

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu

Michal Čapek

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michal Čapek

Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu

Název anglicky

The proposal of strategic development of the business subject

Cíle práce

Hlavním cílem práce je vytvořit návrh strategie rozvoje společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o., který podpoří zejména růst internetového obchodu ve skladovém oddělení. Mezi následující cíle podniku patří rozvoj webových stránek a sociálních sítí společnosti, které firmě přinesou nové zákazníky. Tato strategie bude navržena na základě výsledků jednotlivých analýz.

Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část práce je formulována na základě studia odborné literatury a komprese jednotlivých autorů. Teoretické poznatky jsou výchozím bodem pro analýzy. Tyto analýzy spolu s podklady a statistickými údaji ze společnosti umožní nalézt takové řešení strategie, které pomůže ekonomickému rozvoji společnosti. Ve druhé, části praktické je prezentována společnost, její historie a současná činnost včetně umístění na trhu. Následuje návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu.

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

Strategické řízení, SWOT analýza, účet, Strategie,

Doporučené zdroje informací

- ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. KATEDRA ŘÍZENÍ, – ŘÍMOVSKÁ, P. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů : Teoretické přístupy a praktické návody k aplikaci*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2008. ISBN 978-80-213-1828-1.
- HRON, J. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA ŘÍZENÍ. *Teorie řízení*. Praha: Credit, 2000. ISBN 80-213-0695-5.
- HRON, J. – TICHÁ, I. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2007. ISBN 978-80-213-0922-7.
- KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení : teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-885-1.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-39-8.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 8. 3. 2017 _____

Poděkování

Rád bych zde touto cestou poděkoval prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c., za jeho odborné vedení, strávený čas při konzultačních hodinách a cenné rady, které jsem obdržel během psaní této bakalářské práce.

Návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem strategie rozvoje podnikatelského subjektu, konkrétně rozvojem internetového obchodu společnosti. Jedná se o podnik s koncesí na prodej nových automobilů, servis a prodej náhradních dílů značky Peugeot. Společnost nese název Auto Veleoslavín Car, s.r.o. V práci jsou uvedeny teoretické poznatky, nezbytné pro vypracování návrhu strategie, zabývající se strategickým řízením, strategickými analýzami a internetovým marketingem. Tyto poznatky byly čerpány z odborné literatury, skript České zemědělské univerzity, internetových i podnikových zdrojů. V části praktické je nejprve charakterizován podnik a stručně vystižena jeho struktura. Následují strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Na základě závěrů z těchto analýz a posouzení ostatních vlivů působících na podnik je uveden samotný návrh strategie.

Klíčová slova: podnik, strategie, strategické řízení, SWOT analýza, PEST analýza, Peugeot, koncesionář, náhradní díly, internet, e-shop

The proposal of strategic development of the business subject

Summary

This thesis deals with the proposal of strategic development of the business subject, namely the development of the online store. It is a company with concessions for sales vehicles, service and sales of spare parts Peugeot. The company is called Auto Velešlavín Car, s.r.o. The thesis includes the theoretical knowledge which is necessary for the proposal of strategy. This proposal is about strategic management, strategic analysis, and internet marketing. These findings were drawn from the scientific literature, the script of Czech University of Life Sciences, the internet sources and from the corporate sources. In the practical part is firstly characterized the firm and briefly described its structure. Following strategic analysis of inner and outer ambient of the company. Based on the conclusions of these analyzes and assessments of other impacts on the company is described the proposal of the strategic development.

Keywords: company, strategy, strategic planning, SWOT analysis, PEST analysis, Peugeot, license, replacement parts, internet, e-shop

Obsah

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | Úvod | 11 |
| 2 | Cíl práce a metodika | 12 |
| 2.1 | Cíl práce | 12 |
| 2.2 | Metodika práce | 12 |
| 3 | Teoretická východiska | 13 |
| 3.1 | Podstata podnikání | 13 |
| 3.1.1. | Životní cyklus podniku | 13 |
| 3.1.2. | Poslání podniku | 16 |
| 3.2 | Strategie | 17 |
| 3.2.1. | Strategické myšlení | 18 |
| 3.2.2. | Strategické řízení | 18 |
| 3.2.3. | Složky strategického řízení | 19 |
| 3.3 | Situační analýza | 19 |
| 3.3.1. | Strategická situační analýza | 20 |
| 3.4 | Strategická analýza | 20 |
| 3.5 | Vnější prostředí podniku | 21 |
| 3.5.1. | PEST analýza | 21 |
| 3.5.2. | Porterův model – Analýza pěti sil | 23 |
| 3.6 | Vnitřní prostředí podniku | 25 |
| 3.6.1. | Evaluace dosavadní strategie | 25 |
| 3.6.2. | SWOT analýza | 26 |
| 3.6.3. | Strategická slepota | 27 |
| 3.7 | Marketing | 28 |
| 3.8 | Internetový marketing | 29 |
| 3.8.1. | Reference | 30 |
| 3.8.2. | Propagace e-shopu | 31 |
| 3.8.3. | Sociální síť | 31 |
| 3.8.4. | Mobilní web | 32 |
| 4 | Charakteristika zvoleného subjektu | 34 |
| 4.1 | Historie společnosti | 34 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 4.2 | Rozdělení společnosti | 35 |
| 4.2.1. | Prodejní oddělení | 35 |
| 4.2.2. | Servisní oddělení..... | 35 |
| 4.2.3. | Skladové oddělení..... | 36 |
| 4.3 | Internetový obchod | 36 |
| 4.3.1. | Podpora společnosti na internetu | 37 |
| 5 | Vlastní rozbor | 39 |
| 5.1 | Návrh strategie | 39 |
| 5.2 | Vize, poslání a strategie podniku | 39 |
| 5.3 | Analýza vnějšího prostředí..... | 40 |
| 5.3.1. | PEST analýza | 40 |
| 5.3.2. | Porterův model..... | 42 |
| 5.4 | Analýza vnitřního prostředí..... | 45 |
| 5.4.1. | Evaluace dosavadní strategie | 45 |
| 5.4.2. | SWOT analýza | 45 |
| 5.5 | Zahraniční prodej | 47 |
| 5.6 | Reference a sociální sítě na internetu..... | 49 |
| 5.7 | Doprava a platba..... | 50 |
| 5.8 | Mobilní zařízení | 51 |
| 5.9 | Zhodnocení ekonomických výsledků | 54 |
| 6 | Návrh strategie | 56 |
| 7 | Závěr | 61 |
| 8 | Seznam použitých zdrojů | 64 |
| 9 | Přílohy | 66 |

Seznam příloh

| | |
|---|-----------|
| Příloha A - Cena dopravy do jednotlivých států EU | 66 |
| Příloha B - Počet objednávek a tržeb v procentech ze zemí EU mimo ČR | 68 |
| Příloha C - Návštěvnost uživatelů e-shopu za rok 2016 | 69 |

Seznam obrázků

| | |
|---|-----------|
| Schéma 1 - Životní cyklus podniku | 16 |
| Schéma 2 - PEST analýza | 22 |
| Schéma 3 - Porterův model – Analýza pěti sil | 24 |
| Schéma 4 - Využití SWOT analýzy | 27 |

Seznam grafů

| | |
|---|-----------|
| Graf 1 – Počet objednávek v roce 2016 | 48 |
| Graf 2 – Návštěvy podle typu zařízení | 52 |
| Graf 3 – Počet objednávek z jednotlivých typů zařízení | 53 |
| Graf 4 – Tržby a zisk e-shopu za rok 2015 | 54 |
| Graf 5 – Tržby a zisk e-shopu za rok 2016 | 55 |

Seznam tabulek

| | |
|---|-----------|
| Tabulka 1 - Doprava internetového obchodu v ČR | 37 |
|---|-----------|

1 Úvod

V dnešní době, skrze mobilní zařízení či počítač, má přístup k internetu skoro každý občan Evropské unie. Pro podniky je každým rokem důležitější se prostřednictvím webu takto prezentovat a prodávat v elektronických obchodech svoje zboží a služby. Na internetu lze koupit v podstatě jakýkoliv produkt. Většina významných podniků na trhu tak již disponuje těmito e-shopy nebo je urychleně zřizuje. Pro zákazníky je to s určitostí dobrá zpráva, neboť výhod má nákup přes internet hned několik. Vybrat si zákazník může ze svého domova nebo i mimo něj. K tomu mu postačí internetové připojení, které je dostupné i v mobilních telefonech. Zákazník má navíc k dispozici širokou nabídku produktů za výhodnější ceny, než je tomu obvykle v kamenných obchodech.

Ekonomika v České republice za poslední roky stále roste. I tento fakt vybízí společnosti k rozvoji. Průměrný příjem občanů se od konce ekonomické krize rok od roku zvyšuje stejně jako výdaje domácností.

Téma této bakalářské práce s názvem návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu bylo zvoleno s ohledem na možnost praxe ve společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. Tato práce navazuje na bakalářskou práci vypracovanou v tomto podniku v roce 2010. Firma v roce 2015 založila internetový obchod <http://eshop-peugeot.cz>. Tato práce se věnuje primárně jeho strategickému a marketingovému rozvoji. Podnik se v současnosti chce prezentovat na internetu a informovat novou i stávající klientelu prostřednictvím sociálních sítí a vlastních webových stránek o novinkách, akčních nabídkách a sezónních slevách.

Tato práce tedy slouží k vytvoření optimální strategie, která by mohla být reálně ve společnosti využita.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je vytvořit návrh strategie rozvoje společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o., který podpoří zejména růst internetového obchodu ve skladovém oddělení. Mezi následující cíle podniku patří rozvoj webových stránek a sociálních sítí společnosti, které firmě přinesou nové zákazníky. Tato strategie bude navržena na základě výsledků jednotlivých analýz.

2.2 Metodika práce

Při psaní této práce byla využita odborná literatura z České zemědělské univerzity v Praze a městské knihovny. Dalším zdrojem informací byly statistické údaje společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. a hodnověrné internetové zdroje. Ke zpracování této práce posloužily i konzultace s vedením společnosti a zaměstnanci. Zároveň tato bakalářská práce navazuje na práci, kterou vypracoval Ing. René Čapek v roce 2010 ve výše zmíněné společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická, část práce je formulována na základě studia odborné literatury a komprese jednotlivých autorů. Jedná se o oblasti definující smysl podnikání, strategické řízení a jeho složky. Dále je zde vysvětlen význam marketingu ve společnosti, internetový marketing a teoretické poznatky pro tvorbu internetového obchodu. Na základě těchto informací jsou určeny vhodné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Tyto analýzy spolu s podklady a statistickými údaji ze společnosti umožní nalézt takové řešení strategie, které pomůže ekonomickému rozvoji společnosti. Ve druhé, části praktické je prezentována společnost, její historie a internetový obchod. Jednotlivé analýzy jsou prakticky vyhodnoceny a u každé je vytvořen závěr jako podklad pro vytvoření optimální strategie. Následuje návrh strategie rozvoje podnikatelského subjektu.

3 Teoretická východiska

3.1 Podstata podnikání

Základní vymezení pojmu podnikání definuje, že jde o takovou činnost, při které osobě, jež podniká, jde o maximalizaci zisku, kdy výnosy předčí náklady z uspokojování potřeb zákazníků. [1] *Principiálně jde o to, aby efekty z podnikatelské činnosti byly vyšší nežli hodnota použitých zdrojů* [1, s. 38].

Podnikání zahrnuje chopení se iniciativy. Zákazník, a jeho potřeby či preference, se nachází ve středu pozornosti každého podnikatelského subjektu. Podnik organizovaně přeměňuje výrobní faktory tak, aby výsledky výroby uspokojily potřeby zákazníka. Takto se firma prostřednictvím trhu vystavuje riziku. Firma proto volí takovou strategii, aby riziko bylo na požadované úrovni a zároveň byl co nejvíce zhodnocený vložený kapitál. Tímto výrazem se rozumí maximalizace hodnoty firmy. Dále hodnota firmy může růst například zlepšujícím se postavením na trhu. [1] [2]

„Podnikatelé jsou hnací silou tržní ekonomiky. Poskytují potřebné produkty zákazníkům, pracovní příležitosti, podílejí se na rozvoji obcí i regionů a jejich úspěchy přinášejí blahobyt společnosti“ [2, s. 14].

Podnikání ovlivňuje stát, domácnosti a podnikatelé. Podle nového občanského zákoníku každý: *Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele* [3].

3.1.1. Životní cyklus podniku

Každý podnik prochází určitými stádii vývoje, které nazýváme souhrnně životní cyklus podniku. Tyto cykly tvoří pohyby, které mohou vyvolat určité manažerské problémy. V případě nedodržování zásad vyskytujících se u jednotlivých stádií, vede jejich nerespektování k tomu, že podnik předčasně zaniká a neprochází celým životním cyklem.

Proto lze říci, že způsob vedení těchto pohybů v životním cyklu podniku velmi ovlivňuje, v jakém stádiu se nachází.

Při zakládání společnosti je důležité stádium růstu. V tomto stádiu by se firma neměla dostat do krizové situace.

Vznik / Existence

V prvním stádiu je nejdůležitější získat klienty či zákazníky a takový kapitál, který je potřeba k zajištění běžného fungování. Struktura je převážně na primární úrovni, kdy vlastník či zakladatel řídí bezprostředně svoje zaměstnance, provádí všechna rozhodnutí včetně finančního krytí. Formální procesy v podniku jsou na velmi nízké úrovni či neexistují. Podstatné je zejména přežití. Příčinou pro krach podniku v tomto stádiu je převážně neschopnost získat dostatečný počet zákazníků, který by zajistil chod podniku. Dále jsou to finanční nebo osobní důvody vlastníka/majitele.

Rozvoj / Přežití

Jestliže podnik získá dostatek zákazníků, které uspokojí svými produkty či službami, překonává první stádium a dokazuje svou životaschopnost. Struktura podniku se stále nachází v rovině, kdy majitel řídí firmu převážně samostatně. Zpravidla přichází jeden či více manažerů, kteří se mnohdy nepodílejí významně na zásadních rozhodnutích. Jejich funkce je splnit požadavky majitele podniku. Rozvoj je na nízké úrovni. Podnik je stále jednoduchý, má omezený počet zaměstnanců a všechna rozhodnutí probíhají v součinnosti s vlastníkem. V tomto období podniky mohou dosahovat růstu a vykazovat zisk.

Růst / Úspěch

Podniku se v tomto období nabízí tři varianty. Může využít úspěch a potenciál podniku a dále expandovat. Další možností je stabilizovat firmu a být ziskový, čímž si podnikatel může „uvolnit ruce“ a věnovat se jiným aktivitám. Poslední eventualitou je se z podniku částečně nebo úplně vyvázat. Podnik dosáhl bezpečného ekonomického zdraví, na trhu

je konkurenceschopný a podíl na trhu mu zajišťuje úspěch a díky tomu dosahuje zisku. Manažeři už mají určitou specializaci, podílejí se na zásadních rozhodnutích a mají částečnou zodpovědnost za chod společnosti. Vlastník podniku se už nepodílí na chodu firmy jako v předchozích stádiích. Ve společnosti fungují určité mechanismy a formální postupy, které provádějí profesionálové. V tomto stádiu setrvává, dokud se vnějšími změnami nezničí trh nebo schopnost konkurovat ostatním společnostem vlivem chybných rozhodnutí na manažerských postech. Na této pozici setrvá většina podniků. Pro další expanzi je potřeba získat manažery schopné řídit rostoucí podnik s vizí a cítem pro budoucí rozvoj a udržet ziskovost jádra podniku. Také provádět důkladné strategické analýzy, odhadnout potřeby a disponovat dostatečným zdrojem financí. Hlavní důraz je kladen na bezpečnost, protože expanze by neměla dostat podnik do stavu ohrožení či existenčních problémů. Úspěch posouvá podnik do stádia Expanze / Rozlet.

Expanze / Rozlet

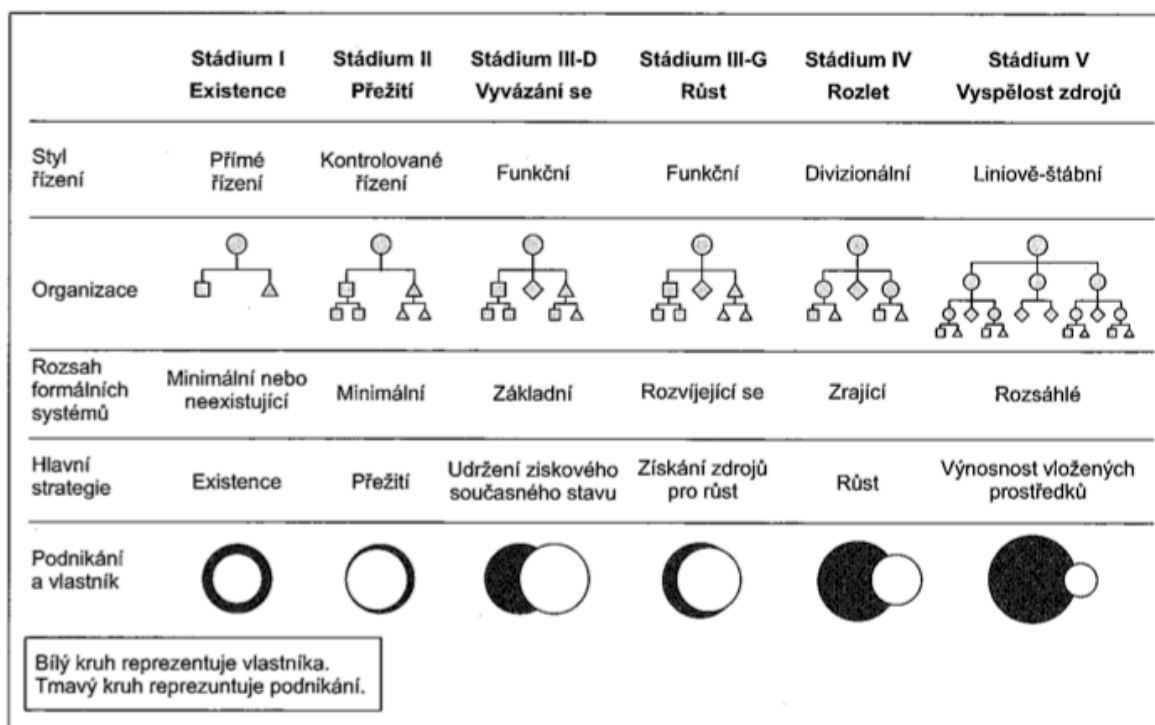
Aby mohl podnik úspěšně expandovat je velmi podstatné zajistit rychlý růst podpořený finančními prostředky. K tomu je zapotřebí dodržet dvě podmínky. Jedná se o delegování, kdy odpovědnost a pravomoci získávají ostatní manažeři. Druhou podmínkou je dostatečný zdroj financování. Podnik v tomto stádiu zaměstnává kvalifikované pracovníky, kdy podnik je decentralizovaný. Vliv zakladatele ve společnosti klesá, i když je stále důležitou postavou a většinou majoritním vlastníkem, částečně se podílí na rozhodování, v některých případech je zcela nahrazen investory. Podniky, které zvládnou tyto podmínky se stanou velkými společnostmi, které se významně podílejí na rozvoji odvětví, ve kterém působí. Toto stádium je v životě podniku rozhodující. Při úspěchu se z firmy může vybudovat velký podnik. V opačném případě se může vrátit do stádia Úspěch, případně ještě níže, nebo dokonce zkrachovat.

Dospělost / Vyspělost zdrojů

V hlavním zájmu podniku v tomto stádiu je kontrola finančních příjmů plynoucích z rychlého růstu, které přinesly růst. Velmi vysoké nároky jsou kladeny na pracovníky, kteří jsou zaměstnáni na vyšších pozicích. Nezbytné jsou velké zkušenosti a schopnost

ovládat jak strategické, tak operativní řízení podniku. Majitel zakládající podnik už v tomto stádiu nemá velký vliv. Nezbytné je také vylučovat neefektivní prvky a být flexibilní vůči okolí a trhu. V tomto stádiu má podnik zdroje k detailnímu strategickému plánování, zkušené zaměstnance a decentralizované řízení. V případě, kdy je schopen udržet dobrý management společnosti a dostatečně velké finanční zdroje, stane se na trhu dominantní společností. Velmi nebezpečné je nechat podnik bez inovací a dostatečné flexibility. Je třeba se vyhnout nebezpečí, protože konkurence je vysoká a čeká na zaváhání ostatních. V takovém případě se podnik vrací do nižších stádií. [4] [5]

Schéma 1 - Životní cyklus podniku



Zdroj: (SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOR. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. Expert, str. 46)

3.1.2. Poslání podniku

Neoddělitelnou složkou všech podniků je jejich poslání, jež určuje smysl, kvůli kterému podnik vznikl. Z obecné roviny vize či poslání, kterou podnik má se časem zaměřit na konkrétní záměr a cíle. Tyto složky jsou hierarchicky uspořádány a nazýváme je strategické zaměření podniku.

Vize podniku jsou na vrcholu pomyslného trojúhelníku složek strategického zaměření podniku. Jedná se často o vnitřní mentální představy manažerů společnosti. Vystihují to, čím by se podnik v budoucnu měl stát. Představují přání podniku, nikoliv blíže charakterizovaný způsob jejich dosažení. Poslání (mise) podniku je vize konkretizovaná, zformulovaná a již zapsaná.

Dalším krokem, který nadále konkretizuje poslání podniku jsou záměry. Obsahují finanční a nefinanční zájmy různých skupin. Umožňují a podporují kompromisy v podniku a zároveň jsou nadále motivující, ale vcelku dosažitelné. Záměry jsou rovněž obsaženy ve všech oblastech podniku. Následují cíle, jež konkretizují závěry, které přesně vymezí, jakého cíle má být dosaženo, aby byly záměry uskutečněny. Poslední složkou jsou plány, jedná se o konkrétní charakteristiku, která obsahuje vše potřebné, včetně způsobů, termínů, odpovědnosti a tak dále, aby byly cíle uskutečněny a naplněny. [4]

3.2 Strategie

Pojetí strategie je v literaturách definováno odlišně. Dle Mallya „*strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti*“ [6, s. 17].

Původ slova strategie pochází z řeckého *strategos*, v překladu znamená umění vojevůdce. Jednalo se tehdy o způsob psychologického myšlení, jež vojevůdce vlastnil. V dnešní době kvůli rozrůstajícímu počtu oblastí, ve kterých se výraz strategie užívá, nelze určit jednoznačnou definici. Ke shrnutí pojmu uvádí definici Henry Mintzberg, pomocí 5P. [4]

Jsou to:

1. plan - plán,
2. ploy - manévr,
3. pattern - model,
4. position - pozice,
5. perspective - perspektiva. [4]

Odlišná definice dle Tiché a Hrona.

„Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky” [4, s. 64].

3.2.1. Strategické myšlení

Tomuto myšlení je potřeba se v průběhu života naučit, jelikož se s ním člověk nemusí narodit. Strategické myšlení je cenná pomoc pro plánování v životě. Podniku slouží jako pomocný prostředek, jenž ovšem nenahrazuje tvůrčí schopnosti člověka. Firma musí být schopná rychlé změny strategie, být flexibilní a přizpůsobit se tak okolí. Hranice strategií leží v nevypočitatelnosti lidských emocí, jelikož strategie může narazit na faktorech jako je marnivost, nejistota, potřeba uplatnit se či lidský hlad po moci. Stejně tak strategie, která byla v minulosti úspěšná, se nemusí hodit pro budoucí okamžiky. [6]

3.2.2. Strategické řízení

„Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu” [4, s. 64]. Podnik se řídí dlouhodobým strategickým plánem, kterému přizpůsobuje každodenní operativní rozhodnutí. Jde o způsob, jakým celý podnik udržuje konkurenční výhodu v okamžiku jeho existence. Vznik jedinečných kvalit, které mají výjimečnou hodnotu pro určitou část trhu. Podnik si tak z výhledového hlediska zajistí lepší pozici na trhu.

Dle Ansoffa je strategické řízení úzce spjato s rozhodováním, jako ta, která se zaobírají vztahem mezi podnikem a jeho prostředím. Zahrnují také rozhodnutí o typu činnosti podniku, o kterou usilují.

Ansoff odlišuje tři oblasti rozhodování:

- 1) Operativní rozhodování, jde o samotné přeměny vstupů, kde rozhodování probíhá decentralizovaně a neustále. Majorita těchto rozhodnutí se může opakovat a jsou

charakterizována i relativně krátkými intervaly mezi vznikem rozhodnutí, jeho uskutečněním a efekty z něho vyplývajícími.

- 2) Administrativní rozhodnutí jsou rozhodnutí pomocná. Vytvářejí procedury k zajištění zdrojů a vnitřní struktury.
- 3) Strategické rozhodnutí se týká vztahu mezi podnikem a jeho vnějším prostředím. Tato rozhodnutí přicházejí z nejvyšší úrovně řízení podniku. Strategická rozhodnutí jsou většinou méně častá a projeví se až po delší době. Podnikový management nepřímá žádné signály o jejich potřebě, avšak je nutné jim věnovat náležitou pozornost.

Z dlouhodobého hlediska podnik závisí na strategických rozhodnutích. U firmy věnující pozornost jen operativním a administrativním rozhodnutím se z dlouhodobého hlediska jedná o vážný problém. V delším časovém úseku podnik bez jasné strategie nemá šanci na přežití. [4]

3.2.3. Složky strategického řízení

System, který je nějakým způsobem úmyslně a účelově usměrňován, musí být řízen. Aby bylo dosaženo rovnovážného stavu, musí být všechny vznikající konflikty řízeny. [2] Strategické řízení podniku obsahuje aktivity, které tyto konflikty mezi posláním firmy, cíli a zdroji, mají udržet v dlouhodobém souladu. Stejně tak mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku. Strategické řízení lze vystihovat jako souhrn základních manažerských činností. Jde o plánování, organizování, vedení a kontrolu. [7]

3.3 Situační analýza

K určení vhodné strategie ke splnění cílů, misí i vizí je potřeba vypracovat situační analýzu. Mimo jiné je i prvním jednáním marketingového strategického řízení, etapy plánování. Podstatou této metody je identifikace, analýza a ohodnocení všech relativních faktorů,

u kterých předpokládáme, že budou hrát roli ve výběru strategie a cílů podniku. Situační analýza slouží k určení vnějších příležitostí a vnitřních schopností a zdrojů firmy. [2]

„Situační analýza (situation analyse) je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy“ [8, s. 94].

Pod označením 5C se uvádí obsah situační analýzy:

1. company – podnik,
2. competitors – konkurenti,
3. collaborators – osoby a firmy, které spolupracují,
4. customers – zákazníci,
5. climate/context – makroekonomické faktory. [2]

3.3.1. Strategická situační analýza

„Strategická situační analýza je komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy“ [2, s. 95].

3.4 Strategická analýza

Prostředí, v jakém se podnik nachází, může na jedné straně přinášet nové příležitosti, na straně druhé může se jednat o možné existenciální hrozby. Z toho důvodu je zapotřebí, aby firma nějakým uceleným způsobem analyzovala prostředí okolo sebe a vyhodnocovala určité závěry. Většina těchto faktorů, které rozhodují o růstu, poklesu nebo stagnaci podniku ovlivňuje podnik z vnějšího prostředí. Rozvoj společnosti, tedy vnitřní prostředí podniku, je v tomto případě zpravidla na místě druhém. [7]

3.5 Vnější prostředí podniku

Strategická analýza vnějšího prostředí je proces monitorování okolí firmy. Výsledky těchto analýz určují jednotlivé příležitosti a hrozby pro podnik v jejím vnějším okolí. Tato analýza by měla být zaměřena na nalezení vývojových trendů, které mohou podnik výrazněji ovlivňovat v budoucnu.

„Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik, tj. vztah faktor – podnik. Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámeček vlivu podniku, je prostředí globální“ [4, s. 71].

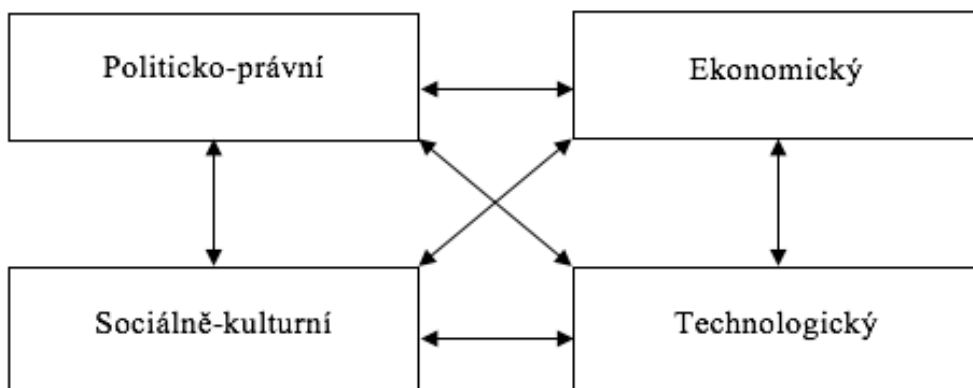
3.5.1. PEST analýza

PEST je zkratka odvozená od počátečních písmen faktorů, kterými se tato analýza zabývá (Political, Economic, Social, Technological). V oboru se lze proto setkat i jinými názvy podle uspořádání těchto oblastí. PEST analýza je nástroj, který zhodnotí působení faktorů vnějšího prostředí na podnik.

Smyslem analýzy je formulovat odpovědi na následující tři otázky. [4] [9]

1. *„Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?“*
2. *Které jsou možné účinky těchto faktorů?“*
3. *Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?“ [4, s. 72].*

Schéma 2 - PEST analýza



Zdroj: (Tichá, I. a Hron, J. Strategické řízení. PEF ČZU v Praze, 2008, str. 72)

Sociálně-kulturní – faktory související se způsobem života lidí a životních hodnot. Předmětem analýzy jsou demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, úroveň vzdělání nebo mobilita obyvatelstva.

Technologický – faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Analýza se zabývá otázkami ohledně dopravy, stavem rozvoje a zaměření průmyslu, podpory školství a vědy. Nové objevy, patenty a vynálezy.

Ekonomický – faktory související s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, důležité především pro posouzení ceny pracovní síly i pro posouzení cen produktů a služeb. Nachází se zde otázky daní a cel, včetně stability měny. Životní cyklus podniku, nabídka peněz a inflace. Nezaměstnanost a dostupnost energie.

Politicko-právní – faktory související s distribucí moci mezi lid, jednání místních i zahraničních forem vlády a ochrana životního prostředí. Analýza stability a obsahu v oblasti politiky, s přímým dopadem na legislativu. Sledují se zde všechny potřebné právní zákony a návrhy důležité pro oblast, v jaké firma působí.

PEST analýza obsahuje všechny podstatné makroekonomické ukazatele, a proto dokáže být vcelku obsáhlá. V některých případech zasahuje do oblasti marketingové analýzy trhu. Mezi velké výhody analýzy patří i záměr soustředit se na širší prostředí a změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné. Stejně tak bere v úvahu i faktory, jež nemusí nutně být prvoplánové jako životní styl či prostředí. Napomáhá pochopit faktorům ovlivňující konkrétní oblast, ve které podnikatel provozuje svou činnost. Nicméně nevýhodou může být zjištění, že analýza nepřinesla nic podstatného. [4] [9]

3.5.2. Porterův model – Analýza pěti sil

Michael Porter je autorem modelu analýzy konkurence v odvětví. Porterův model neboli analýza pěti sil (Porter's Five Forces; 5F) vychází z předpokladu, že všechna odvětví lze charakterizovat pomocí technických a ekonomických faktorů. Tyto faktory pak tvoří podstatu pěti konkurenčních sil, na kterých závisí stav konkurence.

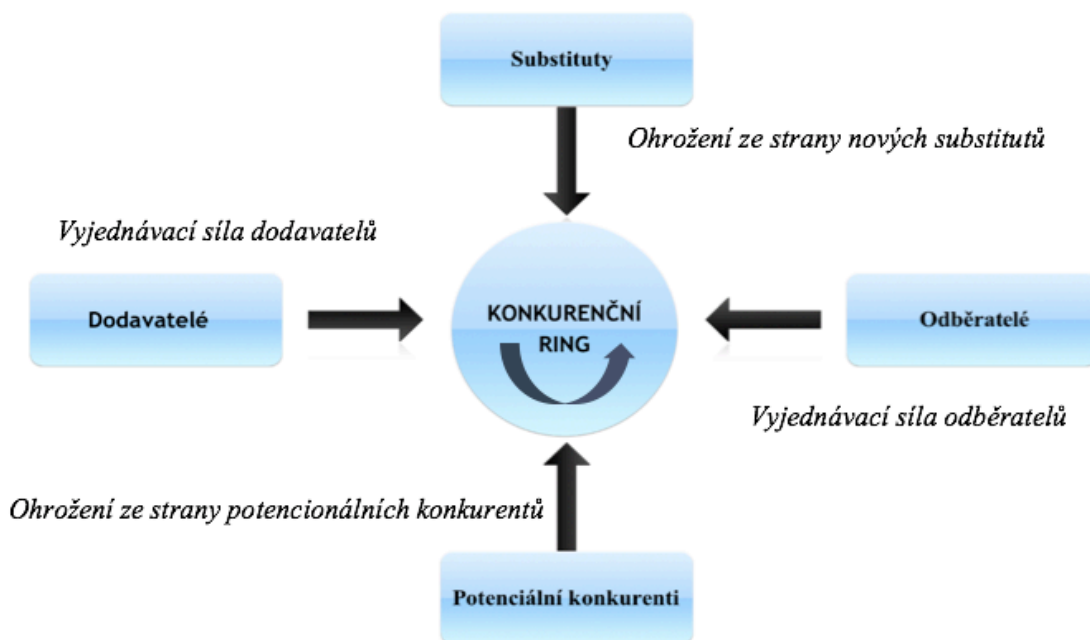
S rostoucí aktivitou konkurence klesá ziskovost podniků. Nejmenší schopnost konkurovat ostatním podnikům nastává v momentě, kdy působí všech pět sil najednou. Tím tyto síly vytvoří intenzivní tlaky, které podnikům přinesou období ztrát. Mohou se vyskytovat i případy, kdy je v odvětví dosahováno vysoké a dlouhotrvající ziskovosti. Konkurenční podniky tak pravděpodobně nemají dostatečný vliv na trhu, a tudíž by se nový podnik měl pokusit o vstup do tohoto odvětví.

Podstatným krokem je izolovat podnik co možná nejvíce od sil působících v konkurenčním prostředí. Dovolit využít konkurenční síly v konkrétním odvětví tak, aby mu byly ku prospěchu. Být přichystaný na možnost, že se konkurence objeví a v danou chvíli mít plán, jak setrvat na své pevné pozici. Dodržení těchto kroků vede k vyrovnání se s vlivem konkurenčních sil, avšak tento proces je závislý na analýze konkurenčních tlaků. Zejména stanovit jaké tlaky to konkrétně jsou, odkud pocházejí a jak se v případě jejich výskytu bránit a reagovat na ně.

- a) **Potenciální konkurenti** – vytváří možnost, že na trh vstoupí noví konkurenti. Vážnost stavu je podmíněna odezvou zavedených podniků na vstup nového konkurenta a překážkami při vstupu do odvětví jsou.
- b) **Dodavatelé** – mají schopnost ovlivnit cenu produktů a služeb, snížit kvalitu produktů (surovin) a množství, které nabízejí.
- c) **Odběratelé** – mohou výrazným způsobem působit na cenu, kvalitu a poptávané množství daného produktu.
- d) **Substituty** – v případě, že je snadné nahradit stávající produkty substituty, tím méně atraktivní je celé odvětví. Nejdůležitější jsou ty, které nabízejí větší uspokojení zákazníka nebo jsou vyráběny v odvětvích dosahujících vyšších zisků.
- e) **Stávající konkurenti** – usilují o silnější pozici na trhu.

Cílem analýzy je najít nejvýhodnější pozici na trhu, která je nejméně zranitelná, tudíž je minimálně negativně ovlivněná kombinací pěti sil a poskytuje největší obranu proti konkurenčním tlakům. [4]

Schéma 3 - Porterův model – Analýza pěti sil



Zdroj: (Tichá, I. a Hron, J. Strategické řízení. PEF ČZU v Praze, 2008, str. 80)

3.6 Vnitřní prostředí podniku

Každá společnost na trhu má silné a slabé stránky. U malých firem lze rychle a efektivně reagovat na poptávku malých tržních segmentů. Velké firmy zase mají větší kapacity a finanční kapitál. Pro určení těchto silných a slabých stránek podniku slouží analýzy vnitřního prostředí podniku. [7]

Analýza vnitřního prostředí se zabývá množinou prvků a jejich vztahů, které jsou uvnitř podniku. Jde o zdroje finanční, materiálové a lidské. Vnitřní prostředí je důležité pro nastávající strategie v podniku. Toto prostředí je u každého podniku značně charakteristické, a tudíž nejednotné.

3.6.1. Evaluace dosavadní strategie

„Evaluace dosavadní strategie je jednou z fází procesu strategického řízení, která se v jeho průběhu opakuje, a zabývá se otázkami, které jsou z hlediska vývoje podniku fundamentální.“ [4, s. 93].

Evaluace ověřuje, jestli se strategické cíle shodují s posláním podniku a jsou vhodně vybrané. Jestli jsou tyto strategie úspěšně aplikovány a přináší tížené výsledky. Hodnotí, jestli předpoklady, na nichž se v minulosti stavělo, jsou stále platné.

Pro analýzu výsledků užití strategie jsou kromě výsledků důležité i způsoby měření. Důležitý je faktor času, kdy pomocí zařazení výsledků do časových řad odvodíme trendy. Velmi vhodné je rovněž porovnávat výsledky podniku s konkurencí nebo standardy v odvětví. Pro podniky, které chtějí být velmi konkurenceschopné, je vhodná metoda tzv. benchmarkingu. Tato metoda porovnává výkony na jednotlivých funkcionálních pozicích mezi podniky bez ohledu na odvětví.

Zdali je současná strategie úspěšná lze hodnotit podle rostoucího či klesajícího relativního podílu na trhu. Velikosti ziskové marže ve srovnání s konkurencí. Zhodnocením trendu

u čistého zisku spojeného s mírou úspěšných investic. Srovnání prodeje s konkurencí a celkové postavení na trhu v daném odvětví.

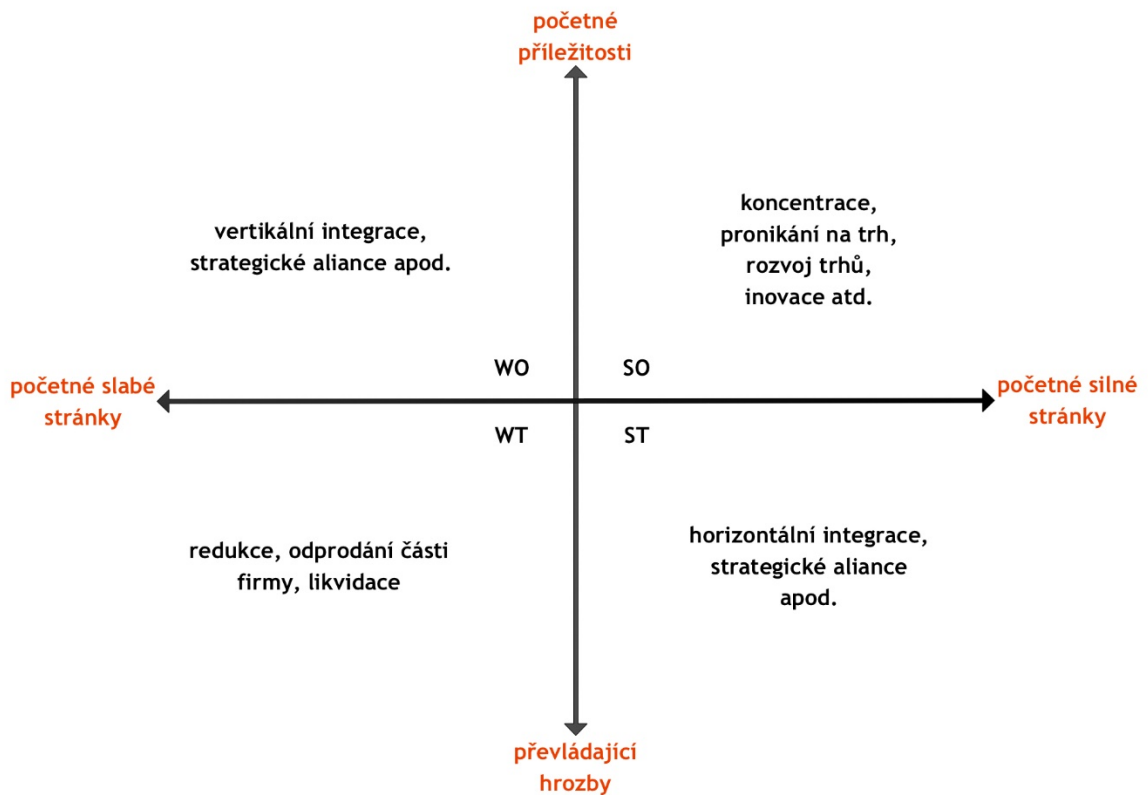
K evaluaci dosahovaných výsledků se nejčastěji užívá finanční analýza pomocí finančních ukazatelů. [4]

3.6.2. SWOT analýza

Tato analýza je jednou z nejvíce známých a používaných analýz vnitřního prostředí. „*Její cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí*” [2, s. 129]. Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se skládá z analýzy SW a OT. Zpravidla se začíná analýzou příležitostí a hrozeb (OT). Do podniku se dostávají z vnějšího makroprostředí (ekonomické, politicko-právní, technologické, sociálně-kulturní) a mikroprostředí (zákazníci, odběratelé, dodavatelé, veřejnost, konkurence). Následující SW analýza se zabývá vnitřním prostředím firmy (cíle, procedury, firemní zdroje, organizační struktura, mezilidské vztahy aj.) [2]

Je jedním z výchozích prostředků strategického managementu. Zkratku tvoří počáteční písmena z anglického názvu: strengths, weaknesses, opportunities a threats. Tuto analýzu je potřeba provést v počátcích podniku nebo při jeho zásadních změnách, ať už se jedná o malou, střední či velkou firmu. SWOT analýza může přinést zjištění jak v pozitivním, tak negativním významu, jež změní názor na strategii firmy. Proto je tato analýza otevřeným ohodnocením firmy, které je velmi užitečným prostředkem k charakteristice situace, v jaké se firma nachází. Záměr je definovat strategicky významné stránky podniku, jelikož některé ovlivňují trh více než ostatní. [4] [10] [11]

Schéma 4 - Využití SWOT analýzy



Zdroj: (Jakubiková, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, str. 130)

3.6.3. Strategická slepota

Strategická slepota neumožňuje pozorovat příležitosti a hrozby na trhu. Možná příčina je neschopnost vyjádřit se demokratickým způsobem ohledně klíčových rozhodnutí v podniku, jelikož strategii tvoří pouze úzká skupina lidí. „*Firmám chybí řízený proces generování a využívání strategických příležitostí, přestože právě ten je nutnou podmínkou obnovy firmy*“ [12, s. 130].

Firma by měla reagovat stejně rychle jako okolí kolem ní. Častým jevem je skutečnost, že firma vidí strategické příležitosti, ale brzdí ji nedostatek zdrojů, nebo je neumí správně

použít. Firma kromě vytváření zisku v současnosti, musí pracovat na předpokladech, které jí zajistí zisky budoucí. [2]

3.7 Marketing

Termín marketing tak jak ho známe dnes lze vyjádřit jako uspokojování potřeb zákazníka. Liší se tedy od starého významu tohoto slova, který marketing definoval pouze jako schopnost prodat neboli přesvědčit a prodat. „*Marketing představuje domácí úkol, který vypracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu, a rozhodli, zda se naskýtá zisková příležitost*“ [13, s. 38]. Marketing je součástí prodeje produktu po celou dobu jeho životnosti, snaží se o udržení stávajících a přilákání nových zákazníků. K tomu je nutné zvelebovat atraktivitu a výkon produktu na základě analýz výsledků prodeje. Pomocí těchto analýz identifikujeme a vybereme ty vlastnosti statků a služeb, po kterých zákazníci poptávají a aplikujeme je do budoucích marketingových strategií. [13]

Jiné definice nahlíží na marketing jako na poskytování hodnoty zákazníkům pomocí vytváření, upravování a sdílení nabídky. U všech definic je podstatné, že firmě přináší zisk od uživatelů těchto hodnot za uspokojení jejich potřeb, a tedy plní cíl marketingu.

Cílem firmy je tedy dosahovat zisku při vytvoření nabídky ve správný čas, na správném místě, správným způsobem za cenu, kterou budou poptávající ochotni zaplatit. Takto zhruba definoval koncepci marketingového mixu E. Jerome McCarthy v roce 1960. Zkráceně koncepce 4P.

1. product (produkt),
2. price (cena),
3. place (distribuce),
4. promotion (komunikace). [10]

Produkt je něco, co firma nabízí a zákazníkovi přináší hodnotu. Tato hodnota se dá vyjádřit různými způsoby. Může jít o větší užitek z užívání, který může souviset s kvalitou výrobku,

lepší cenovou nebo časovou dostupností produktu, dobrý pocit či splněné přání. V posledních desetiletích, může pro někoho přinášet hodnotu vlastnictví určité značky, jako výraz prestiže v některé společnosti. Každý podnik se snaží v rámci možností svůj produkt odlišit nabídkou lepších hodnot a získat tak konkurenční výhodu.

Cena slouží jako ukazatel vynaložených nákladů na získání produktu. Nejedná se pouze o cenu produktu, ale i náklady na pořízení. Zvláštností ceny v rámci marketingového mixu je fakt, že produkuje tržby. Na rozdíl od ostatních složek, které jsou pouze náklady. V zájmu společnosti, je tak držet cenu na nejvyšší možné úrovni, avšak s ohledem na objem prodeje, který s narůstající cenou klesá. Firma se snaží najít takové optimum ceny produktu, aby dosahovala maximálního zisku.

Distribuce nebo místo, jak se v některých publikacích uvádí je vše potřebné, aby zákazník produkt obdržel. Může jít o způsob přepravy, místo nákupu nebo pohodlí s ním spojené. Pro každého prodejce, nýbrž i zákazníka je podstatné, jakým způsobem bude produkt distribuován. Z hlediska marketingu na internetu lze dělit distribuci na nehmotnou jako je distribuce softwaru, her či hudby, a hmotnou kam patří distribuce, která nelze provést pomocí internetu samotného.

Komunikace zahrnuje komunikační nástroje, pomocí kterých zdroj (subjekt) předává nějaké sdělení příjemci (objekt). Zákazník musí o produktu vědět, být obeznámen s jeho funkcemi a účelem produktu. Těmito nástroji subjekt informuje o výhodách, které by objektu koupě produktu přinesla. Kromě toho i dodavatel potřebuje dostávat informace o tom, co lidé chtějí, a tak komunikace musí probíhat oboustranně. [10] [14]

3.8 Internetový marketing

Internet jako takový existuje už delší dobu, jenže internetový marketing je pojem, který se začal užívat až ke konci devadesátých let. Tento obrovský potenciál si začali někteří manažeři uvědomovat, a proto začaly vznikat první reklamy na internetu. Počátečním problémem byly technické možnosti a dostupnost internetu jako takového. Možnosti marketingu tak byly na této úrovni velmi omezené. Postupem času se díky nezastavitelnému

technologickému rozvoji dostala zařízení s přístupem na internet ke stále většímu počtu lidí. Stejně tak se každým rokem zvětšilo pokrytí, ale také obsah internetu jako jsou multimédia, e-mail nebo bannerová reklama. Ve spojení se zpětnou vazbou zákazníků, jejich preferencemi a názory k jednotlivým produktům vzniknul internetový marketing.

Internet se v oblasti marketingu zasloužil o mnoho změn. Dostupnost informací je v zemích s možností využívat internet velmi snadná. Zákazník si může snadno porovnat cenovou nabídku jednotlivých prodejců, zjistit informace o kvalitě zboží prostřednictvím nejrozličnějších hodnotitelských serverů a diskuzních fór, a nakonec zboží nakoupit pomocí internetových obchodů.

V místech s vyspělými technologiemi je důraz na internetový marketing společností značně vysoký. Nelze ho však výhradně oddělovat od marketingu klasického, neboť určité procesy nelze řešit čistě prostřednictvím internetu. Lze zmínit reklamaci zboží, přepravu nebo cenovou politiku.

Internetový marketing má řadu výhod. Monitorování a měření dat probíhá mnohem intenzivněji a častěji. Objem dat je tak mnohem vyšší a manažeři tak mohou lépe zaměřit svoji pozornost správným směrem. Marketing na internetu probíhá neustále a komplexně. Nabídka lze neustále měnit, z různého místa a v jakémkoli čase. [10]

3.8.1. Reference

Reference a osobní doporučení dodávají zákazníkům nakupujícím přes internet pocit jistoty. Tyto reference by měly být na webových stránkách dobře viditelné a hlavně kvalitní. Není tak důležitá kvantita jako dobré hodnocení. V dnešní době je velice oblíbené navštěvovat internetové obchody, u kterých má zákazník možnost ověřit si kvalitu zboží. Stejně tak i zkušenosti s nákupem od přechozích odběratelů. Na začátku bývá problém se v této oblasti více prosadit, neboť recenzí není mnoho a e-shop tak vypadá nedůvěryhodně.

Nejznámější srovnávací portál a internetový rádce při nákupu je na našem území Heuréka, která poskytuje reference zákazníků. Po registraci programátor propojí reference

s internetovým obchodem a noví návštěvníci si tak mohou zobrazit hodnocení lidí, kteří už zde nakupovali. V případě, že internetový obchod dosáhne u jednotlivých recenzí velmi kvalitního hodnocení a překročí u nich určitý počet, obdrží prestižní certifikát „Ověřeno zákazníky“. [15]

3.8.2. Propagace e-shopu

Budování návštěvnosti je základní předpoklad k tomu, aby e-shop dobře fungoval. Zahrnuje v sobě objednávky, zájem o služby nebo budování obchodní značky a reklamu společnosti. Krátce po založení internetového obchodu je návštěvnost nízká, avšak postupem času se zvyšuje. K tomu je zapotřebí určitých finančních prostředků a webových nástrojů.

3.8.3. Sociální síť

Sociální sítě jsou mezi lidmi hojně využívány. Nejpočetnější skupinou jsou lidé do 30 let, ovšem tato generace bude postupně stárnout, a tak účet bude mít v podstatě každý. V této době existuje několik sociálních sítí. Scházejí se zde lidé se stejnými či podobnými zájmy. Společně zde diskutují a sdílejí informace.

Na většině webových stránek včetně internetových obchodů lze nalézt symbol, který značí provázanost s některou ze sociálních sítí. Na našem území má většina internetových obchodů své zastoupení na sociálních stránkách. Obecně být součástí některé sociální sítě nemusí nutně znamenat navýšení poptávky po zboží, avšak ve většině případů zvyšuje návštěvnost stránek a informovanost lidí, kteří tyto stránky sledují. Kromě toho se dají stránky využít na prezentaci slevových akcí nebo jako místo k zodpovídání dotazů od případných zákazníků. Na druhou stranu práce s těmito sítěmi vyžaduje hodně času a obsah, který se na těchto stránkách vytváří, včetně základny fanoušků je ve vlastnictví provozovatele sociální sítě. [15]

3.8.4. Mobilní web

Mobilní zařízení jsou používána ve stále větší míře. To je způsobeno rostoucím trhem těchto technologií, které jsou každým rokem výkonnější a nabízí lepší zobrazovací možnosti, včetně práce s nimi. Také internet je dnes již naprosto dostupnou komoditou pro většinu obyvatel. Díky této kombinaci lze z mobilního zařízení nakupovat rychle a z jakéhokoliv místa s internetovým připojením. K pohodlnému nákupu na menší zobrazovací ploše je nutné, aby webová stránka byla přizpůsobená mobilním zařízením. Problematika tvorby verzí webů pro mobilní zařízení je v současnosti hlavním bodem pro úspěšný rozvoj elektronického obchodu.

Největší rozdíly oproti klasickým verzím internetových webů jsou:

- 1) Informace musí být rychle dostupné – uživatelé, kteří si prohlížejí mobilní internetovou verzi, zpravidla nemají tolik času na prohlížení webových stránek, a proto stránky musí být jednoduché, přehledné a intuitivní.
- 2) Omezení při psaní – klávesnice na mobilu zabírá část displeje, tudíž zmenšuje viditelný prostor stránek, proto je ku prospěchu omezit nutnost uživatele psát na minimum.
- 3) Věcný obsah – všechno obsah stránek musí být přínosný pro uživatele. Stránky by neměly zobrazovat zbytečně detailní informace.
- 4) Úsporný design – mnoho uživatelů v dnešní době využívá internet v mobilu. Situace s objemem dat v současné době však není natolik příznivá, aby si uživatel mohl dovolit vyčerpat mnoho dat najednou. I s ohledem na velikost mobilní zobrazovací plochy je zbytečné, aby v mobilní verzi webu byly obrázky či videa ve stejné kvalitě jako na klasické webové stránce.

Podle mnoha studií je zřejmé, že mobilní zařízení lidé používají odlišným způsobem než osobní počítač. Tito uživatelé tráví na internetu v mobilu mnohem méně času, jelikož jsou nějakým podnětem limitováni. Lidé například prohlíží webové stránky prostřednictvím svých telefonů v momentě, kdy cestují městskou dopravou. Uživatelé tak vyžadují jen základní informace.

Nejdůležitější při tvorbě mobilního webu je správně zvolený obsah. Vyzdvihnout a nabídnout jen to podstatné, co by mohl potenciální zákazník potřebovat. Zaměřit se na důležité aspekty svého podnikání a ty na stránkách prezentovat. [10]

4 Charakteristika zvoleného subjektu

Tato bakalářská práce se zabývá firmou Auto Veleslavín Car, s.r.o. Sídlo společnosti se nachází v ulici Veleslavínská 457/17 b, 162 00 v Praze 6. Jedná se o menší firmu založenou v roce 2004 družstvem AV AREA. Tento podnik splnil podmínky a obdržel koncesi od společnosti P Automobil Import, s.r.o., který tuto francouzskou značku v České republice zastupuje. Jedná se o smlouvu na prodej nových i ojetých osobních a užitkových vozidel, smlouvu servisní pro provádění záruční i pozáruční údržby, případně oprav vozidel a smlouvu na prodej originálních náhradních dílů, doplňků a příslušenství značky Peugeot. Společnost dále poskytuje přihlašování vozů na STK, karosářské a lakýrnické služby, pneuservis, diagnostiku, měření emisí, ruční mytí vozů a půjčovnu vozů.

4.1 Historie společnosti

Společnost navazuje na předchozí koncesionáře značky Peugeot, kteří v této lokalitě působili od roku 1991. Jedná se tedy o jedno z nejstarších míst v Praze, kde firmy prováděly servisní a prodejní služby pod značkou Peugeot. V 90. letech byl areál postupně přestavěn a byla zde provedena řada vylepšení, která umožnila poskytnout zákazníkům služby na lepší úrovni.

V roce 2005 došlo ke dvojnásobnému zvětšení prodejních prostorů, tzv. Showroomu¹. S tím došlo k vybudování nových kanceláří a celkové modernizaci budovy. Jako součást této rekonstrukce byla dokončena i nová předávací místnost vozidel. O dva roky později byla provedena kompletní výměna technologie lakovny tak, aby splňovala všechny předpisy Evropské unie a byla schopna lakovat všechny typy a značky vozidel. K dalším úpravám došlo v roce 2011, kdy byly prodejní plochy Showroomu zvětšeny na 470 m² a vnější fasáda upravena v rámci francouzského standardu typu Blue Box². Současně bylo zmodernizováno vnější oplocení s hlavní vjezdovou bránou, totem a stožáry s vlajkami Peugeot. V roce 2016

¹ Showroom – prodejní prostor společnosti, kde jsou vystaveny její produkty

² Blue Box – typická budova, která splňuje určité standardy a typický vzhled pro koncesionáře Peugeot.

byla provedena celková rekonstrukce mechanické dílny, včetně výměny zvedacích zařízení (heverů) a došlo k rozšíření skladovacích ploch pro pneumatiky.

4.2 Rozdělení společnosti

Společnost disponuje třemi licenčními smlouvami. Podnik dle smluv zabezpečuje tři základní oddělení:

- a) prodejní oddělení,
- b) servisní oddělení,
- c) skladové oddělení.

4.2.1. Prodejní oddělení

Tato oblast má za cíl prodávat automobily a všechny povinnosti s tím spojené. Jedná se o prodej nových, referenčních a předváděcích vozidel, které plnily funkci propagační včetně vykoupených vozů na protiúčet od předchozích majitelů. Oddělení je řízeno vedoucím prodeje a ostatními prodejci. Tito zaměstnanci firmy nabízejí zákazníkům kromě prodeje i ostatní služby jako jsou, zkušební jízdy, profinancování, pojištění, registrace i zapůjčení vozidla a dále poskytují zákazníkům informace o vhodném příslušenství.

4.2.2. Servisní oddělení

Součástí podniku je autorizovaný servis zabezpečující kompletní údržbu a opravy vozidel včetně kontrol STK, asistenčních a odtahových služeb. Technici a mechanici jsou pravidelně školeni a přezkušováni. Servisní oddělení disponuje hydraulickými hevery, odpovídajícími speciálními nástroji nutnými k výkonu práce a měřicí technikou. Objekt má k dispozici mechanickou, elektrikářskou, diagnostickou, karosářskou dílnu a lakovnu. Společnost nabízí speciální programy na údržbu vozidel zabezpečující maximální komfort pro klienty, včetně zapůjčení náhradního vozidla v případě opravy a provedení všech druhů záručních i pozáručních oprav vozidel značky Peugeot.

4.2.3. Skladové oddělení

Skład plní ve firmě funkci nezbytnou pro zajištění náhradních dílů při servisních pracích. Poskytuje přímý prodej ostatním koncesionářům, neautorizovaným servisům nebo konečnému tuzemskému či zahraničnímu zákazníkovi. Od roku 2015 se způsob prodeje rozšířil o elektronický obchod.

4.3 Internetový obchod

Firma Auto Veleslavín Car, s.r.o. se v rámci vysoké poptávky po zboží na internetu rozhodla vytvořit komplexní internetový obchod se širokou nabídkou. V rámci konkurence mezi koncesionáři Peugeot se v tomto rozměru jedná o unikátní projekt v České republice.

V roce 2015 byl zřízen elektronický obchod zaměřený na prodej příslušenství a doplňků značky Peugeot. Tento obchod je přímo spojený s oddělením skladu. Nachází se na webové adrese <http://eshop-peugeot.cz>. Stránky jsou v současné době částečně přeloženy i do cizích jazyků.

Internetový obchod vznikl z několika důvodů:

- a) Podpora prodeje ve skladovém oddělení, která povede ke splnění plánovaných objemů prodaných produktů. Tím firma splní podmínky na finanční bonus, který od P Automobil Import, s.r.o. obdrží za stanovené období.
- b) Nové výnosy pro firmu k uhrazení zvyšujících se nákladů společnosti.
- c) Reklama pro společnost Auto Veleslavín Car, s.r.o., pro nové zákazníky mimo region Prahy.
- d) Pronikání společnosti na nové trhy.

Elektronický obchod od počátku vzniku doručoval zboží prostřednictvím přepravní společnosti PPL. Od března roku 2016 se doprava zboží rozšířila o General Logistics Systems, zkráceně GLS. V současnosti je GLS nejpoužívanější způsob dopravy u internetového obchodu společnosti, z důvodu nižších cen za dopravu a dobrého pokrytí

jak tuzemského, tak zahraničního trhu. E-shop aktuálně doručuje zboží do všech zemí Evropské unie.

Tabulka 1 - Doprava internetového obchodu v ČR

| Způsob dopravy po ČR | Cena | Dobírka | Objednávka nad 3 000 Kč |
|---|--------|---------|-------------------------|
| GLS přepravní společnost | 89 Kč | 119 Kč | zdarma |
| PPL přepravní společnost | 109 Kč | 139 Kč | 109 Kč |
| Výdejní místo GLS ParcelShop ¹ | 59 Kč | 79 Kč | zdarma |
| Osobní odběr v Praze | | | zdarma |

Zdroj: (<http://eshop-peugeot.cz/cs/content/2-zpusoby-dopravy>)

Doprava v rámci České republiky se pohybuje v rozmezí od 89 do 139 korun dle zvoleného dopravce. Výdejní místa GLS Parcel Shop od 59 korun. Objednávka nad 3 000 korun je zákazníkovi doručena zdarma, vyjma přepravní společnosti PPL. Společnost rovněž nabízí možnost osobního odběru zdarma v sídle společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o.

Doprava zboží do zemí Evropské unie je zobrazena v příloze A.

Platbu je možná uskutečnit v hotovosti, na dobírku, bankovním převodem a on-line platební kartou. V České republice platí zákazníci e-shopu nejčastěji pomocí dobírky. V zahraničí pak převodem pomocí bankovního účtu či platební kartou. V rámci dobírky zákazník platí 30 korun nad rámec objednávky.

4.3.1. Podpora společnosti na internetu

Pokud chce společnost držet krok s dobou a nejnovějšími trendy, musí se angažovat v internetovém prostředí.

Samotný podnik má oficiální internetové stránky, kde se mohou klienti dozvědět všechny informace, které by měli před příchodem do firmy znát. Adresa těchto stránek je: <http://avcar.cz>. Zákazník zde může získat nejzákladnější informace jako je otevírací doba,

adresu podniku, telefonní kontakty či emailové adresy. Dále jsou zde k dispozici akční nabídky vozů, možnosti financování vozu či fleetový program. Většina nejdůležitějšího obsahu stránek je přeložena do angličtiny, italštiny a španělštiny. Z této adresy se návštěvník stránek může přesměrovat na facebookové stránky společnosti nebo internetový obchod.

Společnost spravuje dva účty na sociální síti facebook. Jedná se o profil firmy, kde jsou zveřejňovány mimo jiné novinky a akční slevy týkající se vozů a servisu. A profil internetového obchodu <http://eshop-peugeot.cz>, kde uživatelé mohou být včas upozorněni na probíhající akce a slevy. Firma tím míří na zákazníky, kteří se na sociálních sítích seskupují kvůli stejným zájmům. V tomto případě mají zájem o tyto nabídky ohledně značky Peugeot.

Internetový obchod společnosti je součástí webového srovnávacího portálu Heuréka. Na této stránce mohou zákazníci, kteří nakoupí zboží prostřednictvím e-shopu, který jde zde zaregistrovaný, hodnotit dojmy z nákupu. Elektronický obchod společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. je součástí tohoto portálu a jeho snahou bude získat v budoucnu zlatý certifikát „Ověřeno zákazníky“, který zákazníkům pomáhá v důvěře k tomuto obchodu. Tento ukazatel patří k velkým konkurenčním výhodám jednotlivých e-shopů.

5 Vlastní rozbor

Následuje formulace vize, poslání a strategie podniku. Dále jednotlivé strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

5.1 Návrh strategie

Tato práce si klade za cíl vytvořit efektivní strategii sloužící podniku Auto Veleslavín Car, s.r.o. v jeho rozvoji, zejména internetovému obchodu společnosti. K tomu poslouží vyhodnocení výsledků strategických analýz vnějšího prostředí. Jedná se o PEST analýzu a analýzu konkurence v odvětví, tzv. Porterův model. Následují výsledky analýz vnitřního prostředí podniku, vycházející z evaluace dosavadního prostředí a SWOT analýzy. Zároveň jsou zhodnoceny ekonomické výsledky podniku a navrženy změny v oblasti zahraničního prodeje a podpory společnosti na internetu.

5.2 Vize, poslání a strategie podniku

Vize společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. je setrvání na trhu mezi nejlepšími autorizovanými koncesionáři značky Peugeot v České republice prostřednictvím spokojených klientů. Posláním společnosti je zároveň mírně zvyšovat meziroční zisk. Toho chce firma dosáhnout pomocí efektivnější nabídky zboží a služeb. Jako nový zdroj finančních prostředků hodlá firma podpořit část prodeje pomocí komplexního internetového obchodu. Jedná se především o příslušenství a doplňky značky Peugeot, časem i náhradní díly k vozům.

Mezi současné cíle patří rozšiřování internetového obchodu o širší nabídku a expandování prodeje do ostatních zemí Evropské unie.

5.3 Analýza vnějšího prostředí

V této části pomocí strategických analýz vnějšího prostředí určíme závěry jako podklad pro vytvoření návrhu strategie pro podnik. Jedná se PEST analýzu a analýzu stavu konkurence v odvětví.

5.3.1. PEST analýza

PEST analýza zhodnotí vnější faktory, které na podnik působí. Obsahuje všechny podstatné makroekonomické ukazatele. Pomocí této analýzy lze pochopit faktory ovlivňující konkrétní oblast, ve které se společnost nachází.

Sociálně-kulturní vlivy

Roste zájem o kvalitní zboží a přibývá zákazníků, kteří za něj neváhají zaplatit. Například mlýnky od této francouzské značky patří v povědomí lidí mezi jedny z nejlepších na trhu, tudíž je o ně zájem ze strany zákazníků, kteří vyžadují nadstandard. Výhodou je lepší informovanost o produktech prostřednictvím internetu, na kterém lidé tráví stále více času a neváhají na něm nakupovat. Velkou roli zde mají sociální sítě či specializované stránky s diskuzními fóry, kde se lidé dotazují kde zakoupit vybraný produkt. Takto se prolíná technologie se sociální sférou. V této oblasti existuje několik fanouškovských i oficiálních kanálů, kde lze propagovat internetový obchod se zbožím značky Peugeot. Nesporná výhoda je v odkazování na webovou stránku obchodu samotnými uživateli těchto stránek. Zrovna tak možnost sdělovat dojmy s nákupem přímými uživateli, kteří již mají předchozí zkušenosti s nákupem v tomto e-shopu. Jde tak o dobrou reklamu, která nestojí firmu žádné náklady. Zde se může vyskytnout negativum v tom případě, že zákazník e-shopu nebude plně uspokojen a zveřejní recenzi negativní, což zapříčiní negativní reklamu obchodu.

Technologické vlivy

Technologický pokrok zasahuje do všech oblastí moderního světa, a tak se obohacuje nabídka značky Peugeot o nejrůznější výrobky s logem této značky a věrní zákazníci

za ně neváhají utratit své peníze. Nabídka doplňků se v posledních letech rozšířila o drobné technologické produkty, jako jsou sluchátka či přenosné flash paměti. Pokrok je nejznatelnější v oblasti komunikační. Zásadní je v tomto případě role přenosných zařízení, díky kterým obecně narůstá počet nákupů zprostředkovaných přes internet v mobilních telefonech. Lidé tak nakupují častěji na internetových stránkách společností, protože nejsou nijak vázáni na místo, kde nákup provádějí. Zboží si navíc prostřednictvím e-shopu může zákazník převzít relativně v krátkém časovém úseku z pohodlí domova, díky zrychlující se dopravě přepravních společností.

Ekonomické vlivy

S rostoucí životní úrovní a celkově zlepšující se ekonomické situací v České republice a v zahraničí, vzrůstá poptávka po příslušenství k automobilům a doplňkům do domácností. Vývoj hrubého domácího produktu je v současné době v České republice příznivý. V 1. čtvrtletí roku 2016 vzrostl meziročně o 3,0 %. Výdaje na konečnou spotřebu domácností se meziročně zvýšily o 3,1 % a mezi čtvrtletně o 0,9 %. [16] Stejně jako v roce předchozím, rostla spotřeba ve všech základních kategoriích výdajů domácností, zejména pak předmětů dlouhodobé spotřeby.

Politicko-právní vlivy

K nepříznivému vlivu dochází z právní legislativy. Například předběžné rozhodnutí o vystoupení Spojeného království z Evropské unie může zapříčinit vznik ekonomických komplikací, které se mohou projevit snížením poptávky po zboží. Stejně tak zůstávají otázkou budoucí kroky vlády na našem území i v celé EU. Náklady pro podnik vyvstávají z dalších nároků na administrativu, jako je elektronická evidence tržeb a kontrolní hlášení DPH.

Závěr:

PEST analýza upřesňuje některé možné příležitosti a hrozby, které mohou podnik ovlivňovat prostřednictvím vnějšího prostředí. K trendům poslední doby patří narůstající nákup

prostřednictvím internetových obchodů. V současné době téměř každá společnost disponuje nebo připravuje elektronický obchod, kde bude moci prodávat zboží efektivnějším a produktivnějším způsobem přes internet. Tímto se potvrzuje, že prioritou v následujícím období je zajistit potřebné kroky k vytvoření tohoto konkurenčního nástroje. Nárůst počtu uživatelů na sociálních a komunikačních sítích ještě umocňuje tuto potřebu podniku, se v tomto prostředí angažovat. Pro firmu je nezbytné neustále hledat nové možnosti, jak nabízet zákazníkovi své produkty. Velký potenciál mají nákupy přes mobilní zařízení, a tak je velmi podstatné věnovat se i jim. Z ekonomického hlediska lze díky narůstajícím výdajům domácností očekávat zvyšující poptávku po zboží. Z politicko-právních vlivů by mohlo internetový obchod ovlivnit vystoupení Spojeného království z Evropské unie. Dále legislativní kroky v EU a na našem území. Nepříznivými náklady jsou nároky na administrativu, jako je EET a kontrolní hlášení DPH.

5.3.2. Porterův model

Stav konkurence v odvětví je zde znázorněn pomocí Porterova modelu. Pomocí působení těchto pěti konkurenčních sil je vyhodnocen závěr, který determinuje možné zisky podniku v odvětví.

Potenciální konkurenti

Potenciálními novými konkurenty se mohou stát společnosti, které obdrží licenci od společnosti P Automobil Import, s.r.o. a vytvoří si vlastní internetový obchod. Tím je ovšem snaha proniknout do této oblasti značně ztížena. Vstup do tohoto odvětví, ve smyslu příchodu nového koncesionáře, je minimální, tudíž se nedá očekávat hrozba od nové společnosti vstupující na trh. Stávající koncesionáři si však internetový obchod zřídit mohou, ale i zde není v současné době pozorovatelný nárůst počtu internetových obchodů na našem území. Problémem je nejspíš konzervativnost tohoto specifického odvětví a nepochopení současných trendů technologie, která umožňuje zvýšit prodej právě prostřednictvím internetu.

Dodavatelé

Dodavatelé mají v tomto případě silnou pozici, protože jejich produkty jsou jedinečné. Jde o tři velkoobchody spadající pod značku Peugeot, ke kterým běžný člověk nemá přístup. Pokud si chce zákazník zboží koupit, musí vyhledat některého z koncesionářů této značky. Koncesionář Peugeot, který od nich zboží odebírá, je tedy závislý na kvalitě a ceně zboží, kterou stanoví dodavatel. V případě, že koncesionář nebude s kvalitou či cenou zboží spokojený nemá možnost si vybrat dodavatele jiného. Podnik je tedy závislý na konkrétních dodavatelích značky Peugeot. Nicméně v rámci koncese a dobré spolupráci v minulosti je zde ohrožení ze strany dodavatele na nejmenší možné úrovni. Pro firmu je navíc velmi výhodné, že za nákup zboží od dodavatele neplatí žádné dopravné.

Odběratelé

Odběrateli jsou především majitelé vozů značky Peugeot. Dále odběratelé nejrozličnějších doplňků této značky tzv. Peugeot Butik. Například sběratelé modelů vozů či kuchyňských nástrojů jako jsou luxusní mlýnky či vinné příslušenství. Zákazníci zde mohou zakoupit také oblečení této značky včetně speciální odnože této značky, s označením Peugeot SPORT. Dalšími zákazníky jsou i majitelé vozů Citroën, neboť tyto dvě francouzské značky spadají pod jeden společný koncern vozů PSA. Mnoho dílů je tak společných a zaměnitelných. Jsou to jednak klienti společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. nebo noví zákazníci. Už v prvních měsících provozu e-shopu byla zaznamenána i návratnost některých spokojených zákazníků na webové stránky. Rovněž byl patrný postupný nárůst zákazníků elektronického obchodu z celé EU. Jelikož tento druh zboží je v internetových obchodech dostupný velmi málo či vůbec, odběratelé nemohou vyvíjet tlak a ovlivňovat výrazněji cenu nabízeného zboží. Ostatní koncesionáři podobné zboží nabízejí většinou pouze přímo fyzicky na svých pobočkách.

Substituty

Pokud se jedná o náhradní díly či příslušenství vozů, jsou tyto komodity velmi špatně nahraditelné. Pokud chce zákazník obohatit svůj vůz o nějaké příslušenství či koupit

náhradní díl k opravě automobilu zpravidla volí originální zboží. Na trhu lze v omezené šířce sortimentu najít i neoriginální příslušenství. Jedná se o výrobky především čínských firem, které jsou pro zákazníka často obtížně dostupné. Větší uspokojení zákazníkovi ovšem vždy poskytne originální produkt. Produkty jsou vyrobené na míru svému účelu a vztahuje se na ně záruka kvality. Z doplňků jako jsou mlýnky a vinné příslušenství lze zajisté dohledat nepřehrné množství výrobků jiných značek různých kvalit a cen. Značka Peugeot je však velmi populární a tradiční značkou v této oblasti. Zde si náročnější zákazník volí i podle citového vztahu ke značce.

Stávající konkurenti

Stávající konkurenty považujeme všechny autorizované koncesionáře značky Peugeot, kteří mají požadované licence a disponují elektronickým obchodem. Tito majitelé koncesí mají přístup k velkoobchodním francouzským dodavatelům a mohou prodávat produkty této značky. Elektronický obchod ovšem provozuje jen hrstka těchto společností. Po prozkoumání trhu však tyto obchody nedosahují takových rozměrů, co se šířky sortimentu týče. Vzhled stránek je v mnoha případech nedostačující a poněkud zastaralý. Na první pohled je zřejmé, že stávající konkurence nejeví o tuto oblast velký zájem. V případě, že společnosti internetový obchod mají, nepřikládají mu velkou váhu. Co se týče oficiálních webových stránek koncesionářů, tam už je konkurence znatelná. Zde je u podniku určitý prostor pro zlepšení pozorovatelný.

Závěr:

Z výsledků analýzy konkurence v odvětví lze usoudit, že společnost Auto Veleslavín Car, s.r.o. může být v oblasti e-shopu ohrožena stávajícími konkurenty v případě, že se rozhodnou rozvinout svůj internetový obchod. Na trhu již existují podobné e-shopy, jejich zpracování nebo šířka sortimentu však zatím nepředstavuje velkou konkurenci. U nových či potenciálních koncesionářů je jejich stěžením už současné „zaspání“ v této oblasti, a tak prozatím nepředstavují konkurenci. Společnost je také závislá na nenahraditelných dodavatelích značky Peugeot. Jako koncesionář má však firma z Prahy 6 dobré vztahy

s dodavateli. Naopak odběratelé nemohou podstatným způsobem ovlivnit cenu zboží, jelikož toto zboží je prostřednictvím internetových obchodů málo dostupné.

5.4 Analýza vnitřního prostředí

Tato část práce se zabývá vyhodnocením strategických analýz vnitřního prostředí. Za pomoci SWOT analýzy určíme tyto závěry jako podklad pro vytvoření návrhu strategie pro podnik.

5.4.1. Evaluace dosavadní strategie

Příslušenství a doplňky značky Peugeot mohl zákazník u společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. zakoupit do roku 2015 pouze osobně na prodejně. To do jisté míry omezovalo potenciál prodeje těchto produktů. Na prodejně bylo vystaveno pouze minimum zboží. Tato strategie znemožňovala potenciálním zákazníkům širší výběr produktů značky Peugeot. Společnost tak přicházela o potenciální odběratele zboží, kteří neměli dostatečné informace o tom, že takové produkty podnik nabízí. Zároveň sortiment nabízeného zboží nebyl dostatečně široký a nevyužíval tak potenciál.

5.4.2. SWOT analýza

Ohrožení:

- 1) Konkurence ze strany ostatních koncesionářů.
- 2) Vyjednávací síla P Automobil Import, s.r.o.
- 3) Z hlediska dodavatele, zboží jedné značky, závislost na jednom dodavateli.
- 4) Záporné reference od zákazníků.
- 5) Zdražení služeb přepravních společností.
- 6) Z dlouhodobého hlediska kritika značky.

Příležitost:

- 1) Zahraniční prodej při vstupu na nové trhy jako je Itálie, Německo, Rakousko, Slovensko a potažmo celá EU.
- 2) Eurový účet.
- 3) Rozšiřování nabídky o nové položky, náhradní díly.
- 4) Prodej vozů přes internetový obchod.

Silné stránky:

- 1) Náskok na trhu.
- 2) Schopný řídicí pracovník podniku spravující e-shop.
- 3) Adekvátní finanční zdroje.
- 4) Zavedená společnost.
- 5) Stanice metra v blízkosti podniku.

Slabé stránky:

- 1) Neefektivní proces v rámci administrativní a účetní správy e-shopu.
- 2) Absence zahraničního srovnávacího portálu.
- 3) Chybějící mobilní verze.
- 4) Počet pracovníků v oblasti správy e-shopu.
- 5) Omezení v rozhraní e-shopu.
- 6) Chybějící bezpečností certifikát HTTPS.
- 7) Absence České pošty v rámci nabídky dopravců.

Závěr:

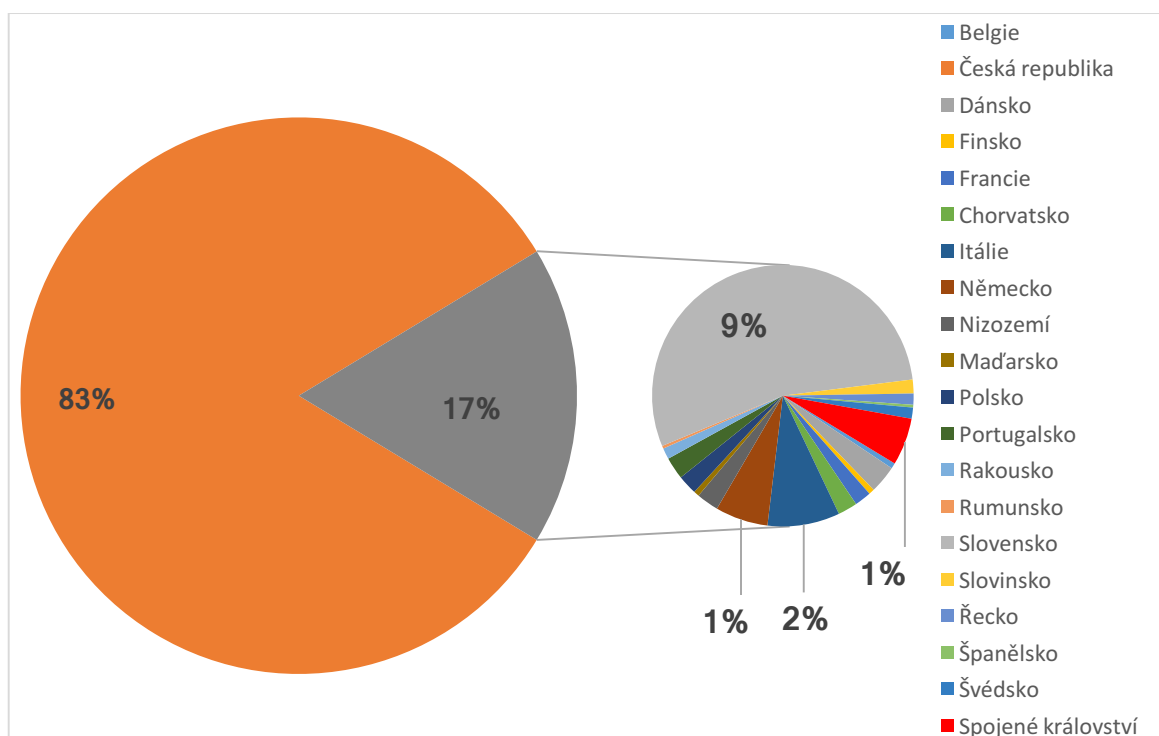
Na základě výsledků SWOT analýzy lze usoudit, že největší ohrožení hrozí od konkurenčních koncesionářů značky Peugeot v České republice či v zahraničí. Mezi současné největší příležitosti patří rozšíření prodeje o země Evropské unie. Největší možný odběratel může být Slovensko, Německo, Rakousko a Itálie. S tím ovšem souvisí

potřeba zřídit eurový účet a vícejazyčnou verzi internetového obchodu. Další významnou příležitostí je rozšíření nabízeného sortimentu v elektronickém obchodě o náhradní díly. Jako podpora těchto příležitostí je ku prospěchu náskok na trhu před konkurencí. Jen málo koncesionářů značky Peugeot má zřízený e-shop, a tudíž se jedná o silnou stránku společnosti. Celý web a jeho řízení spravuje schopný pracovník. Ze slabých stránek společnosti vyplývá, že není doposud vypracovaná jasná strategie k rozvoji plnohodnotného internetového obchodu, který by přinesl nový zdroj financí a zároveň by pomohl splnit minimální prodejní hodnoty, které jsou pro skladové oddělení potřebné. Neefektivní je také administrativní a účetní proces od přijetí objednávky, přes expedici až po zanesení faktury do účetnictví. V neposlední řadě se jedná o vytíženost správce internetového obchodu. Efektivnějšího a rychlejšího přístupu by mohlo být dosaženo přijutím dalšího zaměstnance na správu a provoz internetových stránek společnosti.

5.5 Zahraníční prodej

Graf č. 1, zobrazující procentuální zastoupení evropských zemí do počtu objednávek přes internetový obchod společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. za rok 2016. Z grafu je patrné, že největší zastoupení má tuzemský prodej s hodnotou 83 %. Na druhém místě se nachází Slovensko s 9 % procenty, za kterým následuje Itálie, Německo a Spojené království Velké Británie a Severního Irsku.

Graf 1 – Počet objednávek v roce 2016



Zdroj: (zpracováno autorem dle interních zdrojů podniku)

V příloze B je vyjádřen grafem počet objednávek a zastoupení tržeb ze zemí Evropské unie mimo Českou republiku v procentech v roce 2016. Z grafu je patrné, že počet objednávek ze zahraničí je zastoupen především Slovenskem, které tvoří přibližně 54 %. Na druhém místě následuje Itálie s přibližně 9 %. Německo je v počtu objednávek ze zahraničí až na místě třetím. Dle tržeb je na prvním místě Slovensko, které mezi zahraničními odběrateli tvoří přibližně 40 %. Následováno Německem s téměř 12 %. V tržbách je na třetím místě Nizozemsko, poté Itálie a Spojené království.

Z grafů v příloze C je patrná rostoucí návštěvnost internetového obchodu společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. ze zahraničí. Jednotlivé grafy znázorňují rostoucí návštěvnost během roku 2016 ze zemí Slovensko, Itálie, Spojené království a Německo.

Pomocí tohoto rostoucího trendu se podniku naskýtá příležitost zahraniční expanze. Zejména kvůli překladatelským schopnostem správce se jeví do budoucna Itálie a Německo jako velcí potenciální odběratelé.

5.6 Reference a sociální sítě na internetu

Referenční portály na hodnocení zboží jsou důležitým faktorem při rozhodování o nákupu zboží přes internet. Elektronický obchod společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. je zaregistrován na internetovém srovnávači zboží Heuréka. Tento web umožňuje zákazníkům, kteří nakoupili zboží prostřednictvím e-shopu, uskutečněný nákup zhodnotit. Cílem společnosti by mělo být dosáhnout co největšího počtu kladných hodnocení od zákazníků. Tyto kladné reference pak může koncesionář umístit na stránky svého e-shopu a zvýšit tak důvěryhodnost svých stránek. Při určitém počtu kladných hodnocení společnost obdrží modrý certifikát „Ověřeno zákazníky“, který si může umístit na svoje webové stránky. Při udržení tohoto vysokého standardu zákaznické spokojenosti podnik obdrží ještě certifikát zlatý. Cílem společnosti by mělo být získání tohoto certifikátu a udržet dlouhodobě kladné hodnocení. Tím podnik potvrdí profesionální a kvalitní služby společnosti.

Nevýhoda tohoto tuzemského webu je jeho zaměření pouze na český trh. Jestliže zboží nakoupí zahraniční klient společnosti, vzniká celá řada problémů. Zákazník prostřednictvím e-mailu obdrží prosbu, ve které ho portál Heuréka vyzývá k vyplnění dotazníku o zhodnocení dojmů z nákupu. E-mail spolu s internetovými stránkami srovnávacího portálu však neumožňuje překlad do angličtiny. Zahraniční zákazník tak většinou tento dotazník nevyplní. V případě, že dojde k vyplnění dotazníku zahraničním zákazníkem, Heuréka uvede jeho slovní hodnocení v originálním jazyce a český zákazník pak tomuto hodnocení nemusí rozumět. Další problém nastává v případě, kdy cizí zákazník vyplní počet dnů, které uplynuly mezi objednáním zboží a jeho doručením. Tento údaj je pochopitelně vyšší než při doručování zboží pouze na území České republiky. Takto získaný údaj je potom logicky neporovnatelný. Počet dnů, během kterých je zboží dopraveno ke svému odběrateli, je však na serveru Heuréka zprůměrován a tato skutečnost následně zhoršuje celkový průměr. Tuzemský zákazník z hodnocení nevidí, že některé zboží bylo exportováno do vzdálené ciziny. Hodnocení je tudíž zkreslené a pro společnost negativní.

Řešením situace je registrace na obdobném zahraničním portálu Yotpo, který by bylo možné využít pro dodávky zboží pouze zahraničním zákazníkům. Tím by došlo k odstranění

uvedených komplikací. Důležité však opět bude dosažení kladných hodnocení a vybudování dobrého jména společnosti.

Podnik by se rovněž měl zabývat propagací svých nabídek na internetu. K tomu slouží sociální sítě a komunikační servery. Ke zvýšení informovanosti stávajících i nových klientů společnosti je nutné aktualizovat informace o akčních nabídkách a cenových slevách na účtech sociální sítě Facebook. Dalším krokem je i založení účtu společnosti na sociální síti Google Plus³ či Instagram⁴.

Další eventualitou, jak zvýšit informovanost je upozornění klientů pomocí emailů s akčními nabídkami. Společnost v současné době již disponuje databází zákazníků, kteří si přes internetový obchod podniku zakoupili některé zboží. S tím podnik registruje i vracející se spokojené zákazníky. Stávající počet zákazníků, kteří jsou připraveni u společnosti opětovně nakoupit, by se tak pomocí informativních přímých emailů mohl zvýšit.

5.7 Doprava a platba

Rozšíření způsobů dopravy, které nabízí internetový obchod společnosti je důležitý bod při rozvoji společnosti. Dosavadní výběr dopravy zboží, který podnik nabízí, čítá přepravní společnosti GLS a PPL. Tyto způsoby dopravy nemusejí být pro každého zákazníka uspokojivé. Jde o způsob dopravy, kdy zboží objednané přes internetový obchod dopraví kurýr přepravní společnosti na místo doručení v určitý čas. Najdou se ovšem zákazníci, kteří nemohou být v určitý čas na místě doručení. Například lidé v práci nemohou zároveň převzít zásilku v místě svého bydliště. V těchto případech je pro zákazníky přijatelná Česká pošta, kdy zákazník vyzvedne své objednané zboží po cestě ze zaměstnání nebo v jiný čas podle svého výběru. Zejména zákazníci, kteří nemají zkušenost s přepravními společnostmi, si raději vyzvednou zboží na poště, a tak kvůli absenci této služby přichází společnost o některé objednávky. Česká pošta by proto neměla v nabídce

³ Google Plus – sociální síť od internetového vyhledávače Google

⁴ Instagram – sociální síť s fotografiemi a videi

dopraců na e-shopu chybět a podnik by ji rovněž měl zařadit na své internetové stránky. Dalším typem dopravy jsou výdejní místa. Jedná se například o společnosti Uloženska, Zásilkovna nebo Parcel Shop. Tuto dopravní variantu zvolí opět zákazník, který si své zboží vyzvedne například v blízkosti obchodních domů, kde tyto přepravní společnosti svoje výdejní místa provozují.

Společnost v současnosti nabízí většinu způsobů, kterými může zákazník za své zboží objednané přes e-shop společnosti platit. Nabízí se však možnost doplnit tyto možnosti plateb o rychlé online bankovní převody neboli bankovní tlačítka. Jedná se o převod z účtu na účet, avšak platba probíhá pomocí rychlé platební brány. Společnost může využít v tomto ohledu služeb České spořitelny nebo Komerční banky. Tento způsob platby je v rámci rychlosti převodu výhodný jak pro prodejce, tak pro zákazníky. Bezpečnost nákupu zajišťuje banka, a tak společnost nemá přístup k citlivým údajům a o platbě. Jiným způsobem platby, který patří ve světě k nejrozšířenějším je PayPal. Umožňuje převod peněz mezi jednotlivými PayPal účty uživatelů, které jsou propojeny s platebními kartami.

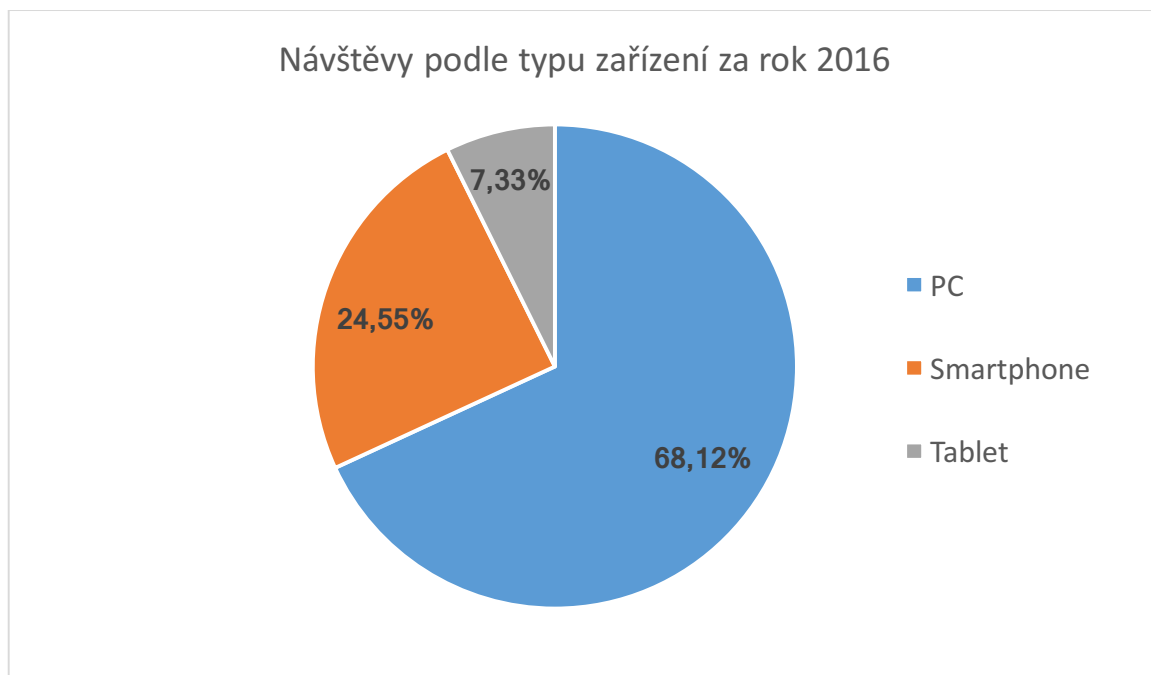
5.8 Mobilní zařízení

V současné době je užívání mobilních zařízení na stálém vzestupu. S tím roste i jejich způsob využití. Jednou z aktivit, která je nejvíce využívána, je prohlížení internetu. Internetové obchody a podniky obecně mají možnost nabízet zboží prostřednictvím chytrých telefonů.

Na následujícím grafu č. 2 jsou zobrazeny návštěvy internetových stránek společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. v procentuálním zastoupení jednotlivých zařízení v roce 2016. Z grafu lze vyčíst, že nejčastěji využívané zařízení při prohlížení klasického webového obsahu, byl stolní počítač. Jednalo se o 68 % všech návštěv e-shopu. Počet návštěv prostřednictvím chytrých telefonů ovšem tvořil zbylých 32 %. Smartphone⁵ z celkového počtu návštěv činil 25 %. Pomocí dalšího mobilního zařízení tablet tomu bylo zbylých 7 %.

⁵ Smartphone – v češtině chytrý telefon, je typ mobilního telefonu, který umožňuje prohlížení webového obsahu, čtení knih, přehrávání hudby a užívání dalších aplikací

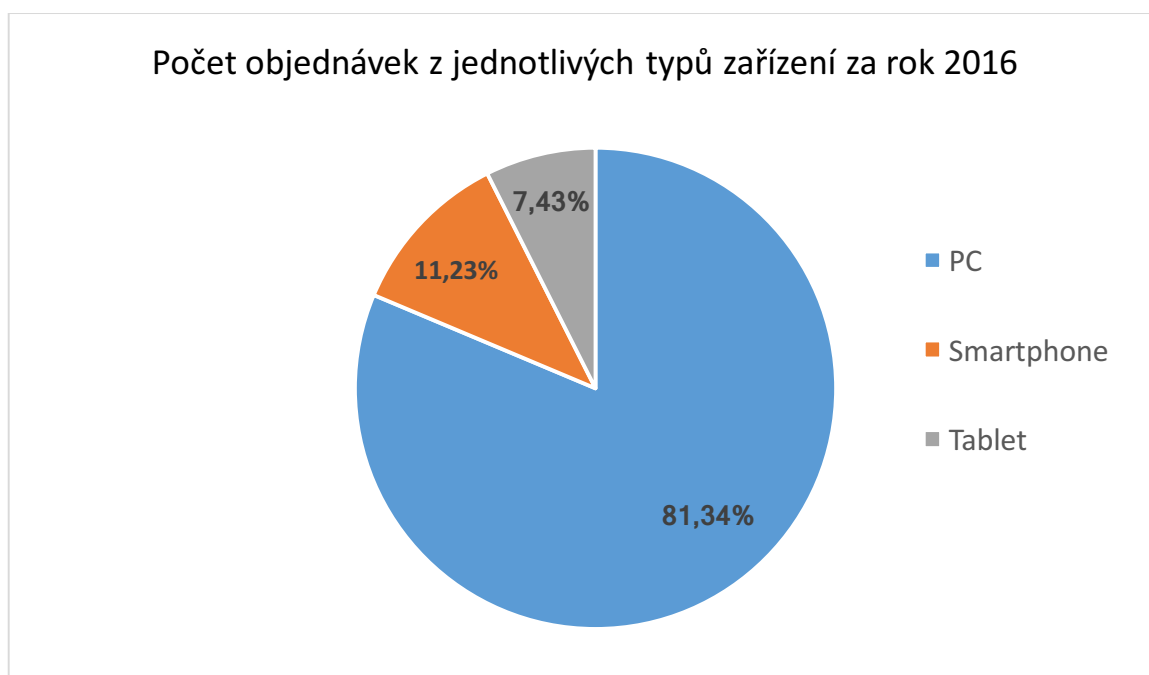
Graf 2 – Návštěvy podle typu zařízení



Zdroj: (zpracováno autorem dle interních zdrojů podniku, Google Analytics)

Z grafu č. 3 je patrné, že z hlediska počtu objednávek v roce 2016 je na prvním místě opět stolní počítač s přibližně 81 %. Z mobilních zařízení zákazníci uskutečnili zhruba 19 % objednávek. Z toho asi 11 % přes smartphone a kolem 7 % přes tablet.

Graf 3 – Počet objednávek z jednotlivých typů zařízení



Zdroj: (zpracováno autorem dle interních zdrojů podniku, Google Analytics)

Z těchto údajů je zřejmé, že počet uživatelů navštěvující internetový obchod pomocí chytrých telefonů či tabletů je velmi významný. Na druhou stranu počet objednávek, které v celkovém součtu zákazníci dokončí, je u mobilních zařízení zhruba o třetinu menší. V tomto ohledu je znatelnější rozdíl mezi stolním počítačem a mobilním zařízením. Poměr uživatelů, kteří web internetového obchodu navštíví a nákup uskuteční je u počítače větší a tudíž efektivnější.

Elektronický obchod společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. zákazníci často navštěvují pomocí mobilních zařízení. Lidé prostřednictvím mobilní verze e-shopu ovšem nenakupují tak efektivně a podnik tak přichází o část objednávek. Společnost by se proto měla zaměřit hlavně na vylepšení mobilní verze svého internetového obchodu. Zajistit, aby web a jeho obsah byl přehledný a nákup pro zákazníky jednoduchý.

5.9 Zhodnocení ekonomických výsledků

Z následujících grafů jsou patrné ekonomické výsledky elektronického obchodu společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. Z Grafu č. 4 a č. 5 je patrné, že e-shop od počátku svého vzniku vykazuje až na výjimky rostoucí tendenci. Tento růst je způsoben různými faktory. Značný vliv mělo zejména postupné rozšiřování sortimentu. Velké navýšení je patrné v roce 2015 v období před vánočními svátky, kdy lidé nakupovali v e-shopu společnosti pro své blízké.

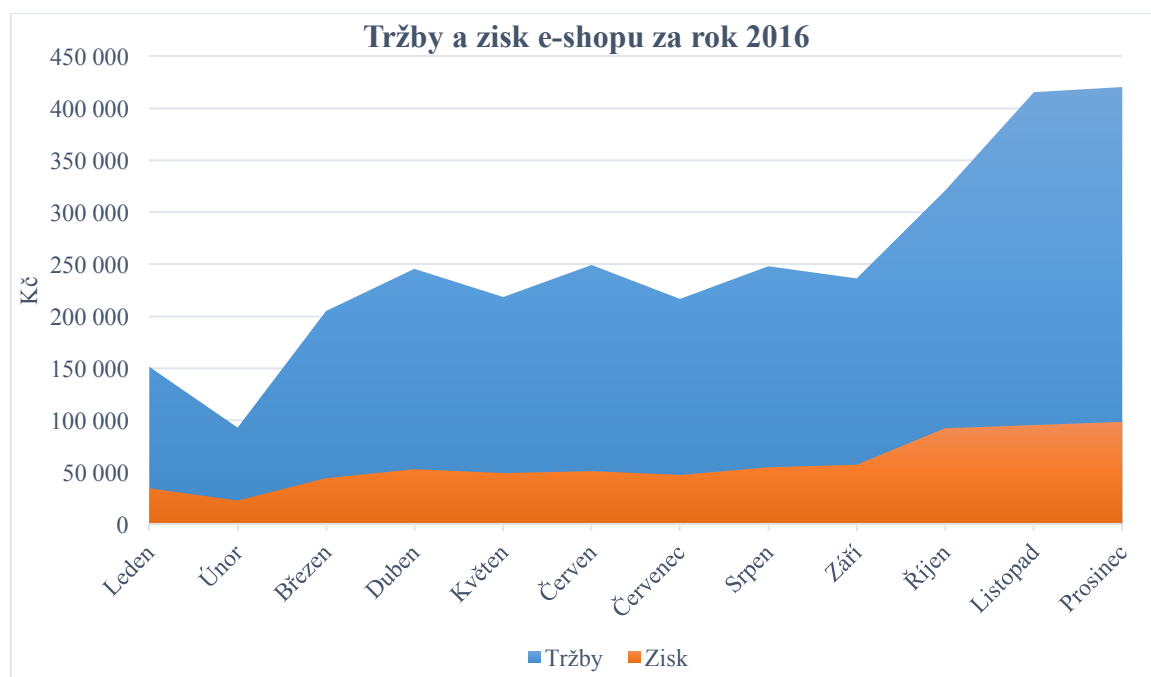
Graf 4 – Tržby a zisk e-shopu za rok 2015



Zdroj: (zpracováno autorem dle interních zdrojů podniku)

Z grafu č. 5 je patrné, že v roce 2016 měl elektronický obchod podniku opět vyšší tržby. To bylo způsobeno zejména dohodou s přepravními společnostmi o lepších cenách za dopravu zboží. Od října 2016 byl nárůst způsoben překladem, některých částí stránek do cizích jazyků a následným prodejem do zahraničí. Další vliv mělo stále rozšiřování sortimentu obchodu.

Graf 5 – Tržby a zisk e-shopu za rok 2016



Zdroj: (zpracováno autorem dle interních zdrojů podniku)

6 Návrh strategie

Už několik let mění internet obchodní prostředí. Společnost Auto Veleslavín Car, s.r.o. vstoupila do této oblasti, aby i v moderním světě dokázala, že svoji nabídku dokáže nabízet i prezentovat touto cestou. Zároveň tak chce disponovat konkurenční výhodou ve formě internetového obchodu se širokou nabídkou, který uspokojí zákazníky na tuzemském i zahraničním trhu. S tím jsou spojené komunikační i sociální sítě na internetu, a rovněž vlastní webové stránky, které je třeba podporovat a spravovat.

Pomocí PEST analýzy jsou určeny možné příležitosti a hrozby, jež mohou podnik ovlivňovat prostřednictvím vnějšího prostředí. K současným trendům patří nadále prodej zboží přes internet. Tento trend má navíc neustále zvyšující se tendenci a do této oblasti tak přicházejí společnosti ze všech oborů. Většina podniků v současnosti elektronickým obchodem disponuje nebo jej připravuje, aby efektivněji prodávaly své zboží. Dalším trendem je i nárůst počtu uživatelů na sociálních a komunikačních sítích. Společnosti tak informují své i potenciální klienty o akčních produktech a cenových slevách prostřednictvím těchto sítí. Oba trendy spojují mobilní zařízení ve spojení s mobilním internetem. Z ekonomického hlediska lze očekávat nárůst poptávky po zboží díky narůstajícím výdajům domácností. Negativně by mohlo poptávku po zboží ovlivnit předběžné rozhodnutí o vystoupení Spojeného království z Evropské unie. Dále legislativní rozhodnutí v Evropské unii a České republice. Náklady pro společnost jsou nároky na administrativu. V současnosti je to elektronická evidence tržeb a kontrolní hlášení DPH.

Prostřednictvím Porterova modelu analýzy konkurence v odvětví je zřejmé, že e-shop společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. může být ohrožen stávajícími konkurenty. V případě, že se rozhodnou pro rozvoj svých elektronických obchodů. V současnosti, však internetový obchod společnosti disponuje určitým náskokem, z hlediska šířky nabízeného sortimentu či celkovým zpracováním webu. U potenciálně nových konkurentů nebezpečí takřka nehrozí. Vstup do tohoto odvětví je ztížen udělením koncese, a tak příchod nového konkurenta nelze v blízké době očekávat. Podnik je však závislý na jedinečných dodavatelích značky Peugeot. S nimi ovšem z minulosti udržuje jako koncesionář dobré vztahy. Odběratelé v tomto odvětví nemohou podstatným způsobem ovlivnit cenu zboží.

Jedná se o originální produkty značky, ke kterým mají většinově přístup jen autorizovaní koncesionáři Peugeot.

Pomocí SWOT analýzy byly určeny vnitřní silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení ve vnějším prostředí. Společnost by tak měla využít svých silných stránek, jako je náskok, především v tržním prostředí právě v oblasti internetového obchodu. Podnik také nevyužívá všech svých možností zejména co se zpracování webu a administrativního prostředí týká. S tím je spojený nedostatek pracovních sil na pracovišti. Společnost potřebuje přijmout pracovníka na vyřizování reklamací a objednávek. Stejně tak dalšího zaměstnance do oddělení skladu, který bude zabalovat zboží, určené k odeslání. Podnik by měl využít příležitostí a expandovat na zahraniční trhy Evropské unie. Zejména Itálie, Německo, Rakousko a Slovensko. S tímto krokem je důležité si zřídit účet vedený v eurech. V budoucnu by velký potenciál měl prodej náhradních dílů.

Na základě výsledků jednotlivých strategických analýz vnějšího i vnitřního prostředí je zde vyhodnocena optimální strategie, kterou by společnost mohla realizovat pro rozvoj elektronického obchodu <http://eshop-peugeot.cz>.

Jako největší příležitost podniku lze určit rozšíření nabídky na zahraničních trzích. Už z průběhu roku 2016 je zřejmé, že velký potenciál má prodej zboží do zahraničí. V současné době je stále nejvíce prodaného zboží přes internetový obchod v České republice. Návštěvnost stránek z ostatních zemí Evropské unie je nyní už velmi znatelná a díky mnohonásobně většímu potenciálnímu počtu odběratelů včetně narůstajícímu počtu objednávek ze zahraničí, velice slibná. Výhodou jsou rozhodně překladatelské schopnosti uvnitř společnosti. Navzdory tomu kompletní překlad vyžaduje velké úsilí zvláště v případě, kdy se jedná o několik dalších jazykových verzí internetových stránek. V silách podniku je stránky přeložit kompletně do italštiny i angličtiny a dále částečně do němčiny.

Tyto překlady pomohou cizincům při orientaci na webových stránkách e-shopu a usnadní jim vyhledávání produktů pro případné objednávky. Velkým problémem, který řeší zákazníci při nákupu na internetovém obchodu v zahraničí je důvěryhodnost stránek, ze kterých nakupují. Samozřejmostí je v tomto případě šifrovací protokol Hypertext Transfer

Protocol Secure, zkráceně HTTPS, který zákazníkovi dává najevo, že se jedná o zabezpečené stránky před odposlechem či ověřuje identitu protistrany. Dalším ukazatelem důvěryhodnosti stránek je pro zahraniční odběratele referenční portál. Obdoba tuzemské Heuréky pro hodnocení prodejce v zahraničí se nazývá Yotpo. Důležitým krokem tedy bude registrace e-shopu na těchto stránkách a následné dosažení kvalitních hodnocení. Podnik by si také měl zajistit eurový účet pro pohodlnější nákup zahraničních zákazníků. Z hlediska důvěry by firma mohla realizovat variantu s expanzí do zahraničí ve formě nákupu zahraničních domén pro jednotlivé nejperspektivnější trhy.

Dalším faktorem důležitým pro rozvoj je rozšiřování sortimentu. K dosažení větší nabídky zboží je nutné neustále doplňovat sortiment. Už za krátký existenční čas podniku je vidět trend v nákupu automobilového příslušenství. Důležitý je i nesporně vyšší absolutní zisk z každého kusu prodaného zboží. Jedním z nejpodstatnějších vlivů na počet odběrů zboží přes internet by mohl nastat v případě rozšíření zboží o náhradní díly. Mohlo by se jednat jednak o díly nové nebo použité z nepojízdných vozů, které by zachovaly perfektní parametry a například už nejsou k dostání. Zejména vlastníci starších modelů automobilů by tuto možnost značně uvítali. Nespornou výhodou je i fakt, že zboží značky Peugeot pochází z francouzského koncernu PSA, tudíž některé příslušenství i náhradní díly jsou shodné jak pro Peugeot, tak pro Citroën. Nakonec by se sortiment mohl rozšířit o nabídku dárkových poukazů, přípravků pro čištění a provoz vozidel nebo některé služby jako je ruční mytí vozů včetně interiéru. Společnost by zároveň s tímto krokem mohla část areálu využít na výstavbu specializované myčky pro ruční mytí.

Rozšíření dopravy je neméně důležitým bodem pro rozvoj společnosti. Dosavadní výběr dopravy zboží objednaného přes internetový obchod není uspokojivý pro každého zákazníka. Tuzemsky vyhledávaná Česká pošta je zejména pro lidi, kteří nemohou být na místě dodání v určitou dobu stále nejvýhodnější. Zákazník si může vyzvednout svoji objednávku na poště v čase, který mu vyhovuje. Někteří zákazníci s jiným modelem dopravy, zejména v pokročilém věku, nemají zkušenosti, a tak si zboží nekoupí. Proto by Česká pošta neměla v nabídce dopravců chybět a podnik by ji měl zařadit na své internetové stránky. Jiným způsobem přepravy zboží k zákazníkovi mohou být výdejní místa. Na našem území se může jednat o výdejní místa Uloženka, Zásilkovna

nebo Parcel Shop. Opět využijí lidé, kteří chtějí svoji objednávku vyzvednout například při cestě ze zaměstnání nebo při nákupu poblíž výdejního místa. Výhodou jsou také lepší ceny s dopravci, které s počtem objednávek klesají. Způsob platby by společnost měla obohatit o rychlé online bankovní převody, umožňující zákazníkům internetového obchodu společnosti rychlejší a bezpečnější nákup. Tím zvýšit důvěryhodnost nákupu. Zahraničním klientům nabídnout platbu pomocí služby PayPal.

Pro zrychlení administrativních a účetních procesů je nutné implementovat řadu modulů do prostředí podniku. Aktuálně není propojen software internetového obchodu se skladovým ani s účetním programem. Proces od přijetí objednávky, zpracování a odeslání balíku je tedy časově náročný a tudíž neefektivní. Tento problém by mohl být vyřešen propojením softwaru e-shopu s účetním a skladovým programem. Dále v rámci urychlení administrativních procesů je nutné propojit informační systém dodavatele s elektronickým obchodem. Správce webu by tak nemusel ručně doplňovat informace o dostupnosti zboží.

Dosavadní internetové stránky mají z pohledu vzhledu a funkčnosti určitou možnost dalšího rozvoje. Na druhou stranu e-shop vytvořený na zakázku by plnil funkci účelnějším způsobem. Při současném stavu jsou dosavadní stránky vyhovující, avšak z dlouhodobého hlediska a během pokračujícího trendu v počtu objednávek je doporučeno vytvořit nový internetový obchod na míru. Jedním z negativních faktorů na současných internetových stránkách je počet kroků, kterými zákazník musí projít při procesu objednávky v košíku. Dalším nepříznivým rysem je celkový design stránek, na kterém je vždy možné pracovat. Přihlašování zákazníků přes sociální sítě, které je řešitelné nákupem zásuvného modulu. Mnoho informací lze dohledat z Google Analytics a přizpůsobit tak web koncovým zákazníkům. Fakt, že zákazníci nakupují zboží prostřednictvím mobilních telefonů je důvodem k vytvoření spolehlivé mobilní verze elektronického obchodu.

Při ideálním rozvoji společnosti je vhodné zvýšit skladovou zásobu zboží. Zákazník si prakticky minimálně objednává zboží, které není skladem. Tato metoda je však finančně náročná a částečně riziková. Zboží, které je nakoupené do skladových zásob se musí pečlivě vybírat a zvážit budoucí zájem o produkt.

Některá vylepšení jsou nutné u webových stránek společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. Zejména mobilní stránky jsou v této době nutností a pro klienty je to velký přínos.

Pro lepší dostupnost informací ohledně akčních nabídek, slev a aktualit obecně je třeba, aby společnost spravovala internetové účty, jako jsou sociální sítě Google Plus nebo Instagram.

7 Závěr

V posledních letech počet elektronických obchodů na území České republiky zaznamenává rozmach. Stále více zákazníků proto nakupuje zboží přes internet, i díky často nižším cenám, širšímu sortimentu a možnosti vrátit zboží do čtrnácti dnů zpět. Nespornou výhodou je i doprava zboží až na místo doručení a nákup v libovolném čase.

Tento návrh rozvoje strategie podnikatelského subjektu Auto Veveslavín Car, s.r.o. má za cíl učinit opatření, které se týkají internetového obchodu společnosti, jeho oficiálních webových stránek a podpory společnosti na internetu.

Mezi dílčí cíle podniku v oblasti internetového obchodu patří:

- 1) Splnit plán odběru příslušenství za dané období, a tím dosáhnout na finanční bonus, jakožto podpory na mzdové náklady společnosti.
- 2) Prezentace společnosti Auto Veveslavín Car, s.r.o. v internetovém prostředí formou reklamy, sociálních sítí a webových stránek společnosti.
- 3) Podpora prodeje vozů, náhradních dílů a příslušenství značky Peugeot.
- 4) Získání nových zákazníků pro servis prostřednictvím internetu.
- 5) Zvyšování výnosů společnosti Auto Veveslavín Car, s.r.o.
- 6) Podpora značky Peugeot v České republice i v zahraničí.

Pro rozvoj společnosti a splnění výše zmíněných cílů vybraného podnikatelského subjektu je doporučeno učinit následující opatření:

- a) Zvýšit prodej zboží do zemí Evropské unie, za pomoci úplného překladu webových stránek elektronického obchodu do italštiny a angličtiny, registrací do zahraničního srovnávacího portálu Yotpo, přidání platební služby PayPal, zřízení eurového účtu, zlevnění dopravy zboží při vyšším objemu exportu do zahraničí a podpory na sociálních sítích a diskuzních fórech v zahraničí.

- b) Ke zrychlení administrativních a účetních procesů by bylo vhodné implementovat řadu modulů do prostředí podniku. Proces od přijetí objednávky, zpracování a odeslání balíku je v současné době časově náročný, a tudíž málo efektivní. Tento problém by mohl být vyřešen propojením softwaru e-shopu s účetním a skladovým programem.
- c) Doplnit sortiment e-shopu o vybrané originální a použité náhradní díly Peugeot.
- d) Přidání dopravní služby Česká pošta, Uloženska a Parcel Shop.
- e) Přidání platební metody „rychlý online bankovní převod“.
- f) Pořízení bezpečnostního certifikátu HTTPS pro webové stránky elektronického obchodu společnosti.
- g) Vylepšení mobilní verze internetového obchodu.
- h) Založení účtu pro e-shop společnosti na sociálních sítích Google Plus a Instagram.
- i) Dosáhnout zlatého certifikátu „Ověřeno zákazníky“.
- j) Průběžně aktualizovat nabídku produktů.

Pro rozvoj společnosti Auto Veleslavín Car, s.r.o. na komunikačních webech, sociálních sítích a oficiálních stránkách podniku je doporučeno:

- 1) Vytvořit mobilní verzi oficiálních webových stránek, která bude obsahovat nejdůležitější informace o společnosti pro firemní a nové klienty.

- 2) Spravovat účty společnosti na sociální síti Facebook a aktivně přidávat novinky o akčních nabídkách a cenových slevách. Například „7 dní Peugeot⁶“.
- 3) Založení podnikových účtů na sociálních sítích Google Plus a Instagram a aktivně přidávat novinky o akčních nabídkách a cenových slevách.

Budoucnost obchodu může být úzce spojena s internetem, a tak bude nezbytné se této oblasti věnovat. Z výsledků analýz lze předpokládat, že prodej zboží do zahraničí bude nadále růst a časem tak počtem objednávek překoná tuzemský trh. Společnost může v příštích letech obohatit svou nabídku o nejrůznější služby jako je čištění vozidel. Už dnes některé firmy zkoušejí například prodávat automobil přes internet. Pro společnost tak bude důležité v příštích letech sledovat aktuální trendy ve světě a podle toho upravovat strategii takovým způsobem, aby firma nadále prosperovala.

⁶ 7 dní Peugeot – tradiční akce probíhající u koncesionářů značky Peugeot kdy po 7 dní platí akční slevy na vozy této značky










8 Seznam použitých zdrojů

1. **HOMOLKA, Jaroslav.** Podniková ekonomika a řízení. Vyd. 2. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014. ISBN 9788021325043.
2. **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
3. **Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.** In: *mese.cz* [online]. [cit. 13.02.17]. Dostupné z: <http://www.mese.cz/zakony/obcansky-zakonik-2014/f4580257/>. Path: Měšec.cz; Zákony; Občanský zákoník (nový) | Zákon č. 89/2012 Sb.; Díl 5 - Podnikatel. ISSN 1213-4414
4. **TICHÁ, Ivana a Jan HRON.** Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. ISBN 9788021309227.
5. **SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ.** Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada Publishing, 2010. Expert. ISBN 9788024733395.
6. **MALLYA, Thaddeus.** Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie: klíčové koncepce strategického myšlení: případové studie a příklady z ČR i ze světa. Praha: GRADA Publishing, 2007. Expert. ISBN 9788024719115.
7. **KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL.** Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.
8. **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** Strategický marketing. Praha: VŠE – Oeconomia 2005. In: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.











9. **ZIKMUND, M.** Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. In: *Businessvize.cz* [online]. 29.11.2010 [cit. 24.11.16]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>. Path: Domů; managment; plánování; 29.11.2010.
10. **JANOUC, Viktor.** Internetový marketing. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 9788025143117.
11. **ZIKMUND, M.** Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. In: *Businessvize.cz* [online]. 03.11.2010 [cit. 15.10.2016]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>. Path: Domů; managment; plánování; 3.11.2010
12. **CHAL, Ján.** Strategizing. *Moderní řízení*, květen 2011, s 22-26. In: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
13. **KOTLER, Philip.** *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
14. **KOTLER, Philip.** *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610104.
15. **MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Mirek SEDLÁK.** *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 9788025143834.
16. **Český statistický úřad.** *Tvorba a užití HDP - 1. čtvrtletí 2016*. In: *czso.cz* [online]. 03.06.2016 [cit. 07.02.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/tvorba-a-uziti-hdp-1-ctvrtleti-2016>. Path: Úvod; Vydáváme; Katalog produktů; Tvorba a užití HDP - 1. čtvrtletí 2016.

9 Přílohy

Příloha A - Cena dopravy do jednotlivých států EU

| | Country | Delivery times* | < 2 kg | < 5 kg | < 15 kg | < 30 kg | < 70 kg |
|---|-----------------|-----------------|--|---------|---------|---------|----------------------------|
|  | Austria | 2 | For more info visit Eshop-Peugeot.cz/de | | | | |
|  | Belgium | 2 | 7,90 € | 11,90 € | 13,90 € | 15,90 € | 15,90 € 32,90 € |
|  | Bulgaria | 4 | 13,90 € | 15,90 € | 18,90 € | 22,90 € | 22,90 € 44,90 € |
|  | Croatia | 3 | 6,90 € | 7,90 € | 9,90 € | 13,90 € | 13,90 € 29,90 € |
|  | Denmark | 2 | 7,90 € | 11,90 € | 13,90 € | 15,90 € | 15,90 € 32,90 € |
|  | Estonia | 3-4 | 7,90 € | 11,90 € | 13,90 € | 15,90 € | 15,90 € 32,90 € |
|  | Finland | 4-6 | 18,90 € | 22,90 € | 25,90 € | 31,90 € | 44,90 € 64,90 € |
|  | France | 2-3 | 13,90 € | 15,90 € | 19,90 € | 22,90 € | 22,90 € 44,90 € |
|  | Germany | 2 | For more info visit Eshop-Peugeot.cz/de | | | | |
|  | Great Britain** | 3-4 | 13,90 € | 15,90 € | 18,90 € | 22,90 € | 22,90 € 44,90 € |
|  | Greece | 4-5 | 18,90 € | 22,90 € | 25,90 € | 31,90 € | 44,90 € 64,90 € |
|  | Cyprus | 5 | 18,90 € | 22,90 € | 25,90 € | 31,90 € | 44,90 € 64,90 € |
|  | Hungary | 2 | 6,90 € | 7,90 € | 9,90 € | 13,90 € | 13,90 € 29,90 € |
|  | Ireland | 4 | 13,90 € | 15,90 € | 18,90 € | 22,90 € | 22,90 € 44,90 € |
|  | Italy** | 3-4 | For more info visit Eshop-Peugeot.cz/it | | | | |
|  | Latvia | 3 | 9,90 € | 11,90 € | 13,90 € | 15,90 € | 15,90 € 32,90 € |
|  | Lithuania | 3 | 7,90 € | 11,90 € | 13,90 € | 15,90 € | 15,90 € 32,90 € |
|  | Luxembourg | 2 | 7,90 € | 11,90 € | 13,90 € | 15,90 € | 15,90 € 32,90 € |

Zdroj: (<http://eshop-peugeot.cz/gb/content/2-shipping-options>)

| | | | | | | | |
|---|-------------|-----|--|---------|---------|---------|----------------------------|
|  | Luxembourg | 2 | 7,90 € | 11,90 € | 13,90 € | 15,90 € | 15,90 € 32,90 € |
|  | Malta | 4 | 18,90 € | 22,90 € | 25,90 € | 31,90 € | 44,90 € 64,90 € |
|  | Netherlands | 2 | 7,90 € | 11,90 € | 13,90 € | 15,90 € | 15,90 € 32,90 € |
|  | Poland | 2 | 7,90 € | 7,90 € | 9,90 € | 13,90 € | 13,90 € 29,90 € |
|  | Portugal | 4-7 | 18,90 € | 22,90 € | 25,90 € | 31,90 € | 44,90 € 64,90 € |
|  | Romania | 3 | 6,90 € | 7,90 € | 9,90 € | 13,90 € | 13,90 € 29,90 € |
|  | Slovakia | 2 | For more info visit Eshop-Peugeot.cz/sk | | | | |
|  | Slovenia | 3 | 6,90 € | 7,90 € | 9,90 € | 13,90 € | 13,90 € 29,90 € |
|  | Spain** | 4-7 | 13,90 € | 15,90 € | 18,90 € | 22,90 € | 22,90 € 44,90 € |
|  | Sweden | 3-6 | 18,90 € | 22,90 € | 25,90 € | 31,90 € | 44,90 € 64,90 € |

Zdroj: (<http://eshop-peugeot.cz/gb/content/2-shipping-options>)

Cena dopravy na Slovensko:

| Spôsob dopravy po SR | Cena | Dobierka | Objednávka nad 111 € |
|--|--------|----------|----------------------|
| GLS Slovensko | 5,90 € | - | zdarma |
| DHL Slovensko - max. 10 kg | 9,90 € | 10,90 € | 9,90 € |
| Výdajné miesto GLS ParcelShop ¹ | 4,90 € | - | zdarma |
| Osobný odber v Praze | zdarma | | |

Zdroj: (<http://eshop-peugeot.cz/sk/content/2-sposoby-dopravy>)

Cena dopravy do Itálie:

| | Stato | Tempi di spedizione* | < 2 kg | < 15 kg | < 30 kg | < 70 kg |
|---|----------|----------------------|---------|---------|---------|---------|
|  | Italia** | 3 - 4 | 13,90 € | 15,90 € | 18,90 € | 22,90 € |

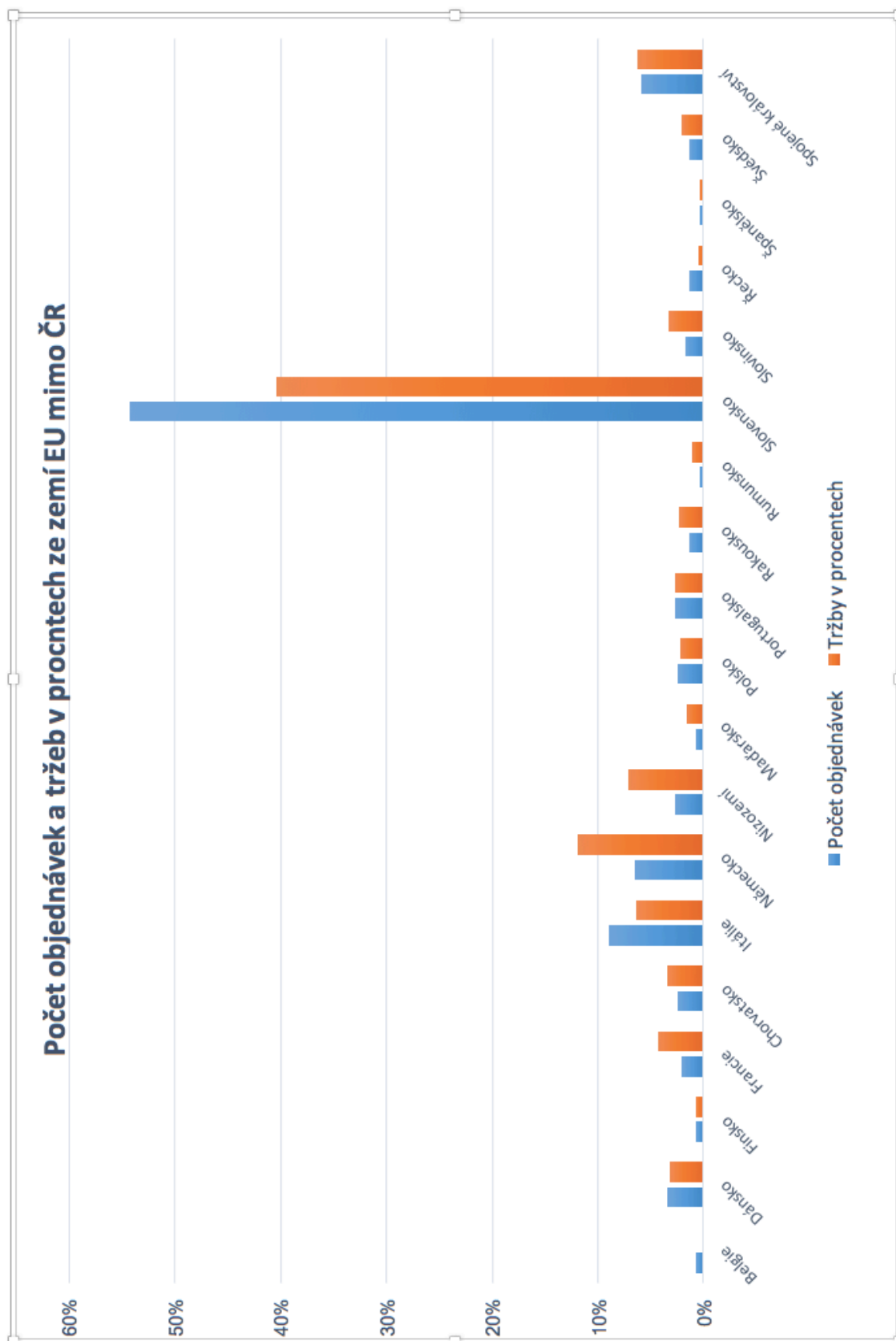
Zdroj: (<http://eshop-peugeot.cz/it/content/2-opzioni-di-spedizione>)

Cena dopravy do Německa a Rakouska

| | Staat | Lieferzeiten* | < 2 kg | < 15 kg | < 30 kg | < 70 kg |
|---|-------------|---------------|--------|---------|---------|---------|
|  | Deutschland | 2 | 6,90 € | 7,90 € | 9,90 € | 13,90 € |
|  | Österreich | 2 | 6,90 € | 7,90 € | 9,90 € | 13,90 € |

Zdroj: (<http://eshop-peugeot.cz/de/content/2-lieferung-verfuegbarkeit>)

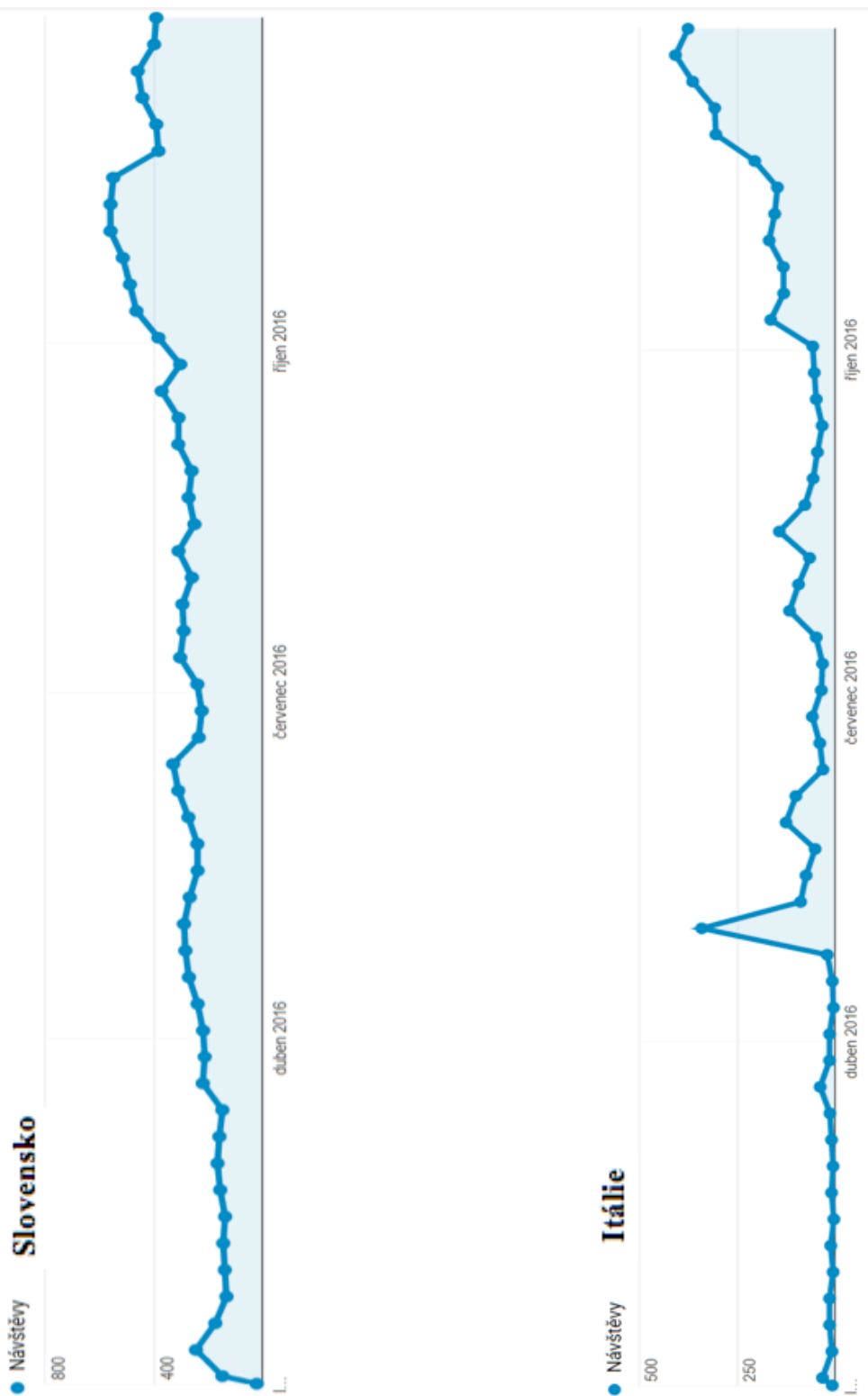
Příloha B - Počet objednávek a tržeb v procentech ze zemí EU mimo ČR



Zdroj: (zpracováno autorem dle interních zdrojů podniku)

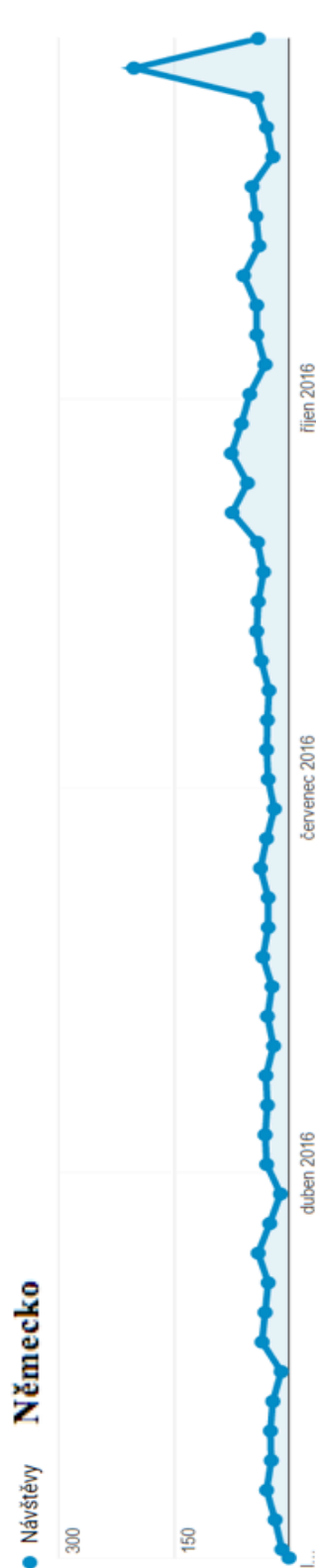
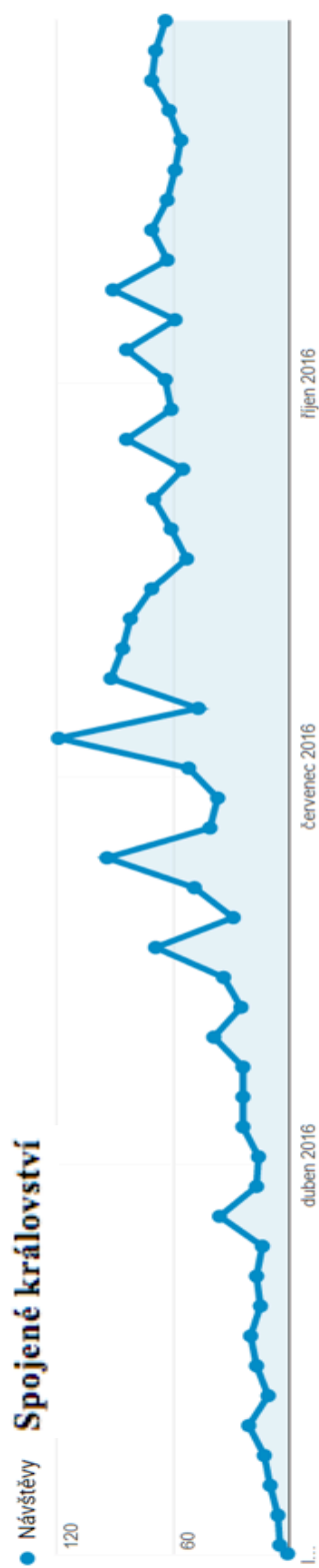
Příloha C - Návštěvnost uživatelů e-shopu za rok 2016

Slovensko, Itálie



Zdroj: (interní zdroje podniku, Google Analytics)

Spojené království, Německo



Zdroj: (interní zdroje podniku, Google Analytics)