá během druhé poloviny roku 2015. Po sestavení podnikatelského plánu, jeho případné evaluaci a revizi, začne realizace – 14 dní na založení podniku a v případě, že budou veškeré náležitosti v pořádku, započne oslovování vydavatelů a uzavírání licenčních smluv.

V podstatě současně začne příprava obchodu. Ke konci roku 2015 se začne s prací na grafice a reklamě. Měsíc před spuštěním e-shopu, tedy na začátku roku 2016, budou spuštěny Facebook stránky jako tzv. teaser – upoutávka k vyvolání zvědavosti a zapsání se do povědomí. Zhruba měsíc po spuštění budou publikovány PR články a zároveň se začne zavádět PPC kampaň a bannerová reklama, která potrvá do konce října. V listopadu a prosinci 2016 se spustí intenzivnější vánoční kampaň a po Vánocích, v lednu 2017, ještě krátká výprodejová kampaň.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 15: Realizačně projektový plán



Legenda:

- [Orange] - plánování projektu
- [Blue] - založení podniku
- [Purple] - uzavírání smluv s vydavateli, OSA, případně dalšími organizacemi
- [Brown] - přípravy/úpravy webových stránek
- [Grey] - tvorba grafiky
- [Yellow] - příprava online PPC a bannerové reklamy
- [Pink] - spuštění Facebook profilu a následná celoroční aktivita
- [Green] - spuštění e-shopu www.digishop01.cz
- [Cyan] - PR články
- [Orange] - zaváděcí reklamní kampaň
- [Green] - předvánoční a vánoční reklamní kampaň
- [Red] - výprodejová kampaň

Zdroj: vlastní zpracování

4 Závěr

Z této diplomové práce na téma „E-shop, moderní distribuční kanál“, bylo možné čerpat informace obsahující popis a zhodnocení současného stavu elektronického obchodování na českém trhu a shlédnout ukázkou podnikatelského plánu pro založení elektronického obchodu s digitálním obsahem. V prvních kapitolách byla rozebrána česká e-commerce od obecných zákonitostí až po konkrétní číselně vyjádřená data z neaktuálnějších přístupných studií a výzkumů předních agentur a organizací. V teoreticko-metodologické části byly obsaženy jak základní pojmy, které stanovili uznávaní marketingoví odborníci a ekonomové, tak aktuální stav i predikce vývoje digitálního trhu na základě odborných článků a studií. Také byly představeny způsoby, jimiž lze vybudovat a provozovat e-shop. Druhá část teoretické části byla postavena více metodologicky, protože představuje strukturu business plánu od záměru, přes plánování, rozbor, nastavení marketingového mixu až po vlastní realizaci.

Na základě teoreticko-metodologických podkladů byl v prakticko-analytické části představen podnikatelský záměr pro založení internetového obchodu s digitálním obsahem. Zpočátku zaměřen na e-knihy, filmy a hudbu s plánovaným rozšířením o počítačové hry a vedlejší produkty – e-časopisy, e-noviny, audioknihy, software a příslušenství. Podnikatelský plán obsahuje kromě rozboru trhu a konkurence (včetně rozboru největšího konkurenta na českém trhu), segmentaci trhu, finanční a hotovostní plán, popis marketingové strategie a nakonec realizačně projektový plán.

Hlavní cíl práce – navrhnout a sestavit strategii pro podnikatelský záměr, kterým je podnikání formou e-shopu s digitální distribucí, byl splněn.

V rámci stanoveného tvrzení „e-shop je moderní distribuční kanál a důležitý nástroj současného obchodování“ lze nyní soudit, že je pravdivé, ale ne bezpodmínečně. Každoročně přibývá počet nových e-shopů a meziročně rostou celkové tržby elektronických obchodů v České republice v řádu desítek procent. Přesto existují odvětví, která nelze přenést do online prostředí a stále přibývá obchodů, jež kombinují oba způsoby, protože z české internetové populace stále mnoho zákazníků platí raději až při převzetí (kontrolu) zboží. O tom, jak bude vypadat struktura B2C trhu za deset let, se mohou vést dlouhé debaty. Jedna varianta je, že e-shop bude jediný prodejní kanál. Druhá možnost je nový, dosud neobjevený způsob prodeje. A třetí možnost může být stav podobný tomu dnešnímu – různé prodejní kanály a jejich kombinace.

Vzhledem k tomu, že se internetové obchodování začalo vyvíjet až v devadesátých letech 20. století, je velmi úctyhodné, že v současnosti na českém trhu téměř polovina internetové populace pravidelně na internetu i nakupuje (alespoň jednou za měsíc). V absolutní hodnotě jsou to přibližně 3 miliony nakupujících a toto číslo je v podstatě základní hnací prvek, na němž stojí myšlenka popsaného podnikatelského plánu.

E-shopy mohou rychle zkrachovat, jiné zase prosperují mnoho let. Mezi hlavními faktory (ne)úspěchu byly v práci identifikovány zejména fáze plánování a příprav (rozbor trhu a vnějšího prostředí), vyhodnocení stávající situace a nastavení vnitřní struktury, definice cílů podniku, zajištění legislativních dokumentů potřebných pro vznik, nastínění scénářů budoucího vývoje, rozhodnutí o struktuře marketingového mixu a dodržování prvků Corporate Identity.

Myšlenka Corporate Identity byla pro DigiShop01 uchopena po vzoru nejsilnějšího identifikovaného konkurenta (Google play), je to však pouze jedna z několika nastíněných variant dosažení konkurenční výhody oproti ostatním e-shopům na trhu. Hlavním poznávacím prvkem popsaného e-shopu je skromnost v použitých barvách, stylech a výrazných prvcích. Ani logo nebude pestrobarevné a stejně jednoduše bude směřován i celý e-shop, včetně jednotlivých produktových kategorií.

Největší potenciál je spatřován v popsaném USP, v podobě vlastního pravidla podnikání nazvaného „3L“ (poskytnout digitální produkty lehce, levně a legálně) a sestavení jednoznačně termínovaného realizačního plánu. Výsledkem příprav je podnikatelský plán, jako výchozí dokument obsahující kompletní strategii podniku.

Závěrem ještě třeba shrnout, jaké faktory byly identifikovány jako ty, jež budou stát za úspěchem či neúspěchem popsaného e-shopu. Velmi důležitou roli zde hraje osobnost podnikatele – jeho schopnost nasmlouvat partnerství s vydavateli (v podstatě jde o to, jaká bude skutečná hrubá marže a jaké tituly budou v nabídce), jaké má podnikatelské a strategické myšlení, kolik financí investuje do příprav realizace a marketingu, zda se bude držet podnikatelského plánu a pokud ne, zda dokáže svou finanční gramotností udržet podnik prosperující a životaschopný.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Literatura

Primární zdroje:

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2000/31/ES o některých právních aspektech služeb informační společnosti, zejména elektronického obchodu, na vnitřním trhu.

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání

Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností

Monografie:

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy – 2., rozšířené vydání.* 2. vydání, Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JIRKOVSKÝ, J. *Game industry: vývoj počítačových her a kapitoly z herního průmyslu.* 1. vydání, Praha: D.A.M.O., 2011. 144 s. ISBN 80-904-3871-7.

JIRKOVSKÝ, V. *Kybernetická kriminalita: nejen o hackingu, crackingu, virech a trojských koních bez tajemství.* 1. vydání, Praha: Grada, 2007. 284 s. ISBN 978-80-247-1561-2

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 2. vydání, Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. a kol. *Moderní marketing: 4. Evropské vydání.* 1. vydání, Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management.* 12. vydání, Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

NYRMALAYA, K. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu.* 1. vydání, Praha: Grada, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace.* 1. vydání, Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SCHAFER, S. M. *HTML, XHTML a CSS: bible pro tvorbu WWW stránek, 4. vydání.* 1. vydání, Praha: Grada, 2009. 647 s. ISBN 978-80-247-2850-6.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie.* 1. vydání, Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* 1. vydání, Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vydání.* 5. vydání, Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

UMEH, J. C. *The world beyond digital rights management.* 1. vydání, Swindon: British Computer Society, 2007. 284 s. ISBN 19-025-0587-5.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání*. 3. vydání, Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání, Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vydání, Praha: Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové zdroje:

AHP Asociace herního průmyslu České a Slovenské republiky, Herní průmysl v roce 2011. *herniasociace.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-06-23]. Dostupné z WWW: http://www.herniasociace.cz/wp-content/themes/AHP/images/AHP_herniprumysl2011.pdf

Alza Media, Hudba. *alza.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-07-23]. Dostupné z WWW: <https://www.alza.cz/media/hudba/18854589.htm>

APEK Tiskové zprávy, Důvody proč lidé na internetu nenakupují se tenčí. *apek.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-06-20]. Dostupné z WWW: <http://www.apek.cz/tiskove-zpravy/duvody-proc-lide-na-internetu-nenakupuji-se-tenci/>

APEK E-shopová řešení v ČR. *apek.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z WWW: <http://www.apek.cz/gallery/6/1934-apek-studie-eshopovych-reseni-2015.pdf>

AUST, O. Prodej digitálních verzí novin a časopisů se za rok zpětinasobil, hlavně díky titulům Economie. *mediar.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-06-21]. Dostupné z WWW: <http://www.mediar.cz/prodej-digitalnich-verzi-novin-a-casopisu-se-za-rok-zpetinasobil-hlavne-diky-titulum-economie/>

BRAVERMAN, T. Obrat českých e-shopů v tomto roce dosáhne hranice 67 miliard. *heureka.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-06-18]. Dostupné z WWW: <http://onas.heureka.cz/pro-media/tiskove-zpravy/article/obrat-ceskych-e-shopu-v-tomto-roce-dosahne-hranice-67-miliard-10468>

CEEDS'15 ukáže cesty digitální transformace. *mediaguru.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-06-16]. Dostupné z WWW: http://www.mediaguru.cz/aktuality/ceeds15-ukaze-mozne-cesty-digitalni-transformace/#.VYPdr_Cg1LO

České noviny, ČTK. Trh s hudbou v Česku loni po více než dekádě ožil. *ceskenoviny.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-06-02]. Dostupné z WWW: <http://m.ceskenoviny.cz/kultura/federace-trh-s-hudbou-v-cesku-loni-po-vice-nez-dekade-ozil/1190649>

Český trh médií a zábavy poroste o 5 % ročně. *mediaguru.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-06-12]. Dostupné z WWW: <http://www.mediaguru.cz/2014/06/pwc-cesky-trh-medii-a-zabavy-poroste-o-5-rocne/#.VYVznfCg1LN>

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ČÍŽEK, J. Mediaresearch: Češi koukají na YouTube a stahují filmy z Ulož.to. *zive.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-06-11]. Dostupné z WWW: <http://www.zive.cz/bleskovky/mediaresearch-cesi-koukaji-na-youtube-a-stahuji-filmy-z-ulozto/sc-4-a-178245/default.aspx>

ČTK. Češi za filmy na internetu platit nechtějí. *mediamania.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-06-17]. Dostupné z WWW: http://mediamania.tyden.cz/rubriky/on-line/cesi-za-filmy-na-internetu-platit-nechteji_336805.html

Český statistický úřad, Elektronické obchodování. *czso.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-06-02]. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/documents/10180/20561117/970212_a9.pdf/8e742616-81b9-48e7-80cf-bc91456e72aa?version=1.0

European B2C E-commerce Report 2014. *adigital.org* [online]. 2015 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z WWW: <https://www.adigital.org/media/2014/06/european-b2c-ecommerce-report-2014.pdf>

FARKAČ, M. Jednotný digitální trh – atraktivní, leč problematický. *euroskop.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-06-14]. Dostupné z WWW: <https://www.euroskop.cz/9047/25588/clanek/jednotny-digitalni-trh-atraktivni-lec-problematicky-navrh/>

Google Play, Nejlepší filmy. *play.google.com* [online]. 2015 [cit. 2015-07-23]. Dostupné z WWW: <https://play.google.com/store/movies/top>

iHNed.cz, Palmknihy prodaly 300 tisíc kusů e-knih a vykázaly tržby 30 milionů. *ihned.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-06-21]. Dostupné z WWW: <http://byznys.ihned.cz/c1-63427590-palmknihy-prodaly-300-tisic-kusu-e-knih-a-vykazaly-trzby-30-milionu>

Komunikační skupina Mather, Studie: Recese a změna spotřebitelského chování. *ogilvy.cz* [online]. 2009 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z WWW: http://www.ogilvy.cz/files/1066_studie_mather_spotrebitelske%20chovani_cervenec09.pdf

KUBÍČKOVÁ, K. Tři problémy e-knih aneb proč na nich nakladatelé zatím moc nevydělají. *idnes.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-06-15]. Dostupné z WWW: http://kultura.idnes.cz/e-knihy-rozpocet/literatura.aspx?c=A140116_09055_literatura_ts

KUŽNÍK, J. Služba Topfun nabízí 100 filmů zdarma za dobítí kreditu. *technet.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-07-01]. Dostupné z WWW: http://technet.idnes.cz/topfun-cqs-tec_video.aspx?c=A131204_142006_tec_video_kuz

Nejznámější české e-shopy mají název na „A“. *netshopper.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-06-09]. Dostupné z WWW: <http://www.netshopper.cz/cz-vyzkumy/nejznamejsi-ceske-e-shopy-maji-nazev-na-a.aspx>

MAGERA, I. Svaz českých knihkupců a nakladatelů. Zpráva o českém knižním trhu 2013/2014. *sckn.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-07]. Dostupné z WWW: <http://www.sckn.cz/content/zpravy/file-1071.pdf>

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Marketing Journal, Infografika: Po čem touží čeští zákazníci e-shopů. *m-journal.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-06-19]. Dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/infografika--po-cem-touzi-cesti-zakaznici-e-shopu__s288x11064.html

Marketingová situační analýza a predikce vývoje. *businessinfo.cz* [online]. 2009 [cit. 2015-06-16]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>

MUSELÍK, M. Jak vybudovat úspěšný e-shop. *seo-expert.cz* [online]. 2008 [cit. 2015-06-16]. Dostupné z: <http://seo-expert.cz/jak-vybudovat-uspesny-e-shop>

MATĚJČEK, J. Právní forma eshopu, DPH. *mujprvnieshop.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-06-17]. Dostupné z WWW: <http://www.mujprvnieshop.cz/pravni-forma-eshopu/>

MONIOVÁ, E., BROŽ, J. On-line potraviny Rohlík.cz chtějí do pěti let desetimiliardový obrat. *idnes.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z WWW: http://ekonomika.idnes.cz/novy-e-shop-s-potravinami-rohlik-cz-startuje-chce-miliardove-obraty-117-/test.aspx?c=A140917_103106_test_nio

MPO Průvodce živnostenským podnikáním, Ohlášení živnosti volně pro fyzické osoby s bydlištěm na území České republiky. *mpo.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-07-04]. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument77388.html>

Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. o obsahových náplních jednotlivých živností. *mpo.cz* [online]. 2008 [cit. 2015-07-08]. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument82761.html>

NetMonitor - SPIR - Gemius & Mediaresearch, Výzkum sociodemografie návštěvníků internetu v České republice. *netmonitor.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-06-10]. Dostupné z WWW: http://www.netmonitor.cz/sites/default/files/vvnetmon/2015_02_total.pdf

PALMKNIHY, knihy ve vaší dlaní. *palmknihy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-07-23]. Dostupné z WWW: <http://www.palmknihy.cz/>

PENKALA, J., GRIC, K. Výzkum: 89 % Čechů nakupuje na internetu častěji než dříve. Nejvíce jim chybí drogerie. *acomware.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-06-11]. Dostupné z WWW: <http://www.acomware.cz/spotrebitelsky-vyzkum-89-cechu-nakupuje-na-internetu-casteji-nez-drive-nejvice-jim-chybi-drogerie/>

PÍTRA, L. Jak začít s eshopem. *mujprvnieshop.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-06-04]. Dostupné z WWW: <http://www.mujprvnieshop.cz/co-nesmim-podcenit-pri-priprave-eshopu/>

POLESNÝ, D., ČIČÁK, M. 13 míst, kde se dají legálně sledovat filmy z internetu. *zive.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-06-11]. Dostupné z WWW: <http://www.zive.cz/clanky/13-mist-kde-se-daji-legalne-sledovat-filmy-z-internetu/sc-3-a-173374/>

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Povinnosti ze zákona. *podnikatel.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-06-06]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/specialy/jak-zalozit-a-provozovat-eshop/povinnosti-ze-zakona/>

Prodej e-knih se loni zdvojnásobil, často se ale stahují nelegálně. *e-svet.e15.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-06-13]. Dostupné z WWW: <http://e-svet.e15.cz/technika/prodej-e-knih-se-loni-zdvojnásobil-casto-se-ale-stahuji-nelegalne-1138302>

Revenue of the largest computer and video game publishers worldwide in 2015 (in billion euros). *statista.com* [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z WWW: <http://www.statista.com/statistics/273838/revenue-of-the-largest-video-game-publishers-worldwide/>

ROBERTSON, A. How The UK Video Game Age Rating System Works (or Doesn't). *kotaku.co.uk* [online]. 2015 [cit. 2015-19-09]. Dostupné z WWW: <http://www.kotaku.co.uk/2015/01/13/uk-video-game-age-rating-system-works-doesnt>

RYPÁČEK, P. Idea vs. strategie vs. taktika. *marketingovenoviny.cz* [online]. 2005 [cit. 2015-06-27]. Dostupné z WWW: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_3075/

Shoptet, Stav e-commerce v ČR pro rok 2014. *m-journal.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-06-15]. Dostupné z WWW: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/stav-e-commerce-v-cr-pro-rok-2014__s288x11036.html

SCHOVANEC, M. Výzkum: Kolik stojí v ČR počítačová hra? *idnes.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-07-04]. Dostupné z WWW: <http://martinschovanec.blog.idnes.cz/c/282535/Vyzkum-Kolik-stoji-v-CR-pocitacova-hra.html>

ŠVARC, M. Prodej digitální hudby u nás každoročně roste. *novinky.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-06-29]. Dostupné z WWW: <http://www.novinky.cz/kultura/365420-prodej-digitalni-hudby-u-nas-kazdorocne-roste.html>

Tisková zpráva SPIR. Češi by na internetu nejvíce platili za filmy. *spir.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-06-25]. Dostupné z WWW: <http://www.spir.cz/tz-cesi-na-internetu-nejvice-platili-za-filmy>

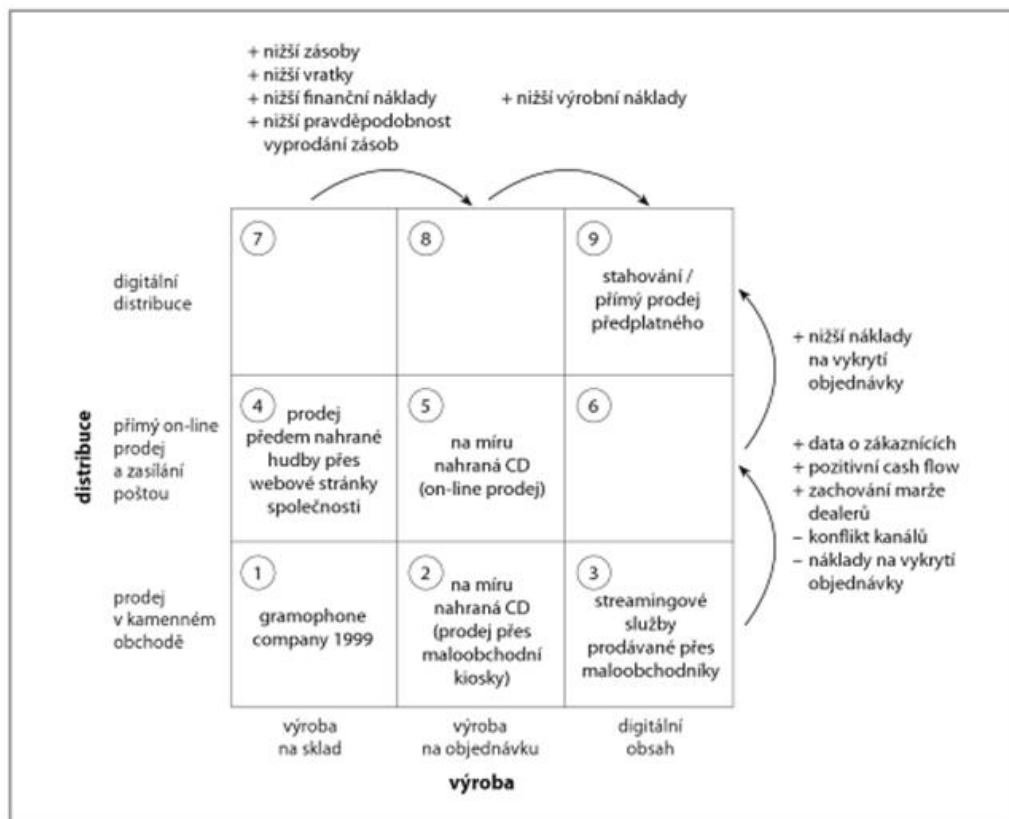
TRÁVNÍČEK, J., RICHTER, V. Ústav pro českou literaturu AV ČR, Čtenáři a čtení v ČR [online]. 2007, 17 s. [cit. 2015-06-20]. Dostupné z WWW: <http://www.ucl.cas.cz/cs/ctenari-a-cteni>

UĎAN, M. Právní zákonné náležitosti e-shopu a legislativa. *mujprvnieshop.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-06-20]. Dostupné z WWW: <http://www.mujprvnieshop.cz/pravni-nalezitosti-eshopu/>

VLČEK, J. Svaz českých knihkupců a nakladatelů. Zpráva o českém knižním trhu 2013/2014. *sckn.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-06]. Dostupné z WWW: <http://www.sckn.cz/content/zpravy/file-1071.pdf>

Přílohy

Příloha 1: Matice příležitostí pro on-line distribuci hudby



Zdroj: Nyrmalaya (2008, s. 98)

Příloha 2: Loga Pan European Game Information (PEGI)



Zdroj: kotaku.co.uk (2015)

Příloha 3: Návrh titulní strany podnikatelského plánu pro e-shop DigiShop01

DigiShop01

„Můj digitální obchod“

(Užívejte si média lehce, levně a legálně.
Ponořte se do báječného světa nul a jedniček)

digishop⁰¹

Autor: Bc. Josef Jírů

*„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou předmětem
obchodního tajemství. Bez písemného souhlasu autora nesmí být
žádná část reprodukována ani kopírována.“*

www.digishop01.cz

Zdroj: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 4: Struktura obchodu Google play – Homepage

The screenshot displays the Google Play Store interface. At the top, there is a search bar with the text 'Vyhledávání' and a search icon. To the right of the search bar are icons for user account management ('Přihlásit se') and settings. A vertical navigation menu on the left lists categories: Obchod, Aplikace, Filmy, Hudba, and Knihy. Below these are options for 'Moje aktivita ve službě Play', 'Můj seznam přání', and 'Uplatnit kód'. The main content area is divided into several sections:

- Nové a aktualizované hry**: A row of six game cards. The first is 'Dustoff Heli Rescue' by Invictus Games Ltd. (4.5 stars). The second is 'Baby Care & Dress' by TabTale (4.5 stars). The third is 'YAHTZEE® With B...' by Scopely (4.5 stars). The fourth is 'Sky Whale' by Nickelodeon (4.5 stars). The fifth is 'Tree Story: Best Pet' by Zig Zag Zoom (4.5 stars). The sixth is 'HEAVENSTRIKE R...' by SQUARE ENIX Co., Ltd. (4.5 stars).
- Nové a aktualizované aplikace**: A row of six app cards. The first is 'Dokumenty Google' by Google Inc. (4.5 stars). The second is 'TuneIn Radio - Rad...' by TuneIn Inc. (4.5 stars). The third is 'Minute Video Disc...' by Minute. (4.5 stars). The fourth is 'WeVideo Video Edit...' by WeVideo Inc. (4.5 stars). The fifth is 'Tabulky Google' by Google Inc. (4.5 stars). The sixth is 'Prezentace Google' by Google Inc. (4.5 stars).
- Nová hudba**: A row of six music album cards. The first is 'The Book Of Souls' by Iron Maiden (4.5 stars, 230.00 Kč). The second is 'Got Your Six (Deluxe)' by Five Finger Death Punch (4.5 stars, 260.00 Kč). The third is 'WILD' by Troye Sivan (4.5 stars, 70.00 Kč). The fourth is 'VI (Deluxe)' by Sida (4.5 stars, 270.00 Kč). The fifth is 'Cast In Steel' by A-ha (4.5 stars, 170.00 Kč). The sixth is 'Beauty Behind The' by The Weeknd (4.5 stars, 170.00 Kč).
- Akce v rámci nové fotbalové sezóny**: A row of four sports-related app cards. The first is 'Top Eleven - Fotbal' by Nordeus (4.5 stars). The second is 'FIFA 15 Ultimate Te...' by ELECTRONIC ARTS (4.5 stars). The third is 'Soccer Stars' by Miniclip.com (4.5 stars). The fourth is 'Dream League Soccer' by First Touch (4.5 stars).

Zdroj: play.google.com (2015)

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

The screenshot displays the Google Play Store interface. On the left is a navigation menu with categories: Obchod, Aplikace, Filmy, Hudba, and Knihy. The main content is divided into three sections: 'Nejprodávanejší filmy' (Top-selling movies), 'Oblíbené knihy' (Popular books), and 'Pro použití i bez Wi-Fi' (For use even without Wi-Fi). Each section features a grid of product cards with cover art, titles, genres, and prices. A green banner for family entertainment is also visible.

Nejprodávanejší filmy

Movie Title	Genre	Price (Kč)
Rychle a zběsile 7	Akce a dobrodružství	79,00 Kč
Ex Machina	Drama	79,00 Kč
Šílený Max: Zběsile	Akce a dobrodružství	380,00 Kč
Padesát odstínů šedého	Drama	79,00 Kč
Já, padouch	Rodinné	59,00 Kč
Americký sniper	Akce a dobrodružství	110,00 Kč

Oblíbené knihy

Book Title	Author	Price (Kč)
Týden s Italskou kuchyní	Claudio Ruggieri	26,21 Kč
Osud Draků (Sága 1)	Morgan Rice	92,72 Kč
Dokonalý svůdce	Oliver Kuhn	213,30 Kč
Policie Jo Nesbø	Jo Nesbø	179,10 Kč
Švábi Jo Nesbø	Jo Nesbø	179,10 Kč
Píseň krve	Anthony Ryan	225,24 Kč

Pro použití i bez Wi-Fi

App Name	Developer	Price (Kč)
Spotify Music	Spotify Ltd.	194,40 Kč
Minecraft: Pocket Edition	Mojang	194,40 Kč
Wikipedia Mobile	Wikimedia Foundation	0 Kč
Candy Crush Saga	King	0 Kč
Mapy	Google Inc.	0 Kč
Subway Surfers	Kiloo	0 Kč

Zdroj: play.google.com (2015)

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 5: Struktura obchodu Google play – Filmy

The screenshot displays the Google Play Movies interface. At the top, there is a search bar and a navigation menu with options: 'Filmy', 'Moje filmy', 'Obchod', and 'Studia'. A dropdown menu for 'Žánry' (Genres) is open, listing categories such as 'Akce a dobrodružství', 'Animované', 'Dokumenty', 'Drama', 'Horor', 'Hudba', 'Komedie', and 'Rodinné'. The main content area features several movie tiles, each with a poster, title, genre, and price. The tiles are organized into sections: 'Zobrazit další' (Show more), 'Nejprodávanější filmy' (Most popular movies), and 'Nejoblíbenější akční a dobrodružné filmy' (Most popular action and adventure movies). The movies shown include 'Ex Machina', 'Šílený Max: Zběsílá', 'Rychle a zběsile 7', 'Padesát odstínů šedého', 'Paul Blart: Malý detektiv', 'Black Sea', 'Rychle a zběsile 7', 'Ex Machina', 'Šílený Max: Zběsílá', 'Padesát odstínů šedého', 'Já, padouch', 'Americký sniper', 'Rychle a zběsile 7', 'Šílený Max: Zběsílá', 'Americký sniper', 'Chapple', 'Kingsman: The Secret Service', and 'Mission: Impossible - Ghost Protocol'.

Zdroj: play.google.com (2015)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 6: Struktura obchodu Google play – Hudba

The screenshot displays the Google Play Music store interface. At the top, there is a search bar and navigation options like 'Přihlásit se'. Below the search bar, the 'Hudba' (Music) category is selected, and the 'Žánry' (Genres) menu is open, listing various music genres such as Alternativa/indie, Blues, Country, Folk, Hip hop/rap, Jazz, Klasická hudba, Komedie/mluvené slovo/jiné, Křesťanská hudba/gospel, Metal, Pop, R&B/soul, Reggae, Rock, Soundtracky, Sváteční hudba, Taneční/elektronická hudba, Vokály/easy listening, and World music. The main content area shows a grid of music albums for sale, including '50 Shades of Grey', 'Ty a ja', 'Reality (Radio Edit)', 'Wrecking Ball', 'Ghost Town', 'Hot Your Six (Deluxe)', 'WILD', 'VI (Deluxe)', 'Cast In Steel', and 'Beauty Behind The'. Each album card displays the cover art, title, artist, and price in Kč. Below the main grid, there are sections for 'To nejlepší z vážné hudby' (The best of classical music) and 'Kompilace' (Compilations), each featuring a grid of classical and compilation albums with their respective prices and star ratings.

Zdroj: play.google.com (2015)

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

Příloha 7: Struktura obchodu Google play – Knihy

The screenshot displays the Google Play Books interface. At the top, there is a search bar and a navigation menu with options like 'Knihy', 'Moje knihy', and 'Obchod'. A dropdown menu for 'Žánry' (Genres) is open, listing various categories such as 'Beletrie a literatura', 'Dějiny a historie', 'Detektivky a thrillery', etc. Below the menu, several book covers are visible, including 'Osud Draků', 'Dokonalý svůdce', 'Policie Jo Nesbo', 'Švábi Jo Nesbo', and 'Píseň krve'. Each book listing includes the title, author, price, and a star rating. The interface is organized into sections like 'Nové položky' (New arrivals) and 'Romantika' (Romance).

Zdroj: play.google.com (2015)