

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie internetového obchodu

Bc. Adéla Dvořáková

© 2015 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Adéla Dvořáková

Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová strategie internetového obchodu

Název anglicky

E-shop marketing strategy

Cíle práce

Cílem diplomové práce je formulace marketingové strategie pro internetový obchod www.kutilov.cz.

Metodika

Teoretická část diplomové práce bude vypracována na základě poznatků získaných z odborné literatury a komparace názorů jednotlivých autorů. V praktické části bude nejprve stručně charakterizován vybraný internetový obchod www.kutilov.cz a následně bude provedena analýza (hodnocení) stávajícího stavu marketingové strategie. Na základě zjištěných výsledků bude vypracován vlastní návrh marketingové strategie internetového obchodu. Použitými metodami budou: deskripce, komparace, analýza, syntéza.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Marketing, marketingová strategie, kutilov.cz, marketingový mix, internetový obchod

Doporučené zdroje Informací

- BEDNÁŘ, Vojtěch. Marketing na sociálních sítích. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3320-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANOUCHEK, Viktor. Internetový marketing, prosadte se na webu a sociálních sítích. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.
- JANOUCHEK, Viktor. 333 tipů a triků pro internetový marketing. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3402-3.
- KOTLER, Philip. Marketing management. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2005. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- LINDSTROM, Martin. Nákupologie; Pravda a lži o tom, proč nakupujeme. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2396-6.
- McCARTHY, J. E., PERRAULT W. D., Jr. Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
- SEDLÁK, Miroslav, MIKULÁŠKOVÁ, Petra. Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3727-7.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Jan Huml

Elektronicky schváleno dne 29. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie internetového obchodu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou velmi poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Janu Humlovi za odborné rady, pozornost a především čas, který věnoval mé práci. Zároveň bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě v průběhu celého studia podporovali.

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá analýzou současného stavu internetového obchodu www.kutilov.cz a návrhem vhodné marketingové strategie. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část definuje základní pojmy, související s tématem diplomové práce, jako je oblast marketingu a jeho vývoj v období rozvoje internetu, oblast strategického marketingu, situační analýza a její využití v průběhu tvorby marketingové strategie.

V praktické části diplomové práce je charakterizován internetový obchod www.kutilov.cz. Jsou zde provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí obchodu včetně zhodnocení současné situace internetového obchodu. Na základě výsledků analýzy je vypracován návrh vhodné marketingové strategie, která je přizpůsobena potřebám zákazníků a měla by internetovému obchodu zajistit lepší pozici na trhu.

Klíčová slova:

Marketing, marketingová strategie, internet, e-shop, analýza prostředí, PEST analýza, SWOT analýza, situační analýza, kosmetika

Summary

This thesis is concerned with an overall analysis of the current state of the e-shop www.kutilov.cz and proposes an appropriate marketing strategy. This thesis is divided into a theoretical and a practical part.

The theoretical part defines the basic terms related to the topic of the thesis, such as marketing and its evolution during the development of the Internet, Strategic Marketing, Situational Analysis and its use in the course of Marketing Strategy.

In the practical part of the thesis there is a characteristics of the e-shop www.kutilov.cz. There are analyses of the internal and external environment, including the assessment of the e-shop current situation. Based on the results of the analysis , there is a proposal of a suitable tailor-made marketing strategy according to the customer's needs which should ensure a better market position for the e-shop.

Keywords:

Marketing, Marketing Strategy, Internet, E-shop, Environment Analysis, PEST Analysis, SWOT Analysis, Situational Analysis, Cosmetics

OBSAH

1	Úvod	11
2	Cíl a metodika práce	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika práce.....	12
3	Teoretická východiska	14
3.1	Marketing	14
3.2	Trhy a konkurenční prostor.....	15
3.2.1	Trhy spotřební.....	16
3.2.2	Trhy organizací	17
3.3	Marketing v období rozvoje internetu.....	17
3.3.1	Internet	17
3.3.2	Marketing na internetu.....	18
3.3.3	Elektronické obchodování	19
3.3.4	Oblasti elektronického obchodování	21
3.4	Strategický marketing	23
3.4.1	Strategické plánování.....	24
3.4.2	Strategické plánování v malých podnicích	25
3.4.3	Stanovení poslání a cílů	25
3.5	Situační analýza	26
3.6	Analýza vnějšího prostředí firmy.....	28
3.6.1	Makroprostředí.....	29
3.6.2	Mikroprostředí	30
3.7	Analýza vnitřního prostředí firmy	33

3.7.1	Analýza stávajících podnikatelských aktivit.....	33
3.7.2	Klíčové faktory úspěchu	34
3.7.3	Analýza konkurenceschopnosti	34
3.8	SWOT analýza	35
3.9	Marketingové cíle	37
3.10	Marketingový proces	38
3.10.1	Segmentace trhu.....	38
3.10.2	Targeting	39
3.10.3	Positioning	40
3.11	Formulace marketingové strategie.....	40
3.11.1	Typy marketingových strategií podle Ansoffa	40
3.11.2	Typy marketingových strategií podle Kotlera	42
3.11.3	Typy marketingových strategií podle Portera.....	43
4	Vlastní práce.....	44
4.1	Kutilov.cz.....	44
4.2	Situační analýza	47
4.3	Analýza vnějšího prostředí firmy.....	47
4.3.1	Makroprostředí – PEST analýza	47
4.3.2	Mikroprostředí – Porterův model pěti sil.....	55
4.4	Analýza vnitřního prostředí firmy	61
4.4.1	Analýza stávajících aktivit e-shopu Kutilov.cz	61
4.4.2	Sortiment.....	72
4.4.3	Klíčové faktory úspěchu	74
4.4.4	Analýza konkurenceschopnosti	76

4.5	SWOT analýza	77
4.6	Marketingový proces	80
4.6.1	Segmenty trhu	80
4.6.2	Výběr cílového trhu	81
4.6.3	Positioning	82
4.7	Formulace marketingové strategie	82
4.7.1	Vize	82
4.7.2	Cíle	83
4.7.3	Návrh marketingové strategie	83
4.8	Návrhy a doporučení	84
5	Závěr	89
6	Seznam obrázků, tabulek a grafů	91
7	Seznam literatury	93

1 Úvod

Současný svět je plný permanentních změn. Mění se prostředí, vlivem prudkého rozmachu informačních technologií, novými technologiemi v komunikaci, vlivem globalizace apod. Zákazník je vzdělanější, má lepší zdroje informací, je náročnější, za stejnou cenu požaduje čím dál vyšší kvalitu, více cestuje a má větší rozhled. Mění se firmy, jejich technologie, materiál, vybavení, organizační struktura, komunikace aj. To vše vyžaduje změnu myšlení manažerů a nutně i změnu marketingu. Marketingoví manažeři již nemohou soustředit veškerou svou pozornost na řešení každodenních problémů, ale je nutné, aby se zabývali strategickými úvahami. Kdo tak nečiní, tomu ujíždí vlak, který nabírá stále větší rychlost, takže dohonit ho je po čase prakticky nemožné.

Internet je v dnešní době takřka nedílnou součástí podnikání. Jedná se o velmi rozsáhlé informační a komunikační medium, které může být využíváno k provozování obchodních činností, protože zjednoduší nakupování statků a služeb, u kterých není nutný přímý prodej. Prostřednictvím internetu lze tedy provozovat vlastní elektronický obchod, jehož úkolem je především informovat zákazníka o jeho existenci a přimět ho nenavštěvovat kamenné prodejny, ale pracovat s možnostmi, které mu internet nabízí. Vyhledávat optimální zboží nebo službu, porovnávat vlastnosti konkurenčních produktů, srovnávat ceny, hodnotit zakoupené zboží i obchod a posuzovat hodnocení od jiných spotřebitelů.

Úspěšný výdělečný podnik se neobejde bez systematického a strategického řízení. Toto řízení představuje postupy, metody, techniky a technologie řídicí práce, které usnadňují hodnocení znalostí a zkušeností pro efektivní plnění manažerských funkcí. Výchozím bodem strategického řídicího procesu je vize. Úkolem vrcholového managementu je vytyčení celkových strategických cílů, formulování podnikatelské politiky, určování segmentů trhu, plánování a schvalování rozpočtu, investic, řešení otázek zaměstnanosti, výběr řídicích pracovníků, realizace plánů a následná kontrola. Všechny tyto úkoly mají velký vliv na marketingovou činnost firmy.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí navrhnout vhodnou marketingovou strategii pro internetový obchod www.kutilov.cz.

2.2 Metodika práce

Teoretická východiska jsou formulována na základě poznatků získaných z odborné literatury a komparace názorů jednotlivých autorů v problematice tvorby marketingové strategie. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, související s tématem diplomové práce, jako je oblast marketingu a jeho vývoj v období rozvoje internetu, oblast strategického marketingu, situační analýza a její využití v průběhu tvorby marketingové strategie.

V praktické části diplomové práce je za pomoci metod deskripce, komparace, analýzy, syntézy, vypracován návrh vhodné marketingové strategie, která by měla napomoci k naplnění cílů internetového obchodu Kutilov.cz. Nástroji pro zhodnocení současného stavu internetové strategie jsou analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Praktická část je rozdělena do tří částí, představení internetového obchodu Kutilov.cz, situační analýza tvořená analýzou vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýza a vlastní návrh marketingové strategie vedoucí k naplnění cílů.

Analýzu vnějšího prostředí tvoří analýza Makroprostředí, ve které je pro hodnocení stavu použita PEST analýza, která hodnotí faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu. Mezi faktory makroprostředí se řadí Politicko-právní, Ekonomické, Sociálně-kulturní a Technologické vlivy. Nástrojem pro analýzu mikroprostředí je Porterův model pěti sil, který analyzuje konkurenční prostředí, ve kterém se internetový obchod nachází, model hodnotí vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů, velikost hrozby vzniku

substitutů, riziko vstupu nových konkurentů do odvětví a rivalitu mezi konkurenty. V rámci mikroprostředí jsou stručně charakterizováni hlavní konkurenti v odvětví, jejich silné a slabé stránky.

Po analýze vnějšího prostředí následuje analýza vnitřního prostředí, která zahrnuje analýzu stávajících podnikatelských aktivit, charakteristiku klíčových faktorů úspěchu a analýzu konkurenceschopnosti. Analýzu stávajících podnikatelských aktivit představuje zhodnocení dosavadního působení z hlediska počtu návštěvnosti a počtu přijatých objednávek a zhodnocení volby struktury sortimentu a jeho oblíbenosti u zákazníků. Charakteristika klíčových faktorů úspěchu představuje subjektivní určení specifických předností, které vedou k úspěšné koncepci obchodování a konkurenční výhodně internetového obchodu Kutilov.cz. Analýzu konkurenceschopnosti tvoří pět vybraných hodnot, které vyjadřují současnou konkurenční pozici podniku ve vztahu k nejbližším konkurentům.

Z výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je sestavena SWOT matice, která znázorňuje konkrétní silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby internetového obchodu Kutilov.cz. Pomocí uvedených faktorů jsou posuzovány vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a příležitostí a hrozeb na straně druhé.

Závěrem diplomové práce jsou definovány cíle, které by měly být splněny v průběhu budoucího období a formulován návrh marketingové strategie, která povede k naplnění těchto cílů.

3 Teoretická východiska

3.1 Marketing

Marketing je rozhodující součástí tvorby a realizace firemní strategie, směřující k naplnění cílů. Je založen na vztazích se zákazníky. Znamená uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu. [1]

Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot. [2]

Marketing a jeho vývoj je nerozlučně spjat s trhem a jeho rozvojem a existence tržní ekonomiky je základní podmínkou uplatnění marketingové koncepce. Marketingový proces vyžaduje existenci tržní ekonomiky. Ovšem samotná existence tržní ekonomiky ještě neznamená faktické uplatnění marketingu v podnicích. Marketing je soubor metod, přístupů a činností, umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení. [3]

Marketing je, mimo jiné, jedním ze stylů řízení firmy. Jedná se o styl řízení orientovaného na trh a na zákazníka. Jaká je role marketingu ve firmě, to záleží na konkrétní organizaci, zejména na jejím vrcholovém vedení. Má-li být ve firmě marketing uplatňován, je důležité, aby vrcholové vedení znalo jeho podstatu a zároveň bylo přesvědčeno o jeho účelnosti. Marketing není jen záležitostí jednoho člověka nebo marketingového oddělení či útvaru, ale všech lidí pracujících ve firmě. Neznamená to, že všichni nutně musí vědět, co marketing je, ale určitě by měli vědět, že zákazník je tím, kdo je živí, kdo spolurozhoduje společně s vrcholovým vedením o tom, zda se bude firmě dařit, či ne. Je důležité, aby se všichni ve firmě naučili vážit si svých zákazníků, vnímat jejich potřeby a přání, podílet se na řešení jejich problémů. [1]

Cílem je vytvořit prostřednictvím směny hodnotu pro zákazníky a uspokojovat jejich potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a jejich hodnot. Směnné procesy neprobíhají automaticky, bez vynaložení příslušného úsilí. Prodávající musejí vyhledávat kupující, mapovat jejich potřeby, navrhnout kvalitní výrobky a služby, stanovovat ceny, podporovat prodej, skladovat zboží a dodávat je zákazníkovi. K základním marketingovým aktivitám patří vývoj nových produktů, výzkum, komunikace, distribuce, cenová politika a služby zákazníkům. [2]

Marketing představuje integrovaný komplex činností od provádění výzkumu trhu, analýzy prostředí, průzkumu potřeb a přání zákazníků a studia nákupního rozhodovacího procesu spotřebitelů přes koncepční činnosti, plánování, tvorbu produktu, volbu distribučních cest, cenovou a kontraktační politiku až k promotion, marketingovému managementu a dalším činnostem. Cílem marketingu je prostřednictvím směny uspokojovat potřeby, přání a poptávku zákazníků, vytvořit pro zákazníky hodnoty a tím zabezpečit splnění stanovených cílů firmy. [1]

“Marketing znamená vidět svět očima zákazníka”

Zákazníkem je osoba, domácnost, firma, stát a zahraniční zákazník, tedy “osoba”, která určitou formou zaplatí za zboží nebo službu, aby jejím vlastnictvím nebo spotřebou získala určitý očekávaný užitek. Zákazník je, respektive by měl být, pro každou firmu nejdůležitější osobou, ať již se jedná o osobu fyzickou nebo právnickou, bez ohledu na to, přichází-li osobně, nebo s firmou komunikuje jiným způsobem. Zákazník je tím, kdo firmu “živí”. [1]

3.2 Trhy a konkurenční prostor

Trh v marketingovém pojetí představuje soubor všech stávajících a potenciálních kupujících, kteří v určitých situacích koupí výrobku nebo služby uspokojí jednu nebo několik potřeb. Trh je prostorem, v němž řada firem usiluje o stejné zákazníky, a to o ty, kteří jsou ochotni nakupovat určité produkty. Ovlivňuje jej celá řada vnějších

vlivů politických, právních, ekonomických, demografických, kulturních, technologických a dalších. Uvažujeme dva typy trhů: trhy spotřební a trhy organizací.

3.2.1 Trhy spotřební

Spotřební trhy představují všichni jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují zboží a služby nebo je jinak získávají pro osobní spotřebu. Zákazníci se výrazně liší věkem, příjmy, vzděláním, místem, preferencemi a dalšími faktory. Jejich nákupy jsou významně ovlivňovány kulturními, společenskými, osobními a psychologickými charakteristikami.

Způsob nákupního rozhodování je také ovlivněn tím, co nakupujeme, co od nákupu očekáváme a o jaký druh nákupu jde.

Fáze nákupu:

1. *První nákup*
2. *Přímý opakovaný nákup* – žádné změny, automatický výběr produktů
3. *Modifikovaný opakovaný nákup* – požadavek změny v prodejních podmínkách.

Druhy nákupu:

1. *Extenzivní nákup* – kupující není předem rozhodnut o nákupu, aktivně vyhledává informace.
2. *Impulzivní nákup* – kupující se nezabývá podrobně vlastnostmi produktu, jedná se zejména o drobné nákupy
3. *Limitovaný nákup* – kupující nezná produkt nebo značku, ale vychází z obecných zkušeností při nákupu
4. *Zvyklostní nákup* – kupující vyhledává běžné potraviny

3.2.2 Trhy organizací

Trhy organizací (business – to- business – B2B) tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány ostatním.

Typy B2B:

1. *Horizontální trhy* – hovoříme o nich v případě, že dodavatel spolupracuje se zákazníky v různých odvětvích.
2. *Vertikální trhy* – hovoříme o nich v případě, že dodavatel oslovuje zákazníky pouze v úzce definovaném odvětví.

3.3 Marketing v období rozvoje internetu

3.3.1 Internet

Novou technologií, která nejvýznamněji ovlivnila naši dobu, je internet. Jde o rozsáhlou, neustále se rozvíjející, veřejnou a široce dostupnou počítačovou síť, která není vlastnictvím nikoho konkrétního a není také nikým centrálně řízena. [1]

S příchodem internetu se lidstvo ocitlo v informačním věku. Internet však není záležitostí několika málo posledních let. Ve skutečnosti vznikl již před více než 40 lety, když americká armáda potřebovala zajistit propojení svých radarových stanic. Poté vyzkoušely možnost propojení vzdělávací instituce.

Zásadní zlom nastal v roce 1980, kdy ve švýcarském institutu pro jaderný výzkum CERN Tim Berners Lee přišel s myšlenkou hypertextu. To mělo usnadnit sdílení a aktualizaci informací. Hlavním krokem k rozšíření Internetu mezi běžné uživatele byl však rok 1993. V tomto roce organizace National Center for Supercomputing Applications uvolnila zdarma svůj grafický prohlížeč Mosaic. Zároveň byl vyvinut standard WWW. V roce 1995 už byly k internetu v USA připojeny 2 miliony počítačů,

na celém světě pak 20 milionů. Další nárůst byl přímo raketový. V roce 2006 byla k internetu na celém světě připojena více než miliarda uživatelů. V roce 2009 byla již připojena 1,7 mld uživatelů celosvětově, z toho 6,8 mil. V České republice. [4]

Internet dnes spojuje jednotlivé osoby i podnikatelské subjekty a činí informace dostupnými po celém světě. Představuje technologii, která umožňuje kdykoliv a kdekoliv získat informace, pobavit se a slouží i jako komunikační prostředek. Firmy využívají internet k tomu, aby si vybudovaly užší vztahy se svými zákazníky a partnery, aby efektivněji a účelněji prodávaly či distribuovaly své produkty.

Internet se stal veřejnou celosvětovou decentralizovanou sítí založenou na určitých standardech. Jako celek nikomu nepatří a jeho řídicí struktury jsou velmi otevřené, decentralizované a neformální. Je třeba si uvědomit, že na internet můžeme pohlížet jako na komunikační platformu a zároveň jako na významné marketingové médium, které má několik důležitých charakteristik:

- Nabízí obrovskou šíři obsahu a funkcí s možností rychlé aktualizace
- Má celosvětové působení
- Je multimediální
- Má schopnost velmi přesného zacílení a individualizace obsahu komunikace
- Umožňuje použití řady specifických nástrojů a postupů
- Je interaktivní, rychlé a nepřetržité
- Umožňuje minimalizaci nákladů, snadnou měřitelnost výsledků a vyhodnocení účinnosti internetových aktivit [5]

3.3.2 Marketing na internetu

Marketing se díky internetu změnil, znamená osobní přístup, péči o každého jednotlivého zákazníka a možnost individualizace dané služby nebo produktu. Marketing musí být komplexní. Pokud se aktivity realizují jednotlivě, ztrácí smysl. V literatuře se komplexní přístup nazývá holistickým marketingem. Integrovaný marketing je navíc kontinuální činnost, protože podmínky se mění nepřetržitě.

Za nejdůležitější v rámci rozhodování je možné považovat poznání zákazníka. Dokud firma neví, co zákazníci chtějí, nemůže dělat jakékoliv další kroky. Nic není možné brát v marketingu (nejen) na internetu jako platné pro všechny bez rozdílu. S tím se váže také rozhodování o přidělení zdrojů a vlastní realizace procesu. [4]

3.3.3 Elektronické obchodování

Pod pojmem elektronický obchod se obecně rozumí podnikání prostřednictvím elektronických prostředků. To zahrnuje nejen obchodování se zbožím a službami, ale i všechny související kroky od reklamy, po uzavření smlouvy, její plnění, a to včetně poprodejní podpory a služeb. Z právního hlediska jde zásadně o projevy vůle – právní jednání, směřující k uzavírání smluv, které jsou realizovány pomocí počítačových sítí.

Podle definice používané OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, česky organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) zahrnuje elektronický obchod jakékoli obchodní transakce, které provádějí osoby fyzické i právnické, přičemž tyto transakce jsou založeny na elektronickém zpracování a přenosu dat.

Podobně WTO (World Trade Organization, česky Světová obchodní organizace) pod elektronický obchod zahrnuje jak výrobky, které jsou prodávány a placeny přes internet, ale doručovány ve hmotné podobě, tak produkty, které jsou přes internet doručovány v podobě digitální.

Z právních předpisů EU se k elektronickému obchodu vztahuje primárně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2000-31-ES ze dne 8.června 2000, o některých právních aspektech služeb informační společnosti, zejména elektronického obchodu, na vnitřním trhu. [6]

Výhody z pohledu obchodníka

- Provozovatel internetového obchodu nemusí mít kamennou prodejnu, což znamená úsporu v nákladech na její provoz, vybavení a také úsporu mzdových nákladů na zaměstnance, který by kamennou prodejnu obsluhoval.
- Provozovatel internetového obchodu má přímý přístup k potenciálním zákazníkům po celém světě, komunikace se zákazníkem je snadná, rychlá a dochází k eliminaci nákladů vynaložených na telefonickou komunikaci, která může být nahrazena emailovou komunikací.
- Minimální náklady na marketingovou činnost, jednoduchá aktualizace informací, možnost monitorování aktivit.
- Jednoduchá a rychlá manipulace s cenami a samotným sortimentem.

Nevýhody z pohledu obchodníka

- U některých produktů by bylo vhodnější využít formy osobního prodeje
- Existuje riziko zneužití podnikových dat neoprávněnou osobou, takové poškození internetového obchodu může ohrozit pověst obchodu
- Při častém výskytu vrácení zboží ve lhůtě 14 dnů od dodání - bez udání důvodů, se dodavateli zvyšují náklady na dopravu zboží k zákazníkovi a zpět, kterou není zákazník povinen hradit.
- Možnost připojení k síti je závislá na stupni pokrytí internetu, tím vzniká omezení přístupnosti pro zákazníky a firma může přicházet o zisky.

Výhody z pohledu kupujícího

- Hlavní výhodou pro zákazníka je možnost nákupu přes počítač, aniž by bylo nutné navštívit kamennou prodejnu. Internetový obchod je pro zákazníka dostupný ze všech míst, kde je možné připojit se k internetu.
- Zákazník má jednodušší úlohu při rozhodování, vychází ze všech dostupných informací, které o produktu internet poskytuje, jako jsou parametry produktu,

srovnání cen konkurečních obchodů, recenze spotřebitelů, kteří již daný produkt zakoupili aj.

- Nakupování na internetu není časově omezeno, zákazník není limitován otevírací dobou obchodu.
- Zákazník pracuje s aktualizovanými informacemi, tyto informace jsou díky internetu snadno ověřitelné
- Některé zásilky mohou být doručeny během pár hodin až na místo určené zákazníkem.

Nevýhody z pohledu kupujícího

- Zákazník vidí fyzicky zboží až v momentě dodání, tedy po nákupu, má ale možnost zboží v zákonem stanovené lhůtě bez udání důvodu vrátit.
- Pro nákup z internetového obchodu je zákazník limitován připojením k síti
- Veškerá aktivita je podrobně monitorována za účelem následného vyhodnocování
- Zákazník se při nákupu poskytnutím osobních údajů vystavuje riziku jejich zneužití
- Dodací lhůty některého zboží mohou být delší, než je pro zákazníka akceptovatelné
- Zejména pro starší zákazníky může být způsob elektronického obchodování nepřehledný a složitý. [7]

3.3.4 Oblasti elektronického obchodování

Existují čtyři hlavní oblasti elektronického obchodování: B2B, jejíž cílovou skupinou jsou firmy, iniciativa vychází od firmy, B2C, jejíž cílovou skupinou jsou firmy, iniciativa vychází od firmy, C2B, jejíž cílovou skupinou jsou firmy, iniciativa vychází od spotřebitele a C2C, jejíž cílovou skupinou jsou spotřebitelé a iniciativa vychází od spotřebitele.

B2B – business to business

Jedná se o obchod mezi firmami prostřednictvím internetu. Firmy využívají elektronického obchodování, elektronických aukcí, on-line katalogů, barterových webových stránek k poskytování kvalitnějších služeb zákazníkům, k získání nových zákazníků, k získání výhodnějších nákupních podmínek. Mnoho obchodů v segmentu B2B je uskutečněno prostřednictvím soukromých elektronických tržišť. Zatímco otevřená tržiště zprostředkovávají transakce mezi širokou komunitou kupujících a prodávajících, soukromá elektronická tržiště se soustřeďují na obchody daného prodejce s jeho obchodními partnery. [2]

B2C – business to consumer

Jedná se o online prodej konečným spotřebitelům, kdy na jedné straně obchodu stojí obchodník, na druhé, spotřebitel.

Nejprodávanějšími komoditami jsou služby v oblasti cestovního ruchu, oděvy, hardware a software, spotřební elektronika, knihy, hudba, video, zdravotnické a kosmetické výrobky, potřeby pro domácnost a zahradu, sportovní a fitness potřeby, hračky aj. [2]

C2B - consumer to business

Jedná se o obchod iniciovaný zákazníky. Díky internetu mohou dnešní zákazníci snadněji kontaktovat firmy a komunikovat s nimi. Většina firem láká potenciální zákazníky, aby jim prostřednictvím webu poslali své návrhy a dotazy. Zákazníci nemusejí čekat na zaslání katalogů či jiných informací, ale samostatně si mohou vyhledat a porovnat nabídky a iniciovat nákup.

C2C – consumer to consumer

Jedná se o obchod mezi spotřebiteli, který se týká širokého sortimentu zboží. Internet je v řadě případů ideálním prostředím, kde mohou zákazníci kupovat nebo vyměňovat zboží a informace přímo mezi sebou.

3.4 Strategický marketing

Marketing na strategické úrovni klade důraz na problematiku rozvoje poslání firmy, výběr strategií a rozvoj image ve spojení s jejími cíly a úkoly, rozhodování o jednotném nebo členěném marketingu, inovaci výrobků apod. Strategické myšlení by mělo být součástí všech úrovní managementu. Strategický marketing je orientován dlouhodobě v závislosti na dynamice změn prostředí a spočívá ve volbě cílového trhu a strategického segmentu nebo segmentů, na které by se měla firma zaměřit v zájmu dosažení nejen svých vrcholových cílů, ale i dílčích cílů podle trhů, a dále ve volbě vhodné kombinace základních strategických operací a aktivit.

Podstatu strategického marketingu tvoří pojmy segmentace, cílové zaměření a umístění trhu. Jakmile je zvolena vhodná hodnota pro trh, produkt může být specifikován, musí být stanovena jeho cena a nakonec musí být výrobek distribuován.

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, fungujícím i časovým horizontům. Je plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a k porozumění jeho potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Zákazník tu není proto, aby koupil, co podnik vyrobil, ale podnik existuje proto, aby sloužil potřebám zákazníka. Snaží se, aby organizační jednotky plně porozuměly vztahům a procesům probíhajícím vně podniku, usiluje o sběr a přenos údajů z vnějšího prostředí do podniku. Dobrá znalost vnitřních podmínek a konkrétní situace i respektování prostředků organizace přispívá ke zlepšení pozice ve vnějším prostředí. [3]

3.4.1 Strategické plánování

Strategické plánování představuje systematické řízení organizace. Jeho cílem je, aby subjekt využíval vlastní zdroje, aby včas a správně reagoval na změny způsobené okolním prostředím. Jedná se o souhrn standardních, prakticky ověřených kroků a nástrojů řízení, které se po zavedení a průběžném sledování následně vyhodnocují.

Přínosem je zejména včasná reakce na změny dlouhodobého vývoje, soustřeďuje veškeré úsilí a zdroje k řešení klíčových problémů, připravuje se na budoucí vývoj okolních vlivů, minimalizaci negativních dopadů na subjekt, vytváří objektivní základ pro rozhodování o prioritách. [8]

Hlavním úkolem strategického plánu na celofiremní úrovni je zajistit soulad mezi dlouhodobými firemními cíli a zdroji, které má podnik k dispozici, a podnikatelskými příležitostmi na mezinárodních trzích. V rámci strategického plánování je třeba rozhodnout o tom, které mezinárodní aktivity bude firma rozvíjet a na které trhy firma vstoupí, popř. které mezinárodní aktivity omezí. Strategické plánování má dále za úkol co nejpřesněji stanovit náklady spojené s rozvojem mezinárodních podnikatelských aktivit a odhadnout návratnost vložených investic. V neposlední řadě je pak strategický plán východiskem pro vypracování dílčích marketingových plánů pro jednotlivé aktivity. [9]

Strategickému plánování věnují pozornost zejména velké firmy s mnoha divizemi a se širokým sortimentem výrobků. Může se snadno stát, že se firma zadluží, její rozvoj přesáhne možnosti výrobní kapacity, nebo že ztratí svůj podíl na trhu ve prospěch konkurenta. Strategické plánování pomáhá tyto situace předvídat. [2]

Součástí strategického plánování je marketingové plánování, které pracuje s marketingovými proměnnými, jako jsou vývoj trhu a tržní podíl. Marketingové plánování patří k nejsložitějším marketingovým úkolům.

Strategické marketingové plánování obsahuje několik kroků:

- Situační analýzu doplněnou o prognózu budoucího vývoje prostředí
- Stanovení marketingových cílů
- Formulování marketingových strategií vedoucích k dosažení stanovených marketingových cílů
- Sestavení marketingových programů
- Sestavení rozpočtů
- Přezkoumání výsledků, revidování cílů, strategií a programů

3.4.2 Strategické plánování v malých podnicích

Většina malých firem zahajuje svoji činnost na základě rozsáhlých podnikatelských záměrů a marketingových plánů, které jsou používány pro získání investorů. Jakmile se podnikání rozběhne, plánování přestane být prioritou. Příkladem strategického plánování v menších podnicích mohou být tyto fáze:

- 1. Analýza hlavních faktorů ovlivňujících podnikatelské prostředí, ve kterém se firma po několik let pohybuje*
- 2. Popis poslání firmy, pokud jde o její charakteristické rysy a stanovení úkolů pro následující dva roky*
- 3. Vysvětlení vnitřních a vnějších vlivů, které poslání firmy soustavně ovlivňují*
- 4. Identifikace základního impulzu pro činnost firmy v budoucnosti*
- 5. Příprava dlouhodobých cílů, které určují, jakou úlohu bude firma v budoucnosti hrát.*
- 6. Příprava celkového plánu aktivit, odrážejících logistické, finanční a personální otázky, které musejí být integrovány do dlouhodobých cílů firmy. [2]*

3.4.3 Stanovení poslání a cílů

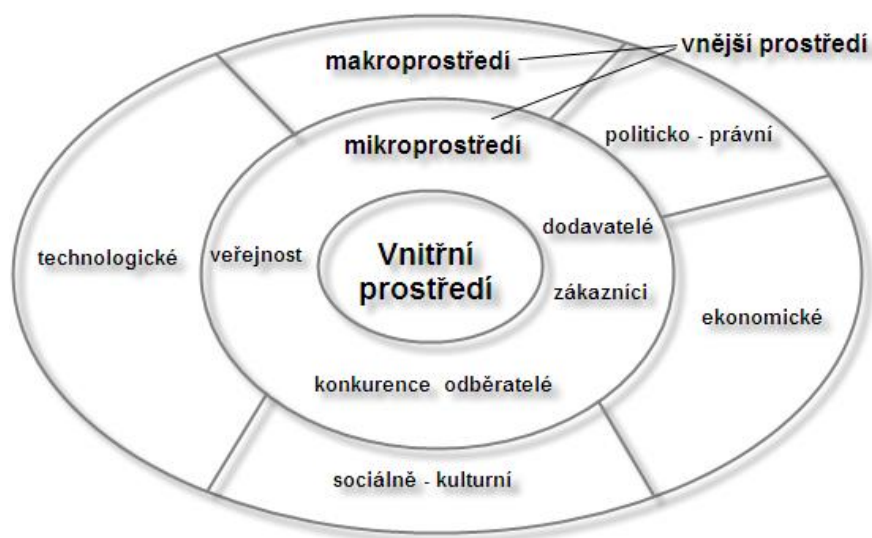
Podnik, který se rozhodne vyvíjet mezinárodní aktivity, má obvykle již dávno vymezeno své původní poslání. V čase a v neposlední řadě i díky internacionalizaci,

však může dojít k určitému posunu a firma by měla zvážit, zda by její poslání nemělo být přeformulováno. Poslání by mělo vycházet z jasně stanovených cílů, mělo by vyjadřovat firemní hodnoty i kulturu, a mělo by zvýraznit hlavní konkurenční výhodu dané firmy. Stanovení vize je důležitou součástí komunikační strategie firmy. [9]

3.5 Situační analýza

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy, její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet, inovovat, produkovat je, prodávat. Smyslem je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu a mezi schopnostmi a zdroji firmy. [1]

Obrázek 1: Vnitřní a vnější prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková, 2013, s.98

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.

Obsah situační analýzy bývá také skryt pod označením 5C:

- *Company – podnik*
- *Collaborators – spolupracující firmy a osoby*
- *Customers – zákazníci*
- *Competitors – konkurenti*
- *Cimate/context – makroekonomické faktory*

Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro konkrétní trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu. Je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu.[1]

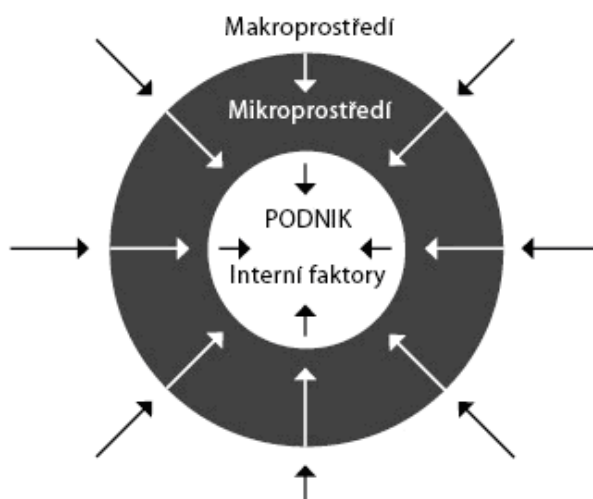
Ve zpracování situační analýzy dochází k hodnocení firmy, zejména analýzy zdrojů a schopností firmy s cílem odhalení silných a slabých stránek a určení kompetencí. Dále dochází k hodnocení faktoru prostředí, zejména monitorování prostředí firmy s cílem odhalení příležitostí a hrozeb, kterým firma čelí.

Přispívá k uvědomění si vlastních zdrojů, produktů, předpokladů úspěchu, situace na trhu a možného budoucího vývoje. Zásadním způsobem napomáhá při rozhodování směru podnikání v budoucnu. [10]

3.6 Analýza vnějšího prostředí firmy

Marketingová situační analýza obvykle začíná analýzou prostředí firmy. Jedná se o soubor okolností, ve kterých společnost žije a které ji nějakým způsobem ovlivňují. Marketingové prostředí je velmi dynamické, představuje nekončící řetězec příležitostí i hrozeb. Cílem marketingu je tyto faktory prostředí analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout způsoby možného přizpůsobení chování firmy ve vztahu jak k současnému, tak i k očekávanému vývoji prostředí. [1]

Obrázek 2: Vnější prostředí se člení na makroprostředí a mikroprostředí.



Zdroj: (<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>)

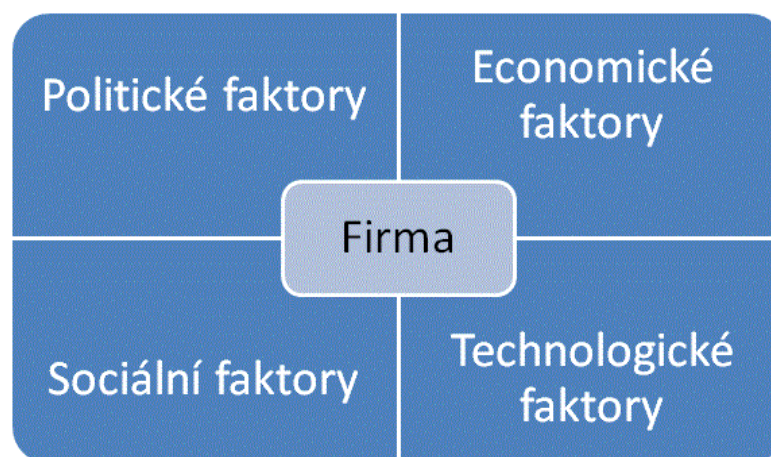
3.6.1 Makroprostředí

Pojmem makroprostředí označujeme vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Faktory, ze kterých se skládá, mohou na jedné straně firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji mohou ohrozit. [2]

Pro hodnocení faktorů makroprostředí je možné použít PEST analýzu.

PEST analýza hodnotí faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu.

Obrázek 3: PEST analýza



Zdroj: (<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>)

Jedná se zejména o vlivy politické, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické. Mezi další faktory makroprostředí můžeme zařadit také vlivy přírodní a demografické. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité.

1. **Politické vlivy** – politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, fiskální politika, sociální politika,

vízová politika, zákony, ochrana životního prostředí, dohody o zamezení dvojího zdanění aj.

2. **Ekonomické vlivy** – *vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, případně deflace, průměrná výše důchodu obyvatelstva, životní minimum, dávky státní sociální podpory, kupní síla a koupěschopnost aj.*
3. **Sociálně-kulturní vlivy** – *spotřební zvyky, kulturní hodnoty, vnímání, jazyk, řeč těla, osobní image, chování žen a mužů, uspořádání společnosti, sociálně-ekonomické zázemí, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel aj.*
4. **Technologické vlivy** – *trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační, informační, sociální technologie aj.*
5. **Přírodní vlivy** – *přírodní zdroje, klimatické podmínky, počasí aj.*
6. **Demografické vlivy** – *velikost populace, hustota a rozmístění osídlení, porodnost, délka života, věková skladba, migrace obyvatel, národnostní struktura aj. [1]*

3.6.2 Mikroprostředí

Cílem marketingu je vytvářet a udržovat vztah se zákazníky tím, že firma uspokojuje jejich potřeby a přání. Dosažení tohoto cíle však není v silách marketingu samotného, úspěch závisí i na interakci s ostatními faktory, které hrají roli v mikroprostředí firmy – s ostatními zaměstnanci a odděleními firmy, s dodavateli, s poskytovateli služeb, se zákazníky, s konkurencí i s veřejností. [2]

Analýza zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Do marketingového mikroprostředí můžeme zařadit zejména dodavatele, obchodníky, zákazníky, konkurenci a veřejnost. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. [1]

Konkurence

Má-li být firma úspěšná, musí uspokojit potřeby a přání lépe než konkurence. Nestačí, aby se podnik zaměřil pouze na uspokojení potřeb cílových zákazníků. Je nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů jasně odliší od konkurenčních nabídek.

Firemní prostředí

Vnitrofiremní prostředí se skládá ze skupin, jako jsou např. vrcholový management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, nákupní oddělení, výroba nebo účetní oddělení. Vrcholový management stanovuje zejména globální cíle, strategie a politiky firmy. Všechna oddělení ovlivňují marketingové plány a operace.

Veřejnost

Marketingové prostředí zahrnuje také vztahy s veřejností. Veřejností jsou myšleny zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivňovat aktivity dané firmy. Řadit se mezi ně mohou například finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samospráva a občané, široká veřejnost, ale také zaměstnanci firmy.

Analýza konkurence v odvětví - Porterův model pěti sil

Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních faktorů sil. Účelem analýzy je ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. Cílem analýzy konkurence odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, dodavatelů, odběratelů i substitučních produktů, a která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, příp. nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch.

Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu hledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by jej co nejvíce izoloval od působení konkurenčních sil, umožnil mu využít konkurenční síly v daném odvětví

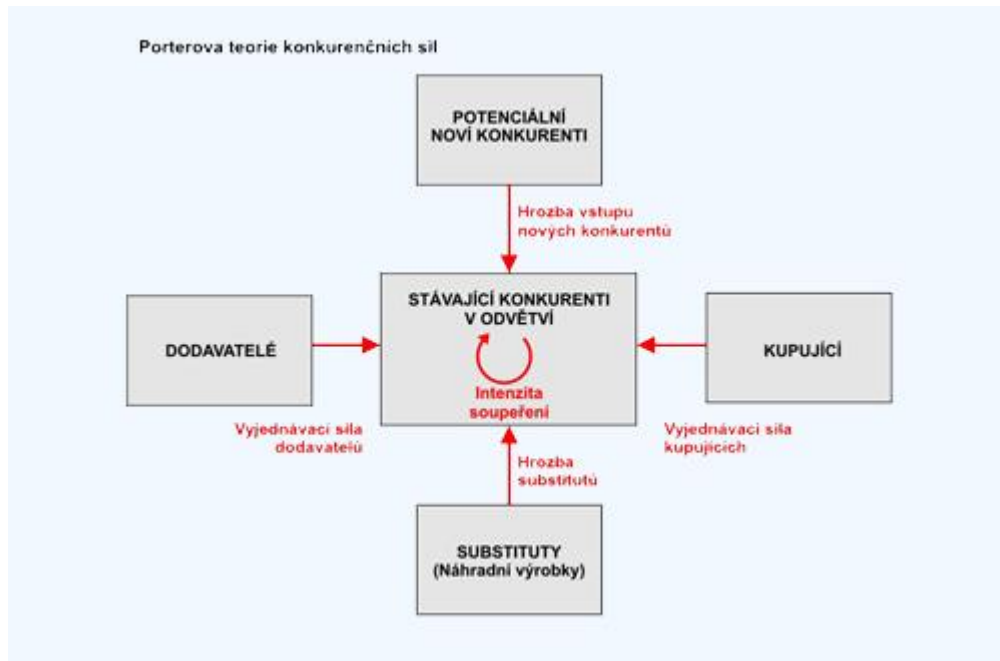
ve svůj prospěch a usadit se v pevné pozici, ze které může „rozehrát hru“ hned, jak se v odvětví konkurence objeví.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy hrají velmi důležitou roli v celkovém systému, zajišťujícím uspokojení potřeb a přání zákazníků, protože umožňují firmě produkovat její vlastní výrobky a služby. Problémy s dodavateli mohou marketing vážně ohrozit. Narušení dodavatelsko-odběratelských vztahů se může v dlouhodobém horizontu odrazit na spokojenosti zákazníků. Zvýšení vstupních cen může způsobit zvýšení cen vlastních produktů, a tím snížit objem prodeje.

Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů:

1. *Vyjednávací silou zákazníků*
2. *Vyjednávací silou dodavatelů*
3. *Hrozbou vstupu nových konkurentů*
4. *Hrozbou substitutů*
5. *Rivalitou firem působících na daném trhu [11]*

Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: (<http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>)

3.7 Analýza vnitřního prostředí firmy

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy. Směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí.

3.7.1 Analýza stávajících podnikatelských aktivit

Hlavní složkou strategického plánování je analýza podnikatelského portfolia, v níž vedení firmy vyhodnocuje aktivity, které společnost vyvíjí. Firma bude chtít věnovat více prostředků aktivitám, které přinášejí zisk, a omezit či zastavit ty aktivity, které příslušný zisk nevytvářejí. [2]

Firma si musí stanovit takové podnikatelské portfolio, které věrně odráží silné či slabé stránky firmy ve vztahu k prostředí, které ji obklopuje. Nejprve je třeba analyzovat své současné podnikatelské portfolio a rozhodnout se, které aktivita získává menší či žádnou investiční podporu. Dále musí připravit strategie na podporu růstu tím, že začíná rozšiřovat stávající sortiment o nové výrobky. [2]

3.7.2 Klíčové faktory úspěchu

Komplexně pojatá analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k určení specifických předností podniku jako základu konkurenční výhody. Klíčové kompetence, resp. „klíčové faktory úspěchu“ představují souhrn schopností a technologií, které určují schopnost podniku přežít a prosperovat a nadprůměrně přispívají k hodnotě vnímané zákazníkem. Co umí firma skutečně dobře? V čem je lepší než konkurence? [1]

3.7.3 Analýza konkurenceschopnosti

V rámci analýzy konkurenceschopnosti je nutné dokázat odpovědět na otázky, jak silná je současná konkurenční pozice podniku, jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům, zda má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu či nevýhodu, jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil.

Známky konkurenčních předností

- *Důležité/ klíčové kompetence*
- *Velký podíl na trhu*
- *Významný vliv na rozvoj odvětví*
- *Nadprůměrná zisková marže*
- *Lehce odlišitelné výrobky*
- *Kreativní, podnikaví manažeři*
- *Nákladová výhoda*

Známky konkurenčních nedostatků

- *Podpůměrný růst příjmů*
- *Nedostatek finančních zdrojů*
- *Zhoršující se reputace u zákazníků*
- *Zaostávání ve vývoji výrobků*
- *Velikost bez vlivu na trh*
- *Nízká kvalita výrobků*
- *Vysoké náklady*

3.8 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Touto analýzou jsou definovány silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. [1]

Někdy je složité určit přesnou hranici mezi příležitostmi a hrozbami. Přínosem SWOT analýzy je ocenění vlivů vnitřních a vnějších faktorů.

Postup při SWOT analýze je následující:

- Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku na základě výsledků z analýzy vnějšího prostředí
- S využitím výsledků analýz vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku
- Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolí podniku na straně druhé. [12]

Sumarizaci výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí zobrazuje Matice SWOT:

Obrázek 5: SWOT analýza

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie</p> <p>maximalizaci silných stránek – maximalizovat příležitosti</p> <p>MAX - MAX</p>	<p>Strategie</p> <p>minimalizaci slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p> <p>MIN - MAX</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie</p> <p>maximalizaci silných stránek – minimalizovat hrozby</p> <p>MAX - MIN</p>	<p>Strategie</p> <p>minimalizaci slabých stránek – minimalizovat hrozby</p> <p>MIN - MIN</p>

Zdroj: (<http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>)

Strategie vyplývající ze SWOT analýzy

SO strategie jsou strategie, které využívají silné stránky podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace SO, umožňující realizaci těchto strategií, vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje [13]

WO strategie jsou zaměřeny na odstraňování slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice nebo nábořem kvalifikovaných sil.

ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků. [12] [14]

WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení likvidace nebo bankrot. [12]

3.9 Marketingové cíle

Cílem každé firmy by mělo být odhalit potřeby a přání zákazníků a prostřednictvím správných marketingových prostředků tyto potřeby a přání uspokojit a tím dosáhnout i dalších stanovených cílů. Marketingové cíle představují konkrétní činnosti, které by měly být zabezpečeny strategickým plánem. [13]

Marketingové cíle plní funkce:

- *Koordinační*
- *Řídící*
- *Kontrolní*

Marketingové cíle můžeme rozdělit na psychografické a ekonomické. Psychografické cíle jsou spojeny s mentálními nepozorovatelnými procesy u kupujících a v souvislosti s jejich nákupním chováním. Ekonomické marketingové cíle lze měřit podle tržních transakcí. [1]

3.10 Marketingový proces

Marketingový proces znázorňuje vnější a vnitřní faktory či vlivy, které působí na přípravu a realizaci marketingové strategie. Cílem je vytvořit se zákazníkem pevné spojení, které by přineslo firmě zisk. Firma nejprve vymeze trh, který následně rozdělí do menších segmentů, vybere ty nejslibnější a soustředí se na uspokojení potřeb cílových zákazníků.

Aby firma na současném trhu obstála, musí se orientovat na zákazníky. Před tím, než mohou zákazníky uspokojit, musejí poznat jejich potřeby a přání. Je proto potřeba provádět pečlivou analýzu spotřebitelů a jejich chování. Existuje příliš mnoho zákazníků s mnoha rozličnými potřebami. Trh je potřeba rozčlenit do homogenních skupin (segmentů) a připravit strategii, jak se ziskem prodávat výrobky vybraným skupinám lépe než konkurence. Tento proces má tři fáze: segmentaci trhu, targeting a positioning. [14] [15]

3.10.1 Segmentace trhu

Trh se skládá z mnoha zákazníků, kteří mají různé potřeby a přání. Je potřeba nalézt takovou skupinu zákazníků, kteří nabízejí nejlepší příležitost ke splnění firemních cílů. Zákazníci mohou být řazeni do skupin a obsluhováni různými způsoby při respektování faktorů geografických či demografických, je možné respektovat psychografický faktor nebo behaviorální faktor. Segmentace trhu znamená rozčlenění do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním. Tržní segment představuje skupinu spotřebitelů, kteří obdobným způsobem reagují na používané marketingové nástroje. [2] [17]

Kritéria segmentace:

- **Geografická** – rozdělení zákazníků podle geografického rozmístění kontinentů, zemí nebo regionů apod.
- **Demografická** – rozdělení zákazníků podle věku, pohlaví, etniky, náboženství, rodinného stavu apod.
- **Socioekonomická** – rozdělení zákazníků podle vzdělání, povolání, příjmu, postavení apod.
- **Psychologická** – rozdělení zákazníků dle psychologického profilu, tj. životních zájmů, postojů, hodnot apod.
- **Nákupní chování** – rozdělení zákazníků dle frekvence a rozsahu nákupů, loajality k dodavateli, postoji k riziku apod. [18]

3.10.2 Targeting

Po provedené segmentaci trhu dochází k výběru trhu cílového. Tento proces vyhodnocuje atraktivnost jednotlivých segmentů a zahrnuje výběr jednoho či více cílových segmentů. Firma by měla zvolit takový segment trhu, jemuž může soustavně poskytovat největší hodnotu, současně ale nemusí být vybrán vždy ten největší segment. [2]

Klíčovými kritérii jsou zejména:

- **Velikost segmentu** – počet potenciálních zákazníků
- **Růstový potenciál segmentu** – prognóza vývoje počtu zákazníků v budoucnu
- **Atraktivita segmentu** – finanční možnosti potenciálních zákazníků, hrozba vstupu konkurentů, možnost substitutů, cena komplementů apod. [19]

3.10.3 Positioning

Po určení cílového segmentu volí firma postavení, které chce u zákazníků v mysli zaujmout. Positioning vymezuje produkt vůči konkurenci a v myslích cílové skupiny spotřebitelů. [2]

Positioning je způsob, kterým se podnik a jeho výrobky mohou vymezovat vůči konkurenci a vytvářet si svoji jedinečnou a nezaměnitelnou image. [20]

3.11 Formulace marketingové strategie

Hlavními principy marketingové strategie jsou: analytický proces opírající se o data, který identifikuje potřeby zákazníků, odlišuje firmu od jejích konkurentů a maximalizuje zisk. Přitom je nutné předvídat změny v široce pojatém prostředí. [17]

Přehled důležitých aspektů při tvorbě marketingové strategie:

1. **Potřeby zákazníků** - na uspokojení kterých potřeb a kterých zákazníků se zaměřit
2. **Schopnosti a kompetence firmy** – jakými specifickými schopnostmi a dovednostmi disponovat k uspokojení potřeb cílových zákazníků
3. **Konkurence** – rivalita o uspokojení potřeb zákazníků mezi konkurenty
4. **Spolupracovníci** – oslovení pomocníků
5. **Kontext** – kulturní, technologické a právní faktory limitující činnost firmy
- 6.

3.11.1 Typy marketingových strategií podle Ansoffa

➤ *Strategie proniknutí na trh (tržní penetrace)*

Jedná se o strategii, která umožňuje rozvoj firmy zvýšením objemu prodeje stávajících výrobků na stávajícím trhu.

Spočívá zejména v zesílení marketingového úsilí o:

- Zvýšení užití produktu u stávajících zákazníků
- Získávání zákazníků, kteří dosud nakupovali u konkurence
- Získání těch, kteří produkt dosud nepoužívali

➤ *Strategie rozvoje trhu*

Strategie usiluje o nalezení jednoho nebo více nových trhů pro současné produkty prostřednictvím:

- Získání dalších trhů pomocí regionálního, národního či mezinárodního rozšíření
- Získání nových tržních segmentů například pomocí speciálního provedení produktů s určením pro konkrétní cílové skupiny, případně „psychologickou diferenciací“ produktů pomocí reklamy

➤ *Strategie rozvoje produktu*

Strategie předpokládá, že pro existující trhy budou vyvinuty a vyrobeny nové produkty, případně produkty budou inovovány

- Inovace ve smyslu reálné tržní novinky
- Rozšíření programu nabídky vývojem nových provedení produktů

➤ *Strategie diverzifikace*

Směřuje nové produkty na nové trhy. S touto strategií je možno rozlišit následující formy diverzifikace:

- **Horizontální diverzifikace** – rozšíření stávajícího výrobního programu o produkty, které s ním věcně souvisejí

- **Vertikální diverzifikace** – představuje prohloubení programu jak ve směru prodeje dosavadních produktů, tak směrem k surovinám a výrobním prostředkům
- **Laterální diverzifikace** – vstup do zcela nových oblastí produktů a trhů
[13] [14] [17]

3.11.2 Typy marketingových strategií podle Kotlera

➤ *Strategie tržního vůdce*

Firma usiluje o udržení své tržní pozice. Firmy jsou konfrontovány se třemi úkoly: rozšíření celkového trhu, udržení tržního podílu uvnitř celkového trhu a vedle toho zvýšení tržního podílu. Udržení tržního podílu může být zajistěno výraznou inovací, upevněním tržní pozice, například posilováním hodnoty značky.

➤ *Strategie tržního vyzývatele*

Ofenzivní zvýšení tržního podílu útokem na tržního vůdce nebo na malé podniky v oboru. Používá se například politika nízkých cen a menší jakosti, nebo naopak nabídka špičkových produktů, produktové inovace aj.

➤ *Strategie následovatele*

Přizpůsobení konkurenci v oboru, zejména tržnímu vůdci. Úspěšné strategie tržních následovatelů se často vyznačují uvědomělou segmentací trhu a zaměřením na rentabilitu místo na tržní podíl.

➤ *Strategie obsazování tržních výklenků*

Strategie vhodná zejména pro menší podniky obsluhující takovou část trhu, která vyžaduje speciální schopnosti a pro větší podniky je málo atraktivní. Cílem je získání konkurenční výhody v určité oblasti.

3.11.3 Typy marketingových strategií podle Portera

➤ *Strategie nákladového vůdcovství*

Firma se soustředí na dosažení nízkých nákladů výroby a distribuce, takže si vytváří schopnost stanovit ceny na nižší úrovni než její konkurenti.

➤ *Strategie diferenciacce*

Důraz je kladen na dílčí prvek marketingového mixu, který zákazníci považují za důležitý, a tím si vytváří předpoklad pro konkurenční výhodu.

➤ *Strategie koncentrace*

Firma se zaměří na jeden nebo na několik užších tržních segmentů. Tímto způsobem může získat o každém segmentu hluboké znalosti a zároveň vytvářet bariéry vstupu tím, že bude ostatními pokládána za specialistu. [1] [13] [14] [17]

4 Vlastní práce

4.1 Kutilov.cz

Internetový obchod www.kutilov.cz byl založen v roce 2011 majitelem internetového obchodu – fyzickou osobou s živnostenským oprávněním Milanem Libichem a odborným poradcem Michalem Dvořákem alias strejdu Michalem, který má v této oblasti podnikání mnohaleté zkušenosti. Sídlo internetového obchodu se nachází na adrese Mělnická 133, Benátky nad Jizerou, 294 71.

Obrázek 6: Webové stránky Kutilov.cz

The screenshot shows the homepage of Kutilov.cz. At the top, there's a green header with the logo 'Kutilov.cz' and the tagline 'Máme to, co nutně potřebujete :-)' on the left. On the right, there's a shopping cart icon showing '0 položky' and '0 Kč'. Below the header is a navigation menu with links like 'Úvodní stránka', 'Obchodní podmínky', 'Napište nám', 'Kontakty', 'Odběrná místa', 'Aktuality', and 'Bonus 100,- Kč pro každého'. The main content area is divided into several sections: a search bar, a 'Vítejte v našem obchodě' section with a welcome message and a list of services, a 'Novinky' section with two featured products, and a sidebar with various categories and a newsletter sign-up form. The footer includes a small table with website statistics and a Facebook widget.

Zdroj: (<http://www.kutilov.cz/>)

Nabízený sortiment

První myšlenkou bylo vytvořit internetový obchod pro zákazníky, kteří rádi tvoří, dávají přednost vlastní výrobě a tvorbě finálních kosmetických produktů, běžně používaných v domácnosti.

Dnešní trh je přehlcen hotovými kosmetickými výrobky, které lze sehnat velmi levně a jednoduše v každém obchodě i na internetu. V době, ve které žijeme, je velmi málo času na studování a výrobu jakéhokoliv výrobku a většina lidí dá přednost pohodlnějšímu nákupu již hotového výrobku a jsou také ochotni za tento „standard“ zaplatit.

Nabízeným sortimentem jsou v první řadě veškeré suroviny na výrobu kosmetických produktů. Jedná se zejména o suroviny na přípravu a výrobu koupelových mýdel, sprchových gelů, koupelových solí, svíček a pleťové kosmetiky, jako jsou pleťové krémy, tělová mléka, pleťové oleje, balzámy na rty apod.

Kromě prvotních surovin na výrobu kosmetických produktů internetový obchod nabízí také některé vlastní hotové výrobky, jako jsou produkty do domácnosti v podobě aviváže, leštidla do myčky, produktu na mytí oken. Dále také kosmetické produkty, kterými jsou například vyživující sérum s retinolem nebo kyselina hyaluronová.

Služby pro zákazníky

Mimo samotného prodeje se internetový obchod snaží své zákazníky přátelskou formou informovat o vlastnostech všech prodávaných surovin a jejich užití v praxi. Několikrát do roka pořádá pro zákazníky školení, která se konají vždy v rámci prodlouženého víkendu na horské chatě v nádherném prostředí Krkonoš. Obsahem školení je nauka o samotné přípravě vybraných produktů, na které je školení zaměřeno. Školení probíhá v přátelském duchu a každý zákazník má možnost osobně vyzkoušet výrobu produktu pod vedením odborníků.

V období mezi jednotlivými školeními jsou průběžně natáčena videa, která mají zákazníkům opět předat informaci o prodávaném sortimentu a jeho užití při výrobě produktu. Video jsou připravována kamarádskou formou a jsou doprovázena různými soutěžemi, anketami, představením novinek apod.

Doprava zboží

Internetový obchod nabízí několik způsobů dopravy zboží k zákazníkovi.

- Osobní převzetí zboží - Po objednání a připravení objednávky je zákazník vyzván k odběru. Jedná se o velmi často využívaný způsob zejména pro zákazníky z okolí, protože je poskytovaný zdarma.
- Přepravní společnost PPL – Jedná se o nejčastěji využívaný způsob dopravy zboží k zákazníkovi. Cena za tuto službu závisí na hmotnosti i hodnotě zásilky. Ceny za dopravu pomocí PPL se v internetovém obchodě Kutilov.cz pohybují v rozmezí 69-149 Kč. Přepravní společnost zboží doručí na předem určenou adresu zákazníka.
- Česká pošta - Jedná se o doručení zboží na pobočku České pošty v místě, určeném v objednávce. Cena závisí na přesném typu doručení zásilky. Cena dopravy pomocí České pošty, které zajišťuje internetový obchod Kutilov.cz, se pohybují mezi 99-149 Kč.
- Odběrná místa – Od roku 2013 může zákazník využít k vyzvednutí objednávky odběrná místa v Praze a v Plzni. Odběrná místa jsou zavážena jednou týdně a cena za vyzvednutí se pohybuje mezi 1-39 Kč, v závislosti na hodnotě objednávky.

Způsoby platby

- Hotově při převzetí zboží v místě provozovny nebo na odběrném místě
- Převodem na účet
- Platba dobírkou

4.2 Situační analýza

Nástroji situační analýzy jsou analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které zachycují podstatné faktory ovlivňující činnost internetového obchodu Kutilov.cz ve vzájemných souvislostech. Výsledky situační analýzy jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných marketingových strategií obchodu.

4.3 Analýza vnějšího prostředí firmy

Vyhodnocení vnějšího prostředí bude provedeno za pomoci PEST analýzy, jejíž součástí je na základě dostupných dat a analýz posoudit Politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické vlivy. K hodnocení mikroprostředí byl zvolen Porterův model pěti sil.

4.3.1 Makroprostředí – PEST analýza

Politicko-právní vlivy

Česká republika je zemí demokratickou, v níž je z právního hlediska poměrně snadný vstup do podnikatelského odvětví. Internetové obchody se řídí zejména obchodním i občanským zákoníkem a zákonem č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele.

Jistá míra regulace chodu celého ekonomického systému je účinná. Stát v rámci veřejné politiky přijímá zákony a vyhlášky, kterými se snaží posílit konkurenci a zajistit rovné podmínky na trhu výrobků a služeb. Rostoucí legislativní omezení však mohou výrazně snížit kupní sílu obyvatelstva.

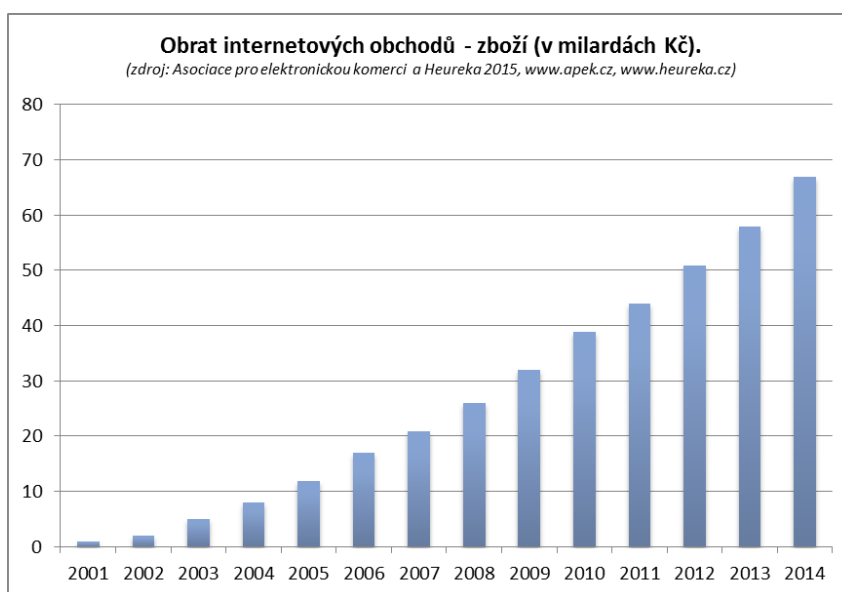
Ekonomické vlivy

Mezi ekonomické faktory, které mohou ovlivnit spotřebu nakupovaného zboží e-shopu Kutilov.cz lze zařadit: fázi ekonomiky, průměrnou roční míru inflace, průměrnou hrubou mzdu, daňové zatížení.

Fáze ekonomiky

Dnes se již ekonomika pomalu dostává z prodělané ekonomické krize. V případě, že by se ekonomika nacházela v recesi, mohlo by docházet ke snížení poptávky po nabízeném zboží.

Graf 1: Obrat internetových obchodů-zboží



Zdroj: (<http://www.apek.cz/tiskove-zpravy/internetove-obchody-dosahly-v-roce-2012-na-rekordni-obraty/>)

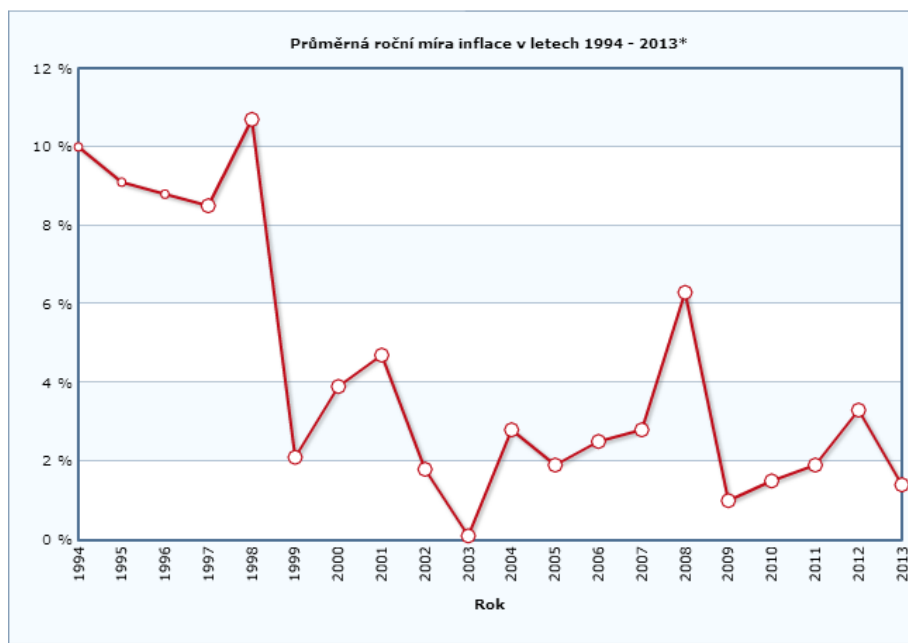
Dle průzkupu Asociace pro elektronickou komerci ve spolupráci s Heureka je dokázáno, že uskutečněné obraty z nákupů přes internet neustále stoupají. V roce 2014 dosahuje více než 65 miliard Kč.

Inflace

Inflace obecně znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Charakterizuje tedy míru znehodnocení měny v přesně vymezeném časovém období. Míra inflace je v České republice vyjádřena přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců oproti průměru předchozích 12 měsíců. Průměrná roční míra

inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců oproti průměru 12 předchozích měsíců.

Graf 2: Průměrná roční míra inflace v letech 1994-2013

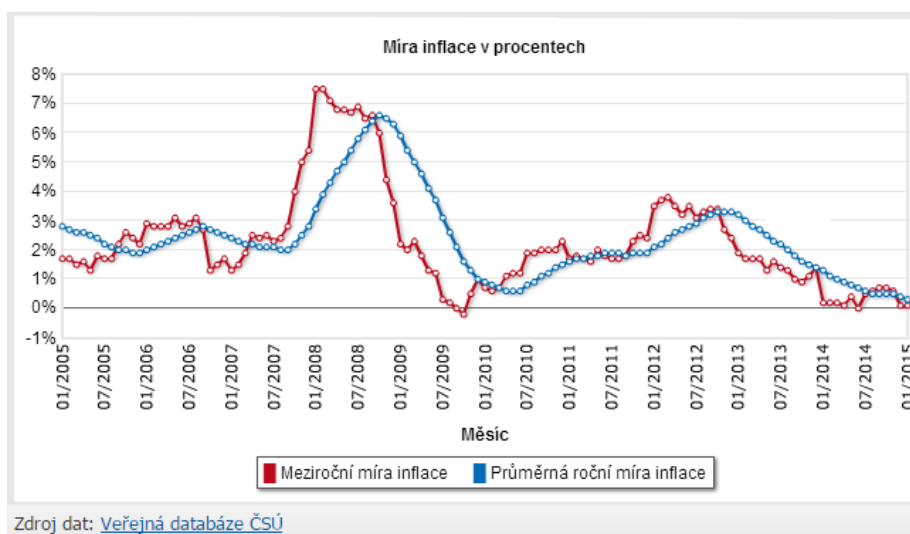


Zdroj: ČSÚ

Graf znázorňuje vývoj průměrné roční inflace v letech 1994-2013. Dle údajů českého statistického úřadu se v roce 2011 průměrná roční míra inflace pohybovala v hodnotě 1,9%, v roce 2012 vzrostla na 3,3%, v roce 2013 klesla na 1,4%. Pro rok 2014 byla výše průměrné roční míry inflace pouze 0,4%.

Následující graf znázorňuje Meziroční míru inflace a průměrnou roční míru inflace v procentech za období 01/2005-01/2015.

Graf 3: Míra inflace v procentech



Zdroj: (http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace_animovany_graf)

Průměrná hrubá mzda

Inflace reálně znehodnocuje průměrnou měsíční hrubou mzdu. Podle údajů českého statistického úřadu činila průměrná měsíční mzda v roce 2011 24 116 Kč, v roce 2012 vzrostla na 24 656 Kč a v roce 2013 dále vzrostla na 24 953 Kč. Rostoucí hodnoty podporují nákupy na e-shopu Kutilov.cz, jsou ale zároveň znehodnoceny mírou inflace.

Daňové zatížení

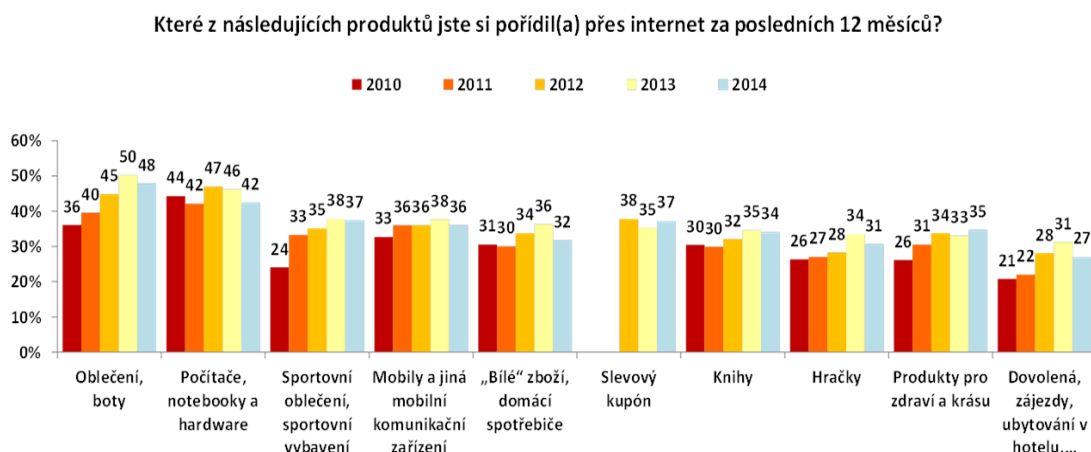
Výrazný vliv na potenciální nákupy má úroveň daňového zatížení, ta se v různých zemích liší. Vyšší úroveň daňového zatížení pochopitelně snižuje nákupy. Internetový obchod Kutilov.cz ve svém sortimentu nabízí zboží, které je zdaněno sazbami 21% a 15%.

Sociálně kulturní vlivy

S nástupem technologií se mění celkový životní styl obyvatel, úroveň vzdělání obyvatel se díky přílivu informací a jejich snadnému získávání prostřednictvím

internetu vyvíjí. Zatímco dříve bylo běžné nakupovat zboží v kamenných prodejnách, dnes se čím dál více soustřeďují spotřebitelé na nakupování přes internet. Výhodou je, že jsou spotřebitelé prakticky z jednoho místa schopni sami analyzovat informace o produktu, cenách a konkurenci. Podle informací z agentury APEK (Asociace pro elektronickou komerci) a studie E-commerce Survey Czech republic, vypracované pro rok 2013 vyplývá, že s nákupem na internetu v ČR má zkušenost 98% uživatelů internetu.

Graf 4: Kategorie nejprodávanějšího zboží na internetu



Zdroj: (<http://www.appek.cz/tiskove-zpravy/obleceni-pocitace-a-mobily-nejpopularnejsi-zbozi-na-internetu/>)

Asociace pro elektronickou komerci připravila ve spolupráci Medaresearch výzkum, který zkoumá kategorie zboží, které spotřebitelé nejvíce nakupují. Průzkum ukázal, že mezi nejvíce zakupované zboží patří elektronika, oblečení a mobily.

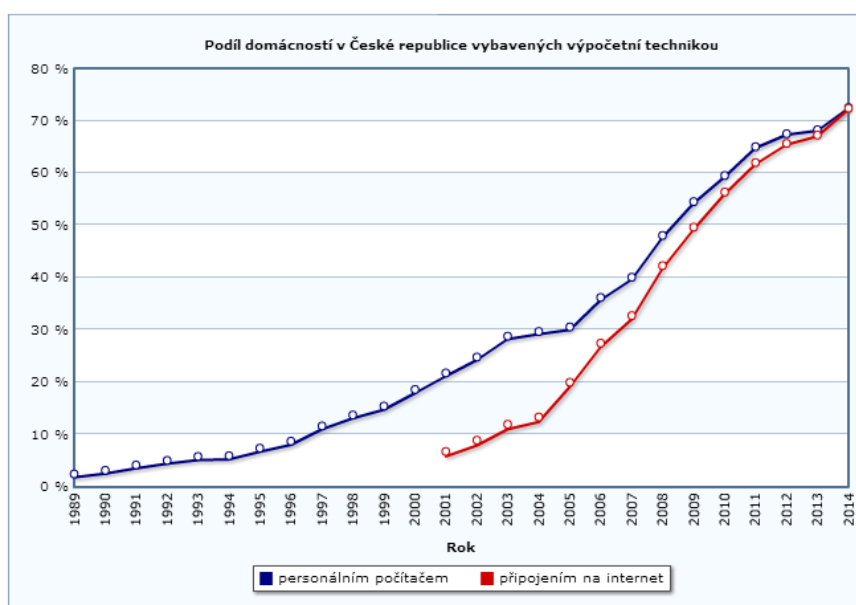
Technologické vlivy

Technologické prostředí se mění velmi rychle a je v současné době zřejmě nejdůležitějším faktorem, ovlivňujícím marketingové aktivity. Nové technologie umožňují vznik nových trhů a příležitostí. Výsledky vědy a výzkumu může e-shop

Kutilov.cz posunout kupředu, výsledky vědeckého zkoumání, testování a interpretace mohou mít výrazný vliv na prodáváný sortiment zboží a v konečném důsledku také vliv na kupní sílu obyvatel, jelikož potřeby a přání se vyvíjejí v souvislosti s informovaností a vzdělaností obyvatelstva.

Vývoj informačních technologií v letech je také předmětem výzkumu statistických úřadů. Následující graf vyjadřuje podíl domácností v ČR, které jsou vybaveny počítačem a podíl obyvatel, kteří jsou připojeni k internetu v letech 1989-2014. Tyto podíly v letech neustále stoupají, v roce 2014 již více než 70% obyvatel vlastní osobní počítač s připojením k internetu.

Graf 5: Podíl domácností v ČR vybavených výpočetní technikou



Zdroj: (http://www.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/cr_od_roku_1989_pc)

Porovnávače cen

Obrázek 7: Webová stránka heureka.cz

Zdroj:(<http://www.heureka.cz/>)

Obrázek 8: Webová stránka zbozi.cz

Zdroj:(<http://www.zbozi.cz/>)

Většina zákazníků, nakupujících přes internet si v posledních letech velmi oblíbila speciální internetové stránky, které fungují jako specializované vyhledávače. Vyhledávače slouží jako porovnávače cen zboží mezi jednotlivými internetovými obchody, které mají u vyhledávačů placenou registraci. Protože v rámci vyhledávačů mohou zákazníci internetový obchod slovně i bodově ohodnotit, jedná se, v případě spokojenosti, o velmi efektivní formu propagace. V České republice existuje více než 20 porovnávačů, mezi nejoblíbenější řadíme Heureka.cz a Zboží.cz.

Internetový obchod Kutilov.cz není u vyhledávačů zboží registrovaný a služby vyhledávačů nevyužívá, není tedy bohužel možné, aby se snadno a rychle o obchodu dozvěděli noví zákazníci a šířili touto formou své dojmy a zkušenosti dál.

Přírodní vlivy

Přírodní prostředí zahrnuje především surovinové zdroje, které jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu, je jich ale nedostatek. Neobnovitelné zdroje surovin mohou znamenat pro obyvatelstvo vážný problém. Životní prostředí je jednou z hlavních problematik, kterou musí firmy i veřejnost řešit. V sortimentu prodáváného zboží e-shopu Kutilov.cz se nacházejí produkty z obnovitelných i neobnovitelných surovin. Jedná se především o látky, které pocházejí z vyčerpateľných zdrojů. Vyčerpateľnost zdrojů představuje pro e-shop hrozbu negativního ovlivnění kupní síly v případě jeho vyčerpání.

Demografické vlivy

Mezi faktory, které mohou ovlivnit spotřebu prodáváného zboží na e-shopu Kutilov.cz lze zařadit průměrný věk obyvatel a věkovou skladbu obyvatelstva.

Počet obyvatel země exponenciálně roste. Rostoucí počet obyvatel znamená více lidských potřeb, které je třeba uspokojit, může ale také znamenat vyšší spotřebu prodáváného zboží.

Podle údajů ČSÚ se průměrný věk obyvatelstva stále zvyšuje. V roce 2000 činil 39,1 let, v roce 2013 vzrostl průměrný věk na 40,6 let, to je více o 1,5 roku, lze vyvodit, že populace v České republice stárne, což může mít negativní vliv na spotřebu prodávaného zboží. Starší lidé své finance častěji spoří na důchod.

S rostoucím počtem obyvatel se pochopitelně mění také věková skladba obyvatel. Podle ČSÚ každoročně roste počet obyvatel ve věku 0-14 let, každoročně se snižuje počet obyvatel ve věku 15-64 let a také roste počet obyvatel starších 65 let. Mezi potenciální spotřebitele e-shopu Kutilov.cz budou patřit s největší pravděpodobností obyvatelé ve věku 15-64 let. Snížení počtu obyvatel v tomto věku ale může mít za následek snížení spotřeby.

4.3.2 Mikroprostředí – Porterův model pěti sil

K analýze faktorů, ovlivňujících stav konkurence v odvětví, ve kterém působí internetový obchod Kutilov.cz se použije Porterův model pěti sil, který závisí na působení pěti základních sil.

Vyjednávací síla dodavatelů

Internetový obchod díky velmi dobré a dlouhodobé vzájemné spolupráci nakupuje od svých dodavatelů produkty z pravidla v početnějším množství za příznivé velkoobchodní ceny. Vývoj cen pravidelně sledují a kontrolují, zejména u klíčových dodavatelů. Se zvyšujícími se objednávkami se daří sjednávat stále lepší cenové podmínky.

Veškeré závazky vůči dodavatelům jsou hrazeny do splatnosti a kontakt s dodavateli je pravidelně udržován na velmi dobré úrovni. K vážnějším výpadkům nebo zpoždění dodávek, které by se v dlouhodobém horizontu mohly odrazit na spokojenosti zákazníků, resp. na objemu prodeje, doposud nedocházelo.

Vyjednávací síla odběratelů

Někteří odběratelé nakupují často a ve velkých objemech, disponují tedy poměrně značnou vyjednávací silou. Protože se ale většinou jedná o klíčové odběratele, je v zájmu obchodu naleznout kompromis a vyjít zákazníkovi vstříc i za cenu nižší marže. Celkový objem nákupu může být v konečné fázi tak obsáhlý, že vyprodukuje obchodu velmi slušný zisk, o který by v opačném případě mohli přijít, nehledě na skutečnost, že spokojený zákazník, resp. jeho kladné reference, mohou obchodu přivést i jiné potenciální zákazníky. Nikdo nemůže s jistotou předvídat chování zákazníka, jak bude reagovat v konkrétní situaci. Pro obchod jsou důležití loajální zákazníci, se kterými je udržován pravidelný kontakt, je zjišťována úroveň jejich spokojenosti s nakoupeným sortimentem, spokojenost s cenami, platebními i dodacími podmínkami.

Díky platebním podmínkám internetového obchodu, z nichž dominuje nákup „na dobírku“ nebo „platba na účet předem“ jsou vydané faktury za zboží hrazeny v termínu splatnosti, obchod má tedy včas k dispozici potřebné finanční prostředky pro aktuální potřebu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví, ve kterém působí internetový obchod Kutilov.cz rozhodně není zanedbatelné. Hlavními faktory jsou stále rostoucí význam internetového obchodu z dlouhodobého hlediska a stále rostoucí počet nakupujících přes internet. Tím se stává tento způsob obchodování velmi atraktivním, protože má obrovský potenciál. Dalším faktorem je stále rostoucí zájem o domácí výrobu kosmetiky.

Hrozba ze strany substitutů

Hrozba substitutů představuje riziko, že si zákazník vybere diferencovaný produkt, který nějakým způsobem nahradí produkt, který internetový obchod Kutilov.cz nabízí. Kvalita a cena jsou zpravidla rozhodujícím faktorem, který přiměje zákazníka

vyhledávat substituty. Jelikož nemá internetový obchod tak silně vybudovanou značku, resp. doménu, musí tvořit taková opatření, která zákazníky přimějí zůstat věrni produktům, které nabízí. Tato opatření mohou být prováděna například prostřednictvím širokého spektra služeb poskytovaných zákazníkům.

Rivalita firem působících na trh

Rivalita mezi stávajícími konkurenty pochopitelně existuje. Nejčastější konkurenční boje probíhají v cenách zboží a dodatečných službách, poskytovaných internetovými obchody zákazníkům.

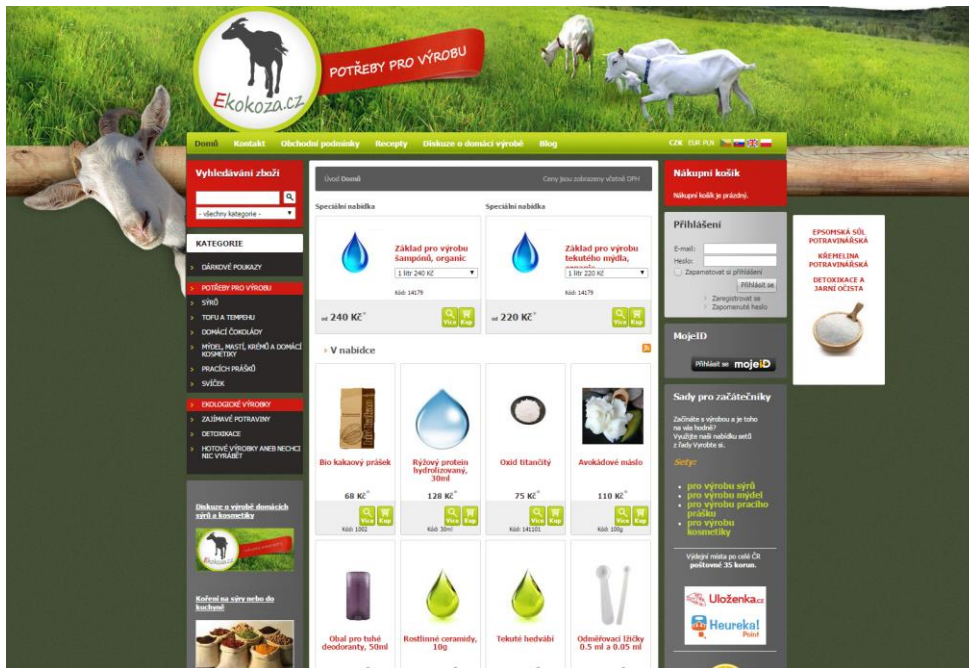
Konkurence

Marketingová koncepce tvrdí, že k dosažení úspěchu musí firma poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Volbu hlavních konkurentů provedlo vedení internetového obchodu na základě zkušeností a informací od zákazníků. Mezi hlavní konkurenty v odvětví můžeme řadit:

➤ Ekokoza.cz – potřeby pro výrobu

Internetový obchod Ekokoza je dostupný na webové adrese www.eshop.ekokoza.cz a zabývá se prodejem potřeb pro domácí výrobu svíček, mýdel, jiné drogerie a sýrů.

Obrázek 9: Webové stránky Ekokoza.cz



Zdroj:(<http://www.ekokoza.cz/eshop>)

Silné stránky

- Velká atraktivita a přehlednost internetových stránek
- Diskuzní fórum
- Dodací podmínky: osobní odběr, dopravní služba GLS, Česká pošta, výdejní místo HeurekaPoint
- Způsoby platby: hotově, dobírka, bankovní převod, platba předem, paypal
- Využití srovnávače zboží Heureka.cz

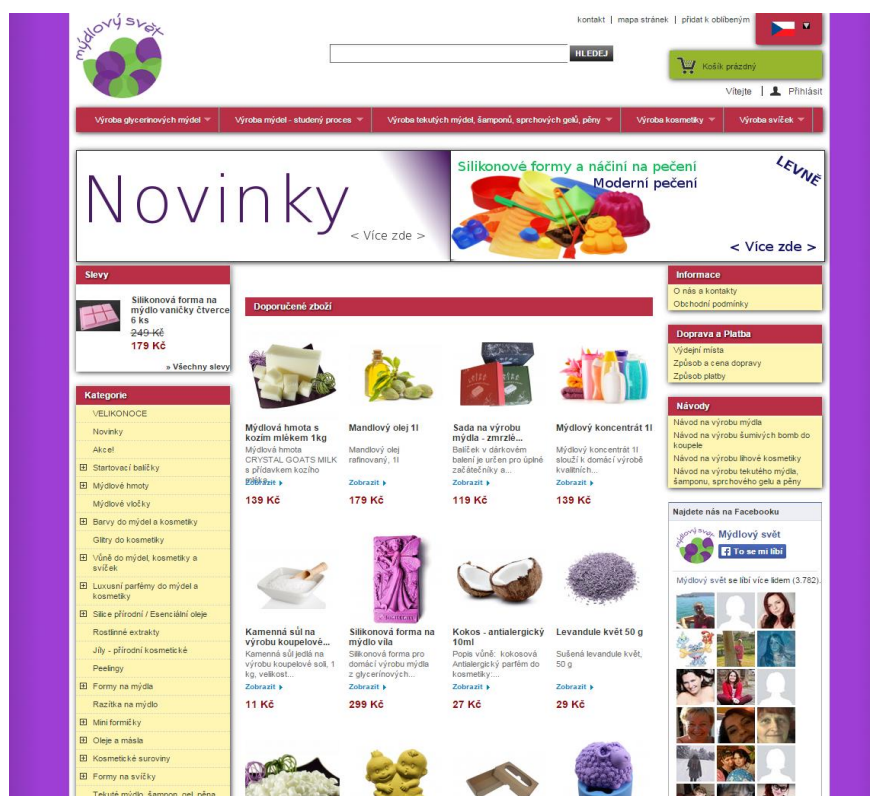
Slabé stránky

- Nepřítomnost podobného a souvisejícího zboží u produktů na internetových stránkách
- vyšší ceny v porovnání s konkurencí

➤ Mýdlový svět

Internetový obchod Mýdlový svět je dostupný na webové adrese www.mydlovysvet.cz a zabývá se prodejem potřeb pro domácí výrobu mýdel, svíček, koupelových solí a jiné drogerie.

Obrázek 10: Webové stránky [mydlovysvet.cz](http://www.mydlovysvet.cz)



Zdroj: (<http://www.mydlovysvet.cz/cs/>)

Silné stránky

- Přehlednost a atraktivita internetových stránek
- Využití sociální sítě Facebook
- Dodací podmínky: osobní odběr, dopravní služba PPL, Česká pošta, výdejní místo HeurekaPoint
- Způsoby platby: hotově, dobírkou, převodem na účet, paypal

- Využití srovnávače zboží Heureka.cz

Slabé stránky

- Nepřítomnost podobného a souvisejícího zboží u produktů na internetových stránkách

Firemní prostředí

Management e-shopu Kutilov.cz je rozdělen na dvě části – ekonomickou a provozní. Ekonomická část se zaměřuje zejména na stanovení dlouhodobých cílů internetového obchodu, plánování prodejů a objednávek, tvorbou cen prodávaného zboží, predikcí zisku. Provozní část se věnuje zejména krátkodobým cílům, nákupní politice, včasnému příjmu zboží na sklad, přípravě produktů ve skladu k možnému vyskladnění, sjednávání podmínek doručování zboží prostřednictvím přepravních společností apod. Pokud by nefungoval oběh zboží ve skladu tak, jak má, mohlo by docházet ke zpožděným dodávkám, ty by následně v delším časovém horizontu vyvolaly nespokojenost zákazníků, resp. snížení objemů prodeje. Je opravdu důležité, aby byly dlouhodobé cíle obchodu nastaveny v součinnosti se všemi denními procesy.

Veřejnost

Na trhu působí zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivňovat aktivity dané firmy. Patří mezi ně například finanční instituce a média. Internetový obchod vlastní bankovní účet u FIO banky, která má velmi výhodné podmínky pro podnikatele, nízké poplatky, přehledné internetové bankovníctví a pohotově reaguje na probíhající platby z účtu na účet. Nevýhodou této banky je, že v okolí provozovny nedisponuje vlastním bankomatem. V případě potřeby hotovosti jsou tedy hrazeny poplatky za výběr z cizího bankomatu. Internetový obchod není zatížen žádnou bankovní půjčkou, proto není ohrožen výší úrokových sazeb, úvěrových poplatků a dalších bankovních výloh, spojených se splácením úvěru.

Jako médium využívá internetový obchod především internet, kde je velice snadné pracovat s informacemi, aktualizovat je a předávat zákazníkovi. Není proto nucen hradit výlohy za rozhlasové či televizní poplatky. Nepublikuje žádné noviny ani časopisy.

4.4 Analýza vnitřního prostředí firmy

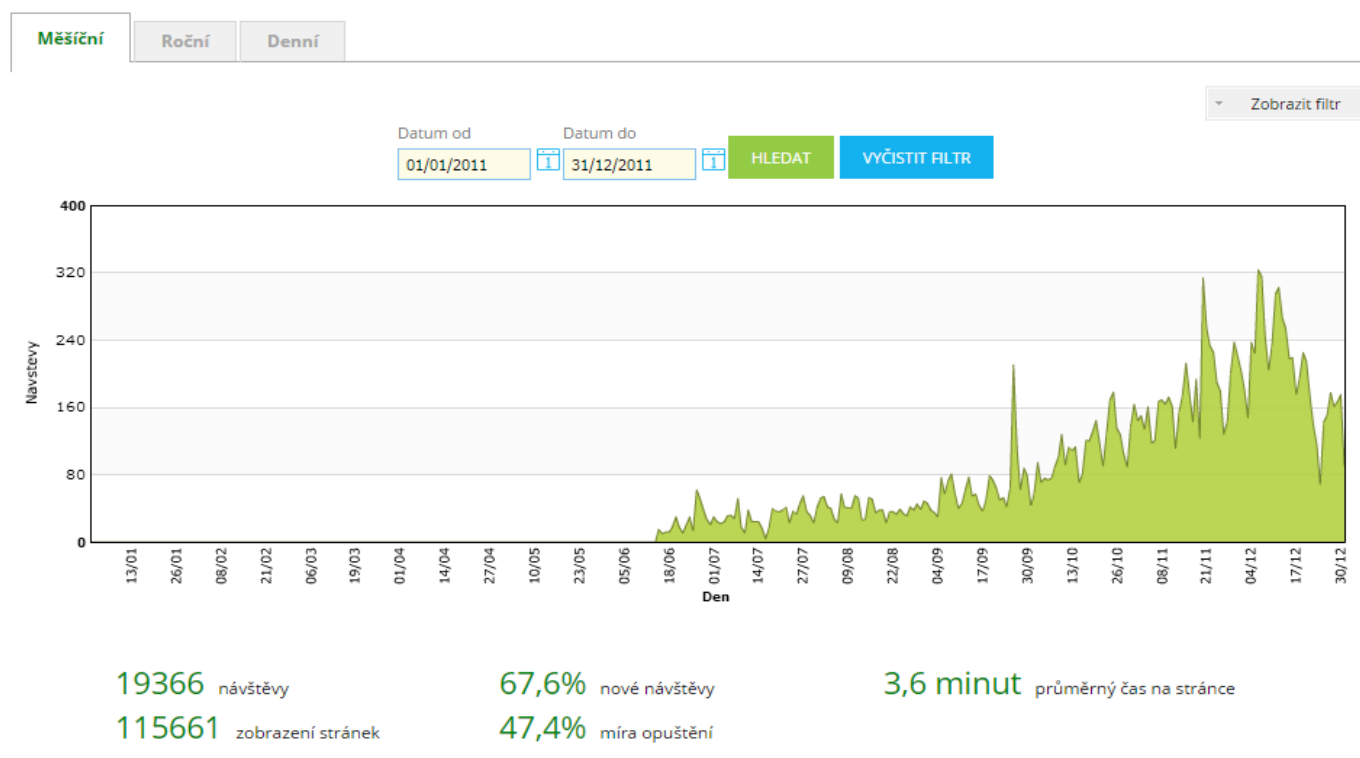
4.4.1 Analýza stávajících aktivit e-shopu Kutilov.cz

Návštěvnost

Internetový obchod Kutilov.cz působí na trhu zhruba 3,5 roku. Za tuto dobu lze porovnat, jakým způsobem se vyvíjela návštěvnost internetových stránek.

Graf 6: Návštěvnost 6-12/2011

Návštěvnost

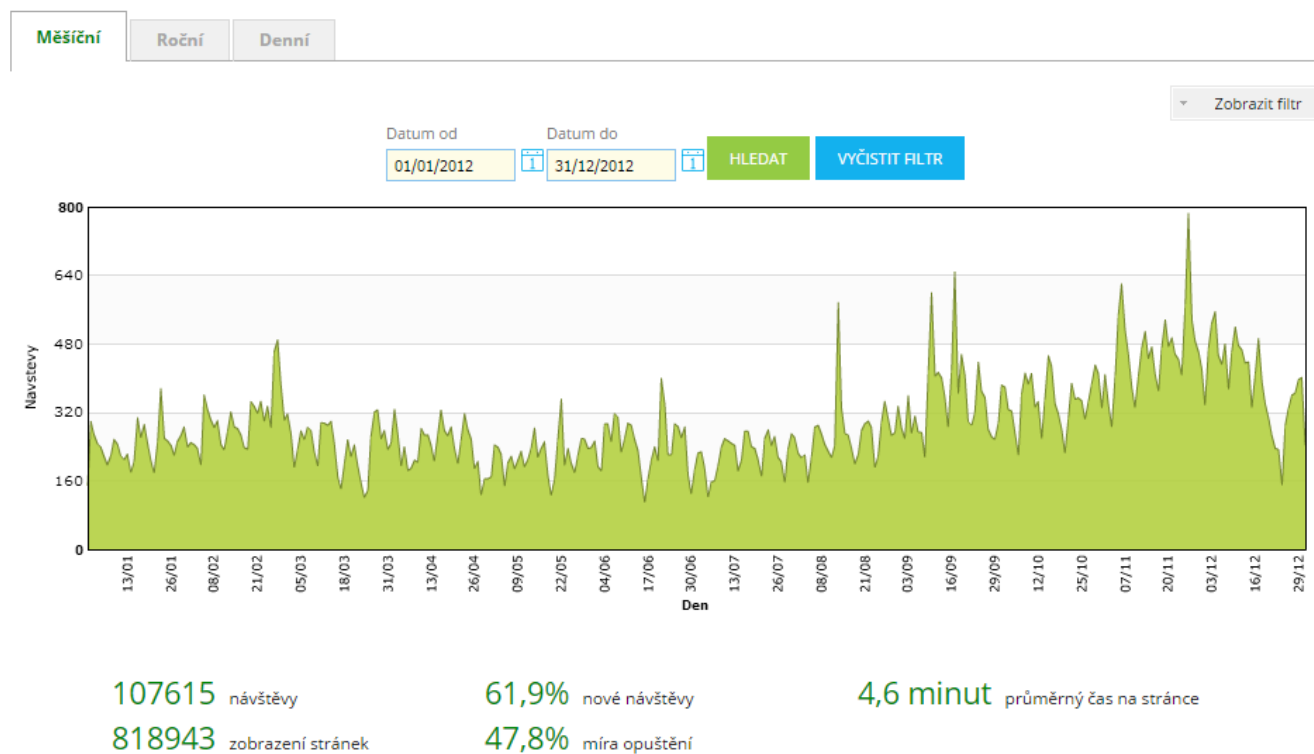


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu návštěvnosti pro rok 2011 lze usoudit, že e-shop byl uveden do provozu v polovině roku. Od této doby návštěvnost e-shopu postupně rostla a na konci roku dosahovala více než 19 tis. návštěv, průměrný čas strávený na stránkách činil 3,6 minuty. Nejvyšších hodnot dosahovala návštěvnost na přelomu listopadu a prosince, což je období před Vánoci, v druhé polovině prosince byl zaznamenán pokles návštěvnosti zhruba o polovinu oproti nejlepšímu období.

Graf 7: Návštěvnost 1-12/2012

Návštěvnost



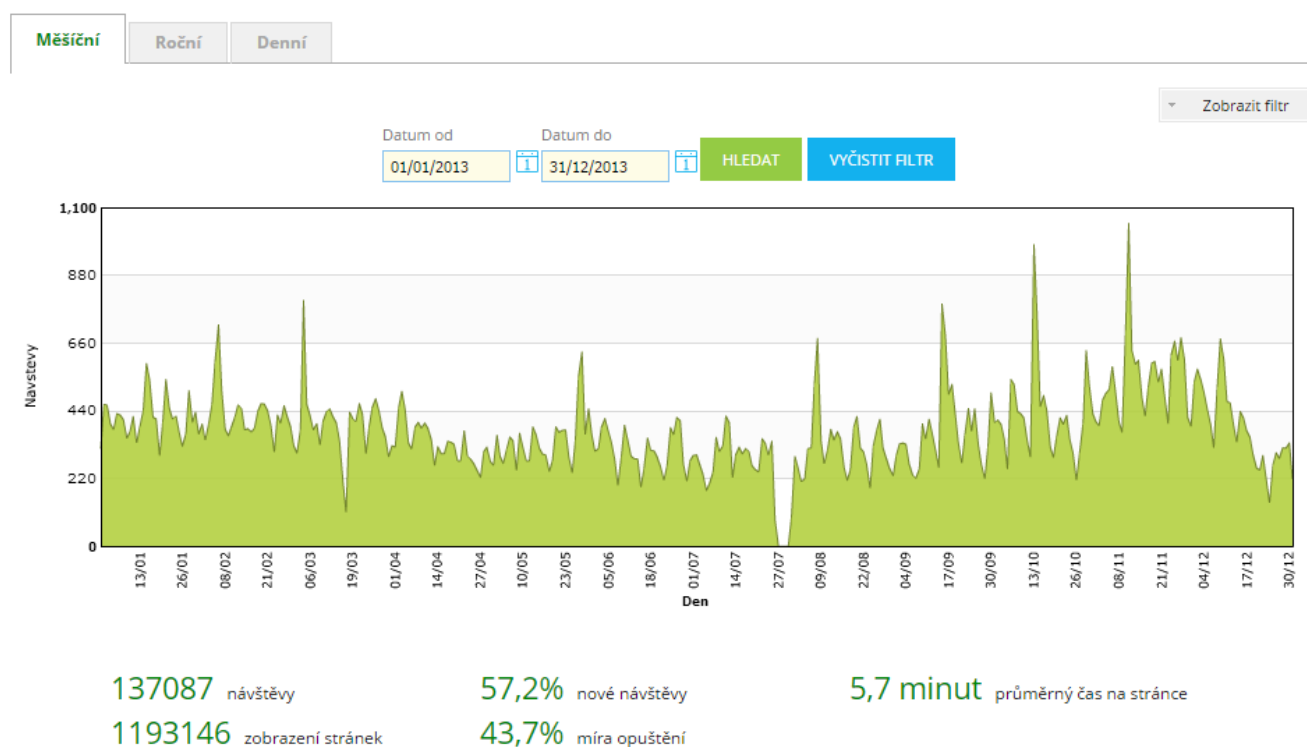
Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2012 již zaznamenala návštěvnost velmi intenzivní nárůst. Oproti předchozímu roku činil celkový nárůst návštěvnosti více než 88 tis. návštěv. Je třeba brát v potaz, že internetový obchod byl v roce 2011 v provozu pouze 6 měsíců. Celkový počet

návštěv internetového obchodu dosahoval na konci období více než 107 tis, Vzrostl také průměrný čas, strávený na stránkách, který činil 4,6 minuty, to je o minutu více než v předchozím roce. Nejvyšší hodnoty návštěvnosti byly naměřeny v období před Vánoci, od první poloviny listopadu do první poloviny prosince. Druhá polovina prosince znovu zaznamenala pokles návštěvnosti.

Graf 8: Návštěvnost 1-12/2013

Návštěvnost



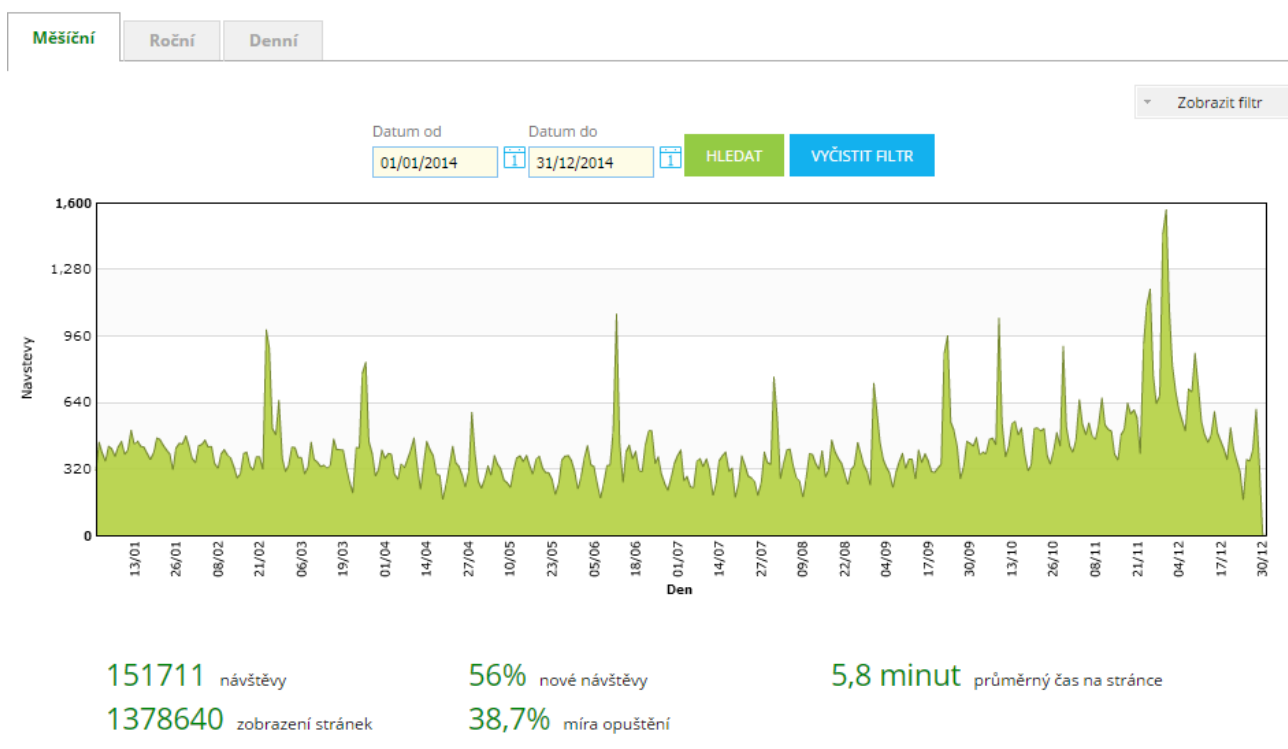
Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2013 byl znovu zaznamenán celkový vzrůst návštěv za rok, ovšem meziroční nárůst činil pouze 29 tis. Celkový počet návštěv, vykázaných ke konci období byl více než 137 tis. Vzrostl také celkový průměrný čas, strávený na stránkách, a to o další minutu, na 5,7 minut. V grafu si lze všimnout značného propadu návštěvnosti v druhé

polovině července. Propad návštěvnosti byl způsobený kompletní rekonstrukcí internetového obchodu, která byla provedena jednorázově a byla provedena v období, které vykazovalo nejnižší návštěvnost v průběhu roku, pravděpodobně proto, že se jedná o období letních dovolených. Nejvyšší návštěvnost byla zaznamenána opět v období od první poloviny listopadu do první poloviny prosince. V druhé polovině roku 2013 si nelze nevšimnout častým výkyvům v návštěvnosti. Výkyvy jsou zaznamenány především v polovině měsíce, je možné, že se jedná o období výplat a zákazníci častěji přemýšlejí, za co vydělané peníze utratit.

Graf 9: Návštěvnost 1-12/2014

Návštěvnost



Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2014 není z hlediska celkové návštěvnosti zvláštním překvapením. Meziroční přírůstek návštěvnosti je méně než 15 tis. Celkový počet návštěv, vykázaných ke konci

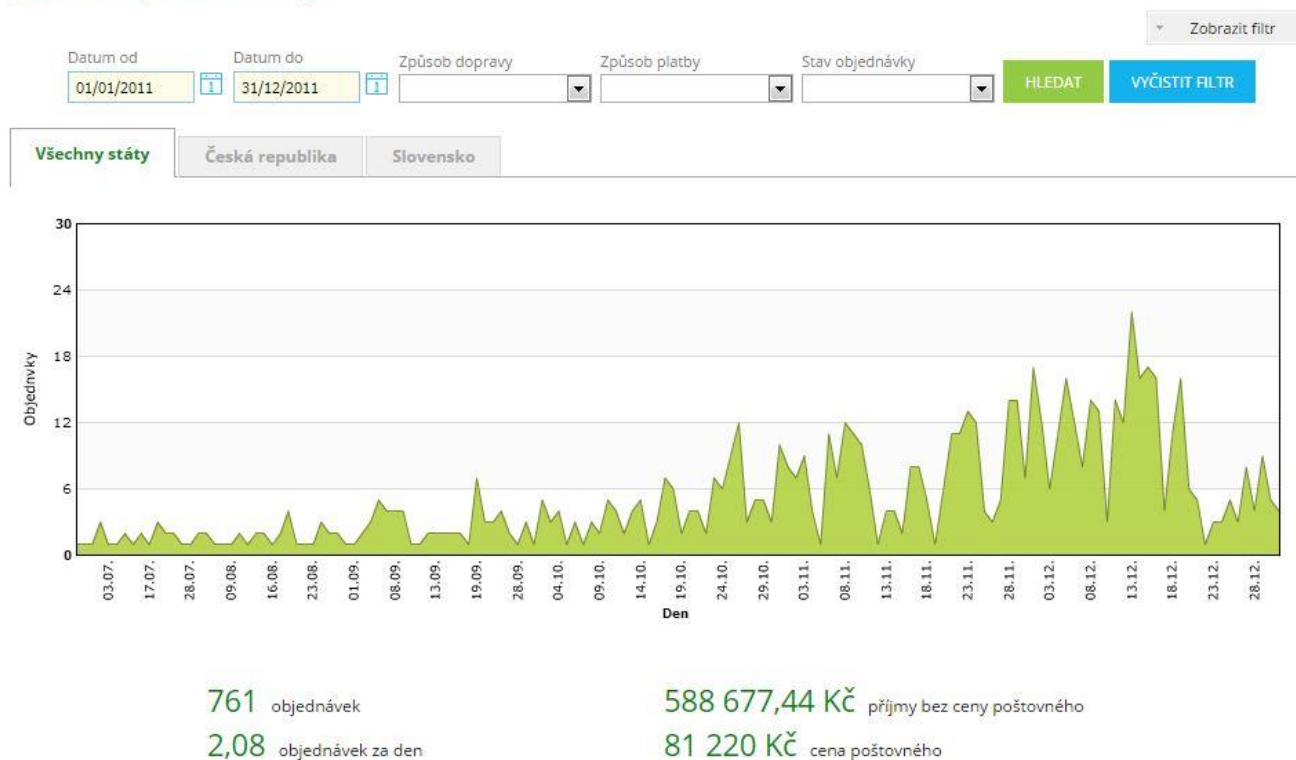
období, činí více než 151 tis. Oproti trendu z předchozích let se výrazně nezvýšil ani průměrný čas strávený na stránkách, který činí 5,8 minut. V období od druhé poloviny října do druhé poloviny prosince byla naměřena velmi vysoká návštěvnost, nejvyšších hodnot dostahovala v období od druhé poloviny listopadu do první poloviny prosince, kdy e-shop vyhlásil „stop stav“ objednávek, které by bylo možné vyexpedovat a doručit zákazníkům do Vánoc, z důvodu omezených kapacit. V druhé polovině prosince je zaznamenán pokles návštěvnosti o více než polovinu oproti nejvyšším naměřeným hodnotám. Výkyvy návštěvnosti v průběhu roku mohou být způsobeny připravenými akcemi, slevami. Rok 2014 lze z hlediska návštěvnosti označit za rok stagnace.

Objednávky

V momentě, kdy již známe vývoj návštěvnosti stránek, lze vyhodnotit také vývoj přijatých objednávek v jednotlivých letech. Tyto hodnoty lze také porovnat v závislosti na celkovém obrátu z přijatých objednávek.

Graf 10: Objednávky 6-12/2011

Objednávky

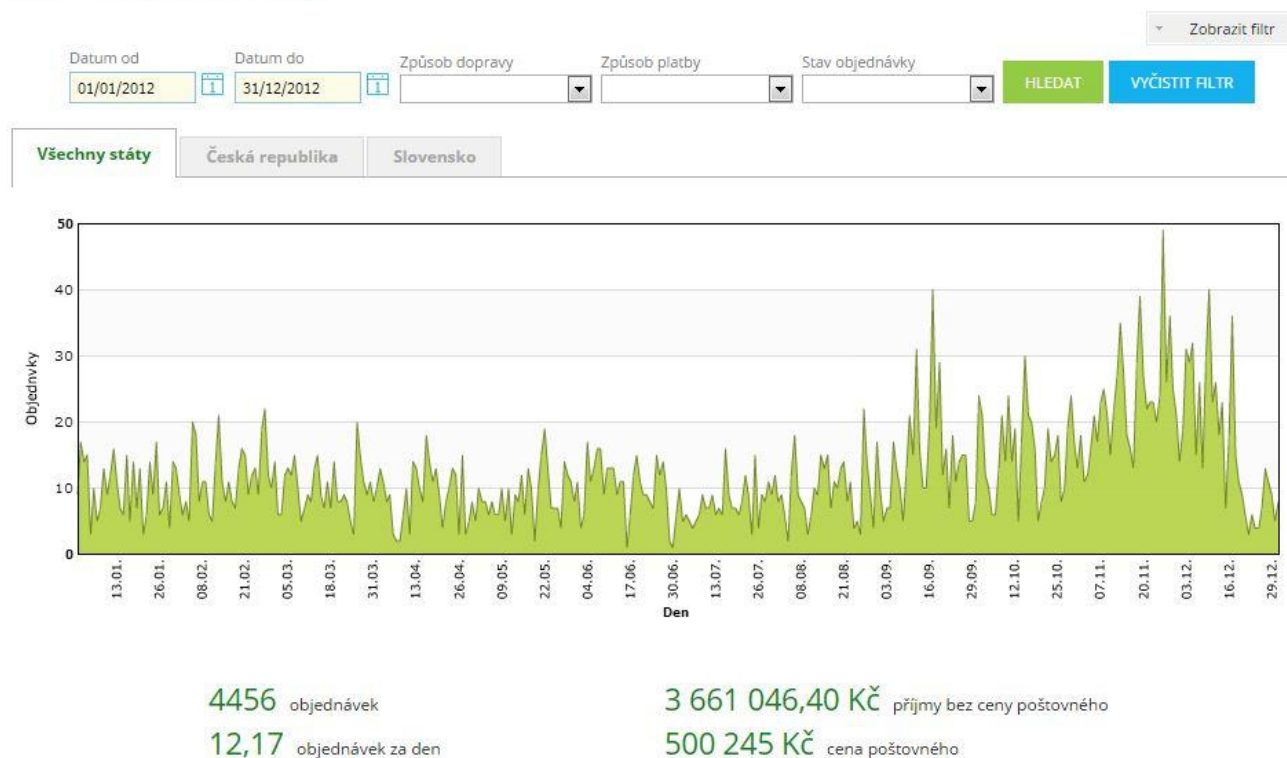


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze usoudit, že zatímco návštěvnost stránek byla naměřena v roce 2011 již v červnu, přijaté objednávky byly zaznamenány až na počátku července. Na počátku druhého pololetí přijaté objednávky dosahovaly nejnižších hodnot a jejich počet se pohyboval v řádu jednotek, poslední čtvrtletí roku zaznamenalo 2-3 násobný nárůst v počtu přijatých objednávek. Ke konci období bylo přijato celkem 761 objednávek, což v průměru znamenalo 2,08 přijatých objednávek denně. Obrat z přijatých objednávek činil více než 588 tis. Kč za rok 2011. Průměrný obrat z jedné objednávky byl zhruba 774 Kč.

Graf 11: Objednávky 1-12/2012

Objednávky

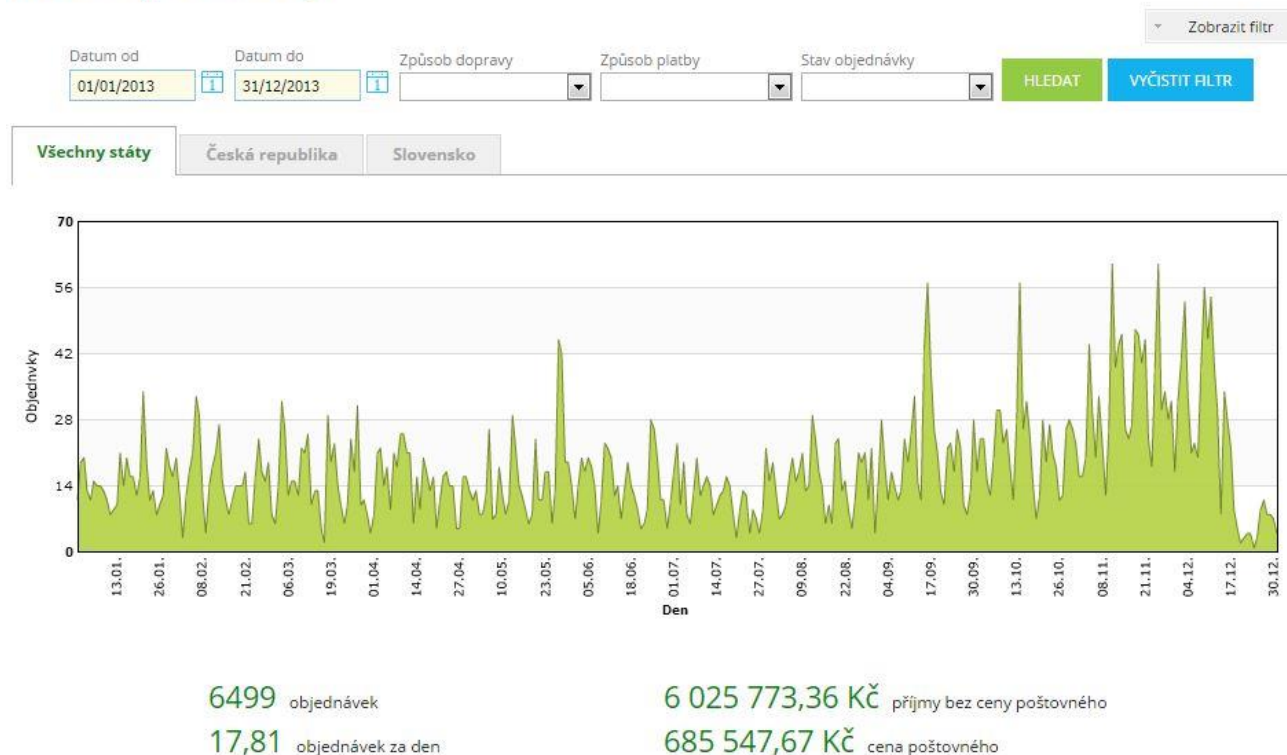


Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2012 došlo k výraznému nárůstu přijatých objednávek. Meziroční přírůstek objednávek činil téměř 3700 přijatých objednávek, je ale třeba brát v potaz, že e-shop v roce 2011 fungoval pouze polovinu roku. Celkový počet přijatých objednávek činil ke konci období 4456, což v průměru znamenalo 12,17 přijatých objednávek denně. To je zhruba o 10 přijatých objednávek denně více než v předchozím roce. Nejvyššího počtu přijatých objednávek bylo dosaženo v posledním čtvrtletí roku, což lze zdůvodnit tím, že se jednalo o období před Vánoci. Nejnižší hodnoty jsou zaznamenány v období července. V roce 2012 činil obrat z přijatých objednávek více než 3,6 mil. Kč. Průměrný obrat z jedné objednávky byl oproti roku předchozímu vyšší a činil zhruba 822 Kč.

Graf 12: Objednávky 1-12/2013

Objednávky

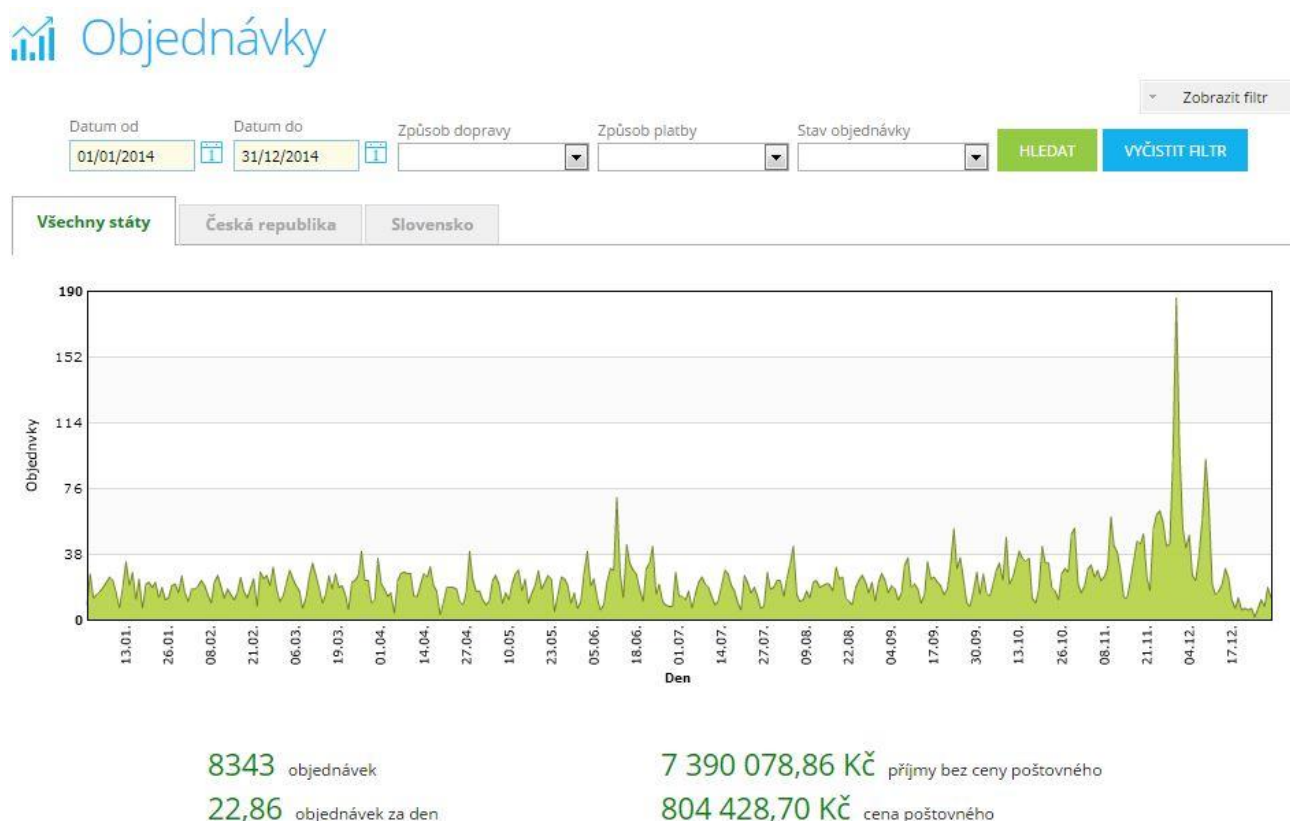


Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2013 je znovu viditelný nárůst přijatých objednávek. Meziroční přírůstek přijatých objednávek byl více než 2 tis. Celkový počet přijatých objednávek ke konci období činil 6499, to znamená v průměru 17,81 přijatých objednávek denně, což je zhruba o 5 přijatých objednávek denně více než v předchozím roce. Nejvyšších hodnot dosahovaly počty přijatých objednávek zhruba od poloviny září do poloviny prosince. Druhá polovina prosince již znamenala pokles objednávek, pravděpodobně z důvodu probíhajících vánočních svátků, kdy již není jistota, že uskutečněné objednávky dorazí k zákazníkovi do Štědrého dne. Zajímavé je, že celkový obrat z přijatých objednávek za rok 2013 činil více než 6 mil Kč, to je téměř dvojnásobek obratu z roku 2012, přitom vzrůst počtu přijatých objednávek oproti roku 2012 dvojnásobný nebyl. Znamená to

tedy, že se zvýšily ceny objednávaného zboží na objednávce. Průměrná hodnota jedné objednávky byla zhruba 927 Kč.

Graf 13: Objednávky 1-12/2014



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2014 pokračuje trend růstu přijatých objednávek za rok. Meziroční přírůstek přijatých objednávek činí více než 1800 obj., celkový stav ke konci období činí 8343 přijatých objednávek. V průměru se jedná o 22,86 přijatých objednávek denně, což je zhruba o 5 objednávek denně více než v předchozím období. Trend růstu průměrných objednávek denně je shodný s předchozím rokem 2013, kdy se počet průměrných objednávek za den zvýšil také o stejnou hodnotu vůči roku předchozímu. Nejvyšších

hodnot přijatých objednávek bylo dosaženo na počátku prosince, kdy e-shop vyhlásil předvánoční akci. V polovině prosince došlo k poklesu přijatých objednávek, kdy e-shop z důvodu omezených kapacit vyhlásil „stop stav“ přijatým objednávkám, které budou vyexpedovány zákazníkovi do Štědrého dne. Všechny objednávky přijaté po rozhodném datu byly expedovány následně po vánocích. Obrat z přijatých objednávek za rok 2014 činí zhruba 7,4 mil. Kč, jedná se o zvýšení celkového obratu, ovšem meziroční přírůstek obratu se oproti meziročnímu přírůstku z roku 2013 snížil. Průměrný obrat z jedné objednávky je téměř 886 Kč, oproti roku 2013 se tato hodnota výrazně snížila.

Tabulka 1: Vývoj počtu uskutečněných objednávek v závislosti na návštěvnosti

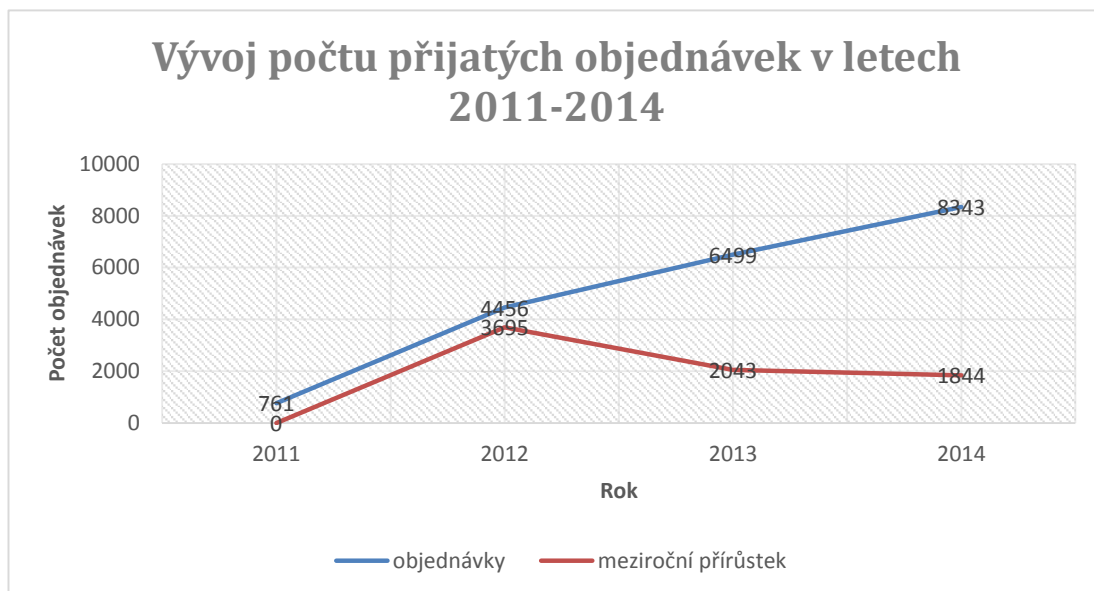
Vývoj počtu uskutečněných objednávek v závislosti na návštěvnosti				
Rok	2011	2012	2013	2014
Návštěvnost	19366	107615	137087	151711
Počet objednávek	761	4456	6499	8343
Návštěva, která uskuteční objednávku	25,45	24,15	21,09	18,18
Průměrná denní návštěvnost (365d/r)	53,06	294,84	375,58	415,65
Průměrný počet objednávek/den	2,08	12,21	17,81	22,86

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednoduchým výpočtem lze zjistit, kolikátá návštěva e-shopu v průměru v daném roce uskuteční objednávku. V tomto případě platí pravidlo, že čím menší hodnota, tím lépe. V roce 2011 uskutečnila objednávku v průměru každá 25. návštěva e-shopu, v následujících letech se hodnoty snižovaly a v roce 2014 již uskutečnila objednávku každá 18. návštěva e-shopu. Z celkové návštěvnosti za rok 2014 lze odhadnout průměrné denní hodnoty, což je zhruba 416 návštěv za den, z toho jen necelých 23 návštěv za den uskutečnilo objednávku.

Následující graf znázorňuje vývoj počtu přijatých objednávek v jednotlivých letech.

Graf 14: Vývoj počtu přijatých objednávek v letech 2011-2014

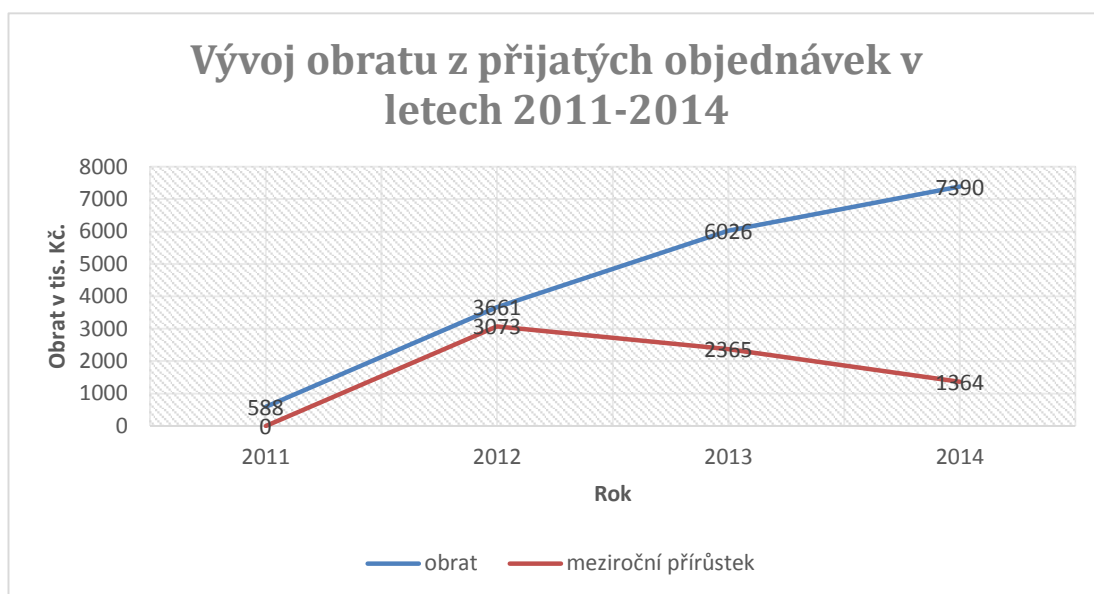


Zdroj: Vlastní zpracování

Vývoj objednávek v jednotlivých letech má po celou dobu rostoucí tendenci, což by mohlo vzbudit přehnaně optimistickou reakci. Velmi důležité je však také sledovat meziroční přírůstky objednávek a jejich vývoj v letech. Následující graf znázorňuje situaci, kdy počet přijatých objednávek meziročně roste, jejich přírůstek ale každý rok klesá, což by v budoucnu mohlo znamenat stagnaci až pokles vývoje.

Pokles počtu objednávek nemusí vždy nutně znamenat také pokles obrátu z objednávek, v následujícím grafu je znázorněna obdobná situace, jako v předešlém grafu.

Graf 15: Vývoj obratu z přijatých objednávek v letech 2011-2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf znázorňuje vývoj obratu z přijatých objednávek v letech 2011-2014. Opět lze optimisticky říci, že obrat z přijatých objednávek v jednotlivých letech má rostoucí tendenci. Meziroční přírůstek obratu z přijatých objednávek však stále klesá.

Pokud by se e-shop ubíral strategicky stále stejným směrem, mohlo by se v budoucnu stát, že dojde ke stagnaci nebo k poklesu obratovosti z uskutečněných objednávek. Internetový obchod by měl včas přijmout taková opatření, aby nebyl omezen, natož ohrožen prodej a obchod nezačal být ztrátový.

4.4.2 Sortiment

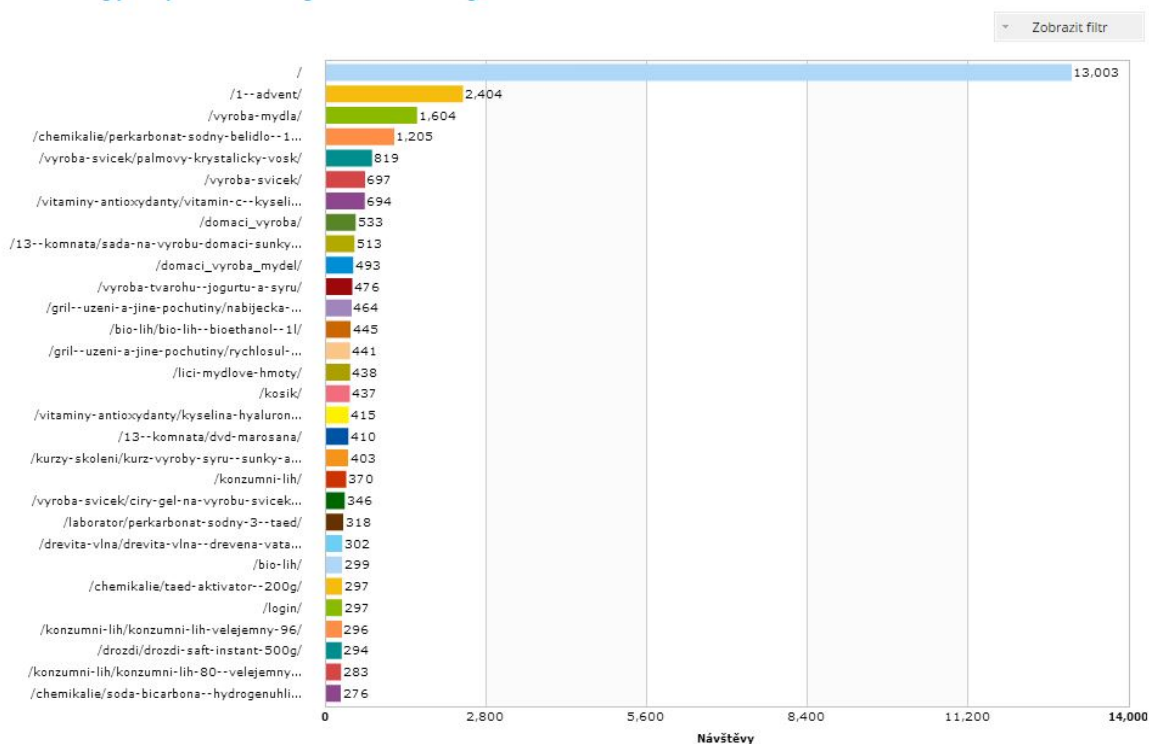
Prodáváný sortiment je rozdělen do následujících stálých skupin, z nichž každá obsahuje podskupiny:

- **Domácí výroba** – zejména suroviny na výrobu kosmetických krémů, šamponů, mýdel, olejů, koupelových solí, svíček aj.

- **Aroma, parfémy a silice** – emulgované parfémy, parfémy do pleťových krémů a kosmetiky, parfémy do koupelových solí, do mýdel, olejů, 100% přírodní silice.
- **Myčka, pračka a úklid** – sůl do myčky, prostředky na změkčení vody, prací a čisticí prostředky.
- **Laboratoř** – bio líh, konzumní líh, chemikálie, lepidla, bazénová chemie.
- **Sůl** – posypová, hrubozrnná, tabletová, ostatní.
- **Obalové materiály** – dózy, odměrky, sáčky, kanystry, pet lahve a pet lahvičky, uzávěry, víčka, dávkovače, rozprašovače.
- **Kutilovské výrobky** – aviváže, kosmetická séra.
- **Nářadí** – ruční, elektrické, vzduchové nářadí a hadice, plachty.
- **Výtvarné potřeby** – malířské potřeby, batika, modelovací hmoty.

Graf 16: Nejpoblárnější stránky

Nejpoblárnější stránky



Zdroj: Vlastní zpracování

Jednoznačně nejnavštěvovanější stránkou internetového obchodu Kutilov.cz je úvodní strana, která se automaticky zobrazí všem při zadání internetové adresy: www.kutilov.cz. Dále mezi nejnavštěvovanější skupiny a podskupiny, které návštěvníci vyhledávají na stránkách internetového obchodu Kutilov.cz, zařadíme v první řadě podskupiny domácí výroby – výroba mýdel, výroba svíček, dále pak prací prostředky, a skupinu laboratoř. Naopak skupiny, které mezi nejpopulárnějšími stránkami nevidíme, jsou výtvarné potřeby a nářadí. Vedení internetového obchodu skutečně potvrdilo, že se v obou případech jedná o sortiment, po kterém není poptávka.

4.4.3 Klíčové faktory úspěchu

Ve spolupráci s vedením internetového obchodu Kutilov.cz byly vyhodnoceny klíčové faktory a kompetence, které stojí za úspěchem působení e-shopu a byly přehledně zformulovány a uspořádány do názvu internetového obchodu:

K – komunikace

Základem renomé internetového obchodu je udržování stálého kontaktu se zákazníkem, být mu nápomocen v orientaci na internetových stránkách, zodpovídat dotazy a doporučit mu vhodné produkty v závislosti na jeho potřebách a přáních. Využití zpětné vazby zákazníka má pro každého podnikatele nevyčíslitelnou hodnotu, díky níž je obchod schopen předcházet nedostatkům. Internetový obchod vyniká v dobré komunikaci jak se zákazníky, tak i s dodavateli.

U – úsměv

Předpokladem dobrého podnikání je uspokojení potřeb a přání zákazníka. Internetový obchod Kutilov.cz je provozován především pro zákazníky (firmy i spotřebitele), kteří díky prodávaným produktům mohou vyrábět něco, co je těší, něco pro radost.

T – tvořivost

Jelikož se jedná o internetový obchod zaměřený na kutily, je hned jasné, že potenciální zákazníci budou lidé s citem pro vlastní tvorbu. Tvořivost rozvíjí představivost a podporuje ducha. K produktům, které si sami vytvoří, mají jiný vztah než k produktům, které by zakoupili.

I – inspiace

Zákazníci mohou být inspirováni připravenými video-ukázkami přátel kutilova. Svými vlastními nápady však mohou následně sami inspirovat další zákazníky. Fotografie vlastní tvorby, zaslané zákazníky jsou sdíleny prostřednictvím sociálních sítí..

L – loajalita

Loajalita neboli věrnost zákazníků, je velmi důležitým faktorem úspěchu internetového obchodu. Velmi důležité je, aby byly zákazníci obchodu věrni a aby se znovu vraceli.

O – originalita

Každý výrobek, který zákazníci z prodávaného sortimentu vytvoří, je originální.

V – výuka

Kromě prodávaného sortimentu přátelé kutilova pravidelně připravují videonávody, ve kterých názorně učí potenciální zákazníky, jak z prodávaného sortimentu zboží vyrobit finální produkty, co, kdy a v jakém množství při výrobě použít, poradí na co si dát pozor, pobaví. Při výuce je preferován neformální, přátelský přístup, na kterém si internetový obchod zakládá.

4.4.4 Analýza konkurenceschopnosti

V této analýze bylo nutné určit faktory, které zákazník vnímá, požaduje a porovnává s konkurencí v momentě, kdy se rozhoduje o nákupu. Mezi hlavní faktory zkoumání stavu konkurenceschopnosti byly zařazeny, na základě úvah vedení internetového obchodu, tyto klíčové faktory:

1. *Kvalita služeb*
2. *Nízké ceny*
3. *Způsob plateb*
4. *Propagace*
5. *Atraktivita a přehlednost webu*

Tabulka 2: Analýza konkurenceschopnosti

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Kutilov	Mýdlový svět	Ekokoza
Kvalita služeb	0,33	4	2	3
Nízké ceny	0,24	3	2	2
Způsoby plateb	0,1	2	3	3
Propagace	0,2	1	3	3
Atraktivita a přehlednost webu	0,13	2	2	3
Součet vah, skóre konkurenční síly	1	2,7	2,3	2,76

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky analýzy konkurenceschopnosti ukazují, že nejvyšší konkurenční pozici v odvětví má internetový obchod Ekokoza, nejnižší Mýdlový svět. Internetový obchod Ekokoza vyniká především v propagaci, v atraktivitě a přehlednosti internetových stránek, poskytuje kvalitní služby, ale nedisponuje nejnižšími cenami.

Internetový obchod Kutilov.cz vyniká kvalitou služeb a nízkými cenami, oproti konkurenci však poskytuje nejméně způsobů platby, jeho propagace je velmi slabá a nízkou konkurenční pozici má také v důsledku neatraktivních a nepřehledných internetových stránek.

4.5 SWOT analýza

Na základě výsledku analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a na základě poznatků vedení internetového obchodu Kutilov.cz byla sestavena souhrnná matice SWOT, ze které vyplývají možné alternativy strategií pro internetový obchod.

Definování strategií na základě matice SWOT

Tabulka 3: SWOT matice

SWOT		Vnitřní prostředí								
		W - Slabé stránky				S - Silné stránky				
		Málo způsobů platby	Přehlednost e-shopu	Slabá organizace práce	Slabá propagace	Osobní přístup	Kvalita služeb	Sít odběratelů	Zkušenosti v oboru	
Vnější prostředí	O - Příležitosti	Elektronická peněženka								
		Redukce sortimentu								
		Rostoucí zájem o domácí výrobu								
		Noví dodavatelé								
		Rotující počet zákazníků nakupujících přes internet								
		Využití srovnávačů zboží								
	T - Hrozby	Konkurenční ceny								
		Zvyšování cen vstupů								
		Vstup nových firem na trh								
		Závislost na dodavatelích								
		Kolísání kurzů								

Zdroj: Vlastní zpracování

S-O strategie (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)

Jednou z nejsilnějších stránek internetového obchodu jsou zkušenosti v oboru, díky kterým lze získat přístup k novým potenciálním dodavatelům, kteří mohou dodávat zboží za výhodnějších podmínek, než je pokytní stávající dodavatelé. Za výhodnější

podmínky lze považovat mimo jiné levnější ceny zboží, vyšší kvalitu zboží, rychlejší dodávky, více způsobů financování apod.

Zkušenosti v oboru lze využít také ke zhodnocení stávajícího sortimentu zboží, není žádoucí nabízet k prodeji zboží, o které není zájem. Sortiment může být zredukován nebo obměněn jiným druhem zboží, u kterého je vyšší pravděpodobnost obchodovatelnosti. Z průzkumu stávajících aktivit internetového obchodu vyplynulo, že nejvyšší zájem je právě o domácí výrobu kosmetiky a tento zájem v čase stále roste.

Další velmi silnou a důležitou stránkou internetového obchodu je přístup, jakým přistupuje k ostatním účastníkům trhu. V mnoha internetových obchodech se setkáváme s neosobním, až takřka anonymním přístupem, který někomu vyhovovat může, mnoho zákazníků však dá přednost přístupu osobnímu. Internetový obchod Kutilov.cz nabízí především suroviny k výrobě kosmetiky, je proto vhodné, aby aktivně komunikoval s dodavateli i se zákazníky o jejich ceně, kvalitě, použití, i o rizicích, ke kterým může při jejich použití docházet. Osobní přístup a poskytování poradenství na základě dlouholetých zkušeností a tedy i existence zpětné vazby od účastníků trhu může být pro obchod velkou konkurenční výhodou.

Za dobu svého působení si internetový obchod vybudoval širokou síť spokojených odběratelů, jejichž kladné reference mohou přimět k návštěvě e-shopu, resp. k nákupu nové potenciální zákazníky, jelikož počet zákazníků, kteří nakupují přes internet, dle výzkumů statistických úřadů neustále roste.

Kvalita služeb internetového obchodu neznamená pouze zprostředkování prodeje, ale také způsoby a jednoduchost objednání zboží, způsoby balení zboží, rychlost dodání zboží k zákazníkovi, vyřizování reklamací. To vše může mít pozitivní vliv na zákazníky. Zvýšením kvality poskytovaných služeb by tedy mohlo dojít také ke zvýšení zájmu o domácí výrobu.

W-O strategie (překonání slabé stránky využitím příležitosti)

Noví potenciální dodavatelé mohou internetovému obchodu nabídnout odlišné, mnohdy i výhodnější obchodní podmínky, jako například jednodušší postupy objednávání zboží, více možností plateb, delší dobu splatnosti, výhodnější dodací podmínky či množstevní slevy. Tato příležitost by mohla někdy i výrazně zjednodušit organizaci práce v e-shopu.

Slabá organizace práce, která vyplynula ze zkušeností vedení internetového obchodu, by mohla být eliminována navrhovanou redukcí sortimentu. V tomto případě by nebylo nutné věnovat úsilí produktům, o které není zájem, ale bylo by možné se více zaměřit na klíčové produkty, zároveň by redukce sortimentu zpřehlednila strukturu nabízeného zboží na webových stránkách obchodu, což by usnadnilo orientaci pro zákazníky.

Výsledky analýzy vnitřního prostředí poukázaly také na to, že má internetový obchod oproti konkurentům slabou úroveň propagace a využívá méně způsobů plateb, než nabízí právě konkurenční internetové obchody. Slabou propagaci lze překonat využitím srovnávačů cen zboží na internetu, jako jsou Heureka.cz, Zboží.cz nebo také například aktivnějším používáním některých sociálních sítí. Zavedení některých způsobů platby objednávek lze využít k odstranění další slabé stránky, vyplývající z analýzy konkurenceschopnosti. Čím dál více využívaný způsob platby, který konkurence běžně poskytuje je tzv. elektronická peněženka. K tomu, aby byl internetový obchod Kutilov.cz konkurenceschopný, měl by tuto metodu úhrady objednávky nabízet ve svých platebních podmínkách.

S-T strategie (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Některé ekonomické aspekty, jako je vývoj HDP, růst nezaměstnanosti, míru flace, kolísání kurzů nebo zvyšování cen vstupů nemůže internetový obchod eliminovat žádnou svojí silnou stránkou, měl by tyto vlivy ale do svých strategií zahrnovat a jejich

vývoj v čase alespoň sledovat, aby byla budoucí rozhodnutí o působení e-shopu v souladu s možnými dopady na trh a ekonomiku.

Některé silné stránky však k odvrácení ohrožení využít lze. Ohrožení ze strany konkurence, a to vstup nových firem na trh či nižší konkurenční ceny zboží lze převážit kvalitou nabízených produktů a služeb. Zkušenosti v oboru jsou takové, že zákazníka pochopitelně zajímá cenové srovnání, avšak jelikož se jedná o suroviny k domácí výrobě, hodnotu ceny převáží hodnota kvality nabízeného zboží či služeb, osobní přístup i zkušenosti v oboru, kterými vedení internetového obchodu disponuje.

W-T strategie (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)

Pokud by vyjednávací síla dodavatelů byla vůči internetovému obchodu moc silná, existovalo by riziko, že si začnou dodavatelé „diktovat“ obchodní podmínky tak, jak oni potřebují a internetový obchod se na nich stane závislým. Jedná se například o podmínky dodání zboží – v jakém množství, v jaké kvalitě, za jakou cenu jakým způsobem bude zboží připraveno, zabaleno, označeno, od čehož se také odvíjí, jakým způsobem bude nutné se zbožím dále pracovat, než bude připraveno k expedici. Tuto závislost by mělo eliminovat právě zlepšení organizace práce, kdy na sebe internetový obchod převezme některé pracovní postupy přípravy, balení, značení a nebude je vyžadovat u dodavatele.

4.6 Marketingový proces

4.6.1 Segmenty trhu

Potenciální zákazníci žijí s největší pravděpodobností na území České republiky. Vzhledem k tomu, že internetový obchod nabízí více způsobů dopravy zboží, není segment potenciálních zákazníků nijak zvlášť omezen dostupností ke zboží. Pro tento druh prodeje není u segmentu trhu rozhodující věk, pohlaví, barva pleti nebo náboženství. Segment bude rozdělen z hlediska preferencí při nákupu kosmetiky.

Je potřeba rozčlenit segment podle toho, zda zákazníci upřednostňují levný nákup před dražším, a zda je pro ně důležitá kvalita surovin.

- 1. Segment – zákazníci, kteří rádi tvoří, upřednostňují kvalitní suroviny v kosmetice a jsou koncovými zákazníky*
- 2. Segment – drobní podnikatelé, chráněné dílny a jiná sdružení, které výsledné produkty prodávají koncovým zákazníkům.*
- 3. Segment – zákazníci, kteří mají snahu ušetřit na kosmetických výrobcích.*
- 4. Segment – zákazníci, kteří chtějí kupovat již hotové výsledné produkty.*

4.6.2 Výběr cílového trhu

Pokud máme vyhodnotit segment trhu, měli bychom se zaměřit na prvotní cíl internetového obchodu Kutilov.cz. E-shop nebyl v první řadě založen s cílem prodávat zákazníkům vždy nejlevnější suroviny, ač tomu v mnoha případech v porovnání s konkurencí je. Cílem bylo vždy dostat k zákazníkům kvalitní čisté suroviny pro vlastní výrobu finálních produktů. E-shop nemůže žádnému zákazníkovi garantovat nejnižší cenu na trhu, proto není vhodné zaměřit se na zákazníky, kteří spadají do 3. segmentu.

Ačkoli internetový obchod Kutilov.cz nabízí některé hotové kosmetické produkty, které se mohou používat jako konečný produkt ke spotřebě či jako surovina do kosmetiky, není tento sortiment zboží natolik vyvinutý a obsáhlý, aby se e-shop mohl zaměřit zcela na zákazníky ze 4. segmentu. Není vyloučeno, že se e-shop postupně v budoucnu nezaměří také na tento segment zákazníků, v tuto chvíli má ale omezené zdroje a tedy i omezené možnosti, jak uspokojit požadavky tohoto segmentu.

Nejvhodnějším segmentem by mohla být kombinace 1. a 2. segmentu, která by zahrnovala koncové zákazníky i organizace, zabávající se prodejem produktů koncovému zákazníkovi. Tyto segmenty mají společné rysy, jako je tvořivost a preference kvalitních surovin v kosmetice.

4.6.3 Positioning

Hlavním cílem e-shopu bylo dodávat potenciálním zákazníkům kvalitní suroviny pro výrobu vlastních kosmetických produktů. Proto je důležité v zákazníkovi probudit smysl pro kvalitu a podpořit jeho kreativní myšlení, jeho tvořivost a radost z vlastního produktu, to vše přináší potenciálnímu zákazníkovi vyšší hodnotu. Cílem je vzbudit u zákazníka dojem, že na e-shopu nakoupí kvalitní, jedinečné suroviny, které nejsou k dostání v běžných obchodech, to je tedy důvod, proč nakupovat právě zde. Tyto vlastnosti poskytují e-shopu jistou konkurenční výhodu.

4.7 Formulace marketingové strategie

Z vypracovaných analýz vnitřního a vnějšího prostředí vyplývá, že stávající marketingová strategie společnosti není příliš efektivní a v budoucnu by pro internetový obchod mohla znamenat i riziko ztráty.

4.7.1 Vize

Internetový obchod Kutilov.cz nemá jasně definovanou vizi. Správně definovaná vize je nezbytnou součástí efektivního řízení obchodu. Od stanovené vize dále odvíjí návrh marketingových cílů i marketingové strategie, která povede k naplnění vize.

Návrh vize internetového obchodu Kutilov.cz je následující:

Hlavním posláním obchodu je prodávat kvalitní a vysoce účinné produkty k výrobě domácí kosmetiky a dalších výrobků. Prioritou je spokojenost zákazníků a budování důvěry v internetový obchod Kutilov.cz.

4.7.2 Cíle

Stanovené marketingové cíle by měly odrážet potřeby a přání zákazníků. Rozhodující pro stanovení cílů jsou informace získané prostřednictvím analýzy vnějšího a vnitřního prostředí včetně vyhodnocení SWOT analýzy. Cíle internetového obchodu jsou stanoveny následovně:

- I. *Zvýšení objemu prodejů na stávajícím trhu o 30% k 31.12.2015*
- II. *Zkvalitnění poskytovaných služeb a jejich rozšíření do 31.12.2015*
- III. *Definice klíčového sortimentu do 30.6.2015*

4.7.3 Návrh marketingové strategie

Internetový obchod Kutilov.cz by se měl snažit proniknout na existujícím trhu a navyšovat objemy prodejů. Na základě výsledků situační analýzy je možné určit následující marketingové strategie:

Strategie tržní penetrace

- *Strategie A: Zvýšení užití produktu u stávajících zákazníků*

Aby mohl internetový obchod zvyšovat objemy prodejů, musí si především udržet portfolio stávajících zákazníků. Náklady na získání nového zákazníka totiž bývají až pětkrát dražší než náklady na péči o stávajícího zákazníka, přitom stávající zákazník má mnohem větší tendenci utrácet peníze, a tím tedy i zvyšovat objemy prodejů. Aby si internetový obchod udržel loajalitu stávajících zákazníků, měl by se zaměřit na zkvalitnění poskytovaných služeb. Doplnkové služby, které internetový obchod poskytuje zákazníkům, jsou na velmi dobré úrovni, ovšem vzhledem k přibývajícím nárokům zákazníků a ke zkvalitňování doplňkových služeb konkurence je velmi důležité postupovat v tomto směru dál.

- *Strategie B: Získávání zákazníků, kteří dosud nakupovali u konkurence*

Aby mohl internetový obchod oslovit zákazníky, kteří nakupují u konkurentů, je potřeba, aby se od konkurence nějakým způsobem odlišil. Kvalita a cena jsou základními aspekty, které působí na zákazníka a jeho vnímání konkrétního internetového obchodu. Někteří zákazníci upřednostňují nižší cenu, jiní vyšší kvalitu.

- *Strategie C: Oslovit nové potenciální zákazníky*

Cílem této strategie je dostat internetový obchod Kutilov.cz a produkty, které prodává do podvědomí potenciálním zákazníkům, kteří by v budoucnu mohli sehrát důležitou úlohu při zvyšování objemů prodeje internetového obchodu.

4.8 Návrhy a doporučení

Výsledky analýzy konkurenceschopnosti ukazují oblasti, kde je konkurence silnější než internetový obchod Kutilov.cz. Jedním z faktorů, které působí na zákazníka je celkový dojem z atraktivity a přehlednosti internetových stránek. Platí, že méně, je někdy více.

- *Strategie A: Zvýšení užití produktu u stávajících zákazníků*

Více způsobů platby

Vliv na uskutečnění nebo neuskutečnění objednávky mají také možnosti, které k jejich vyřízení internetový obchod nabízí. Pokud bude konkurence nabízet více možností přijetí objednávky, platby, doručení zboží, bude mít vždy konkurenční výhodu, jelikož nároky zákazníků se neustále zvyšují a možnost výběru je vždy kladně hodnocena. Z tohoto důvodu by se měl internetový obchod Kutilov.cz zaměřit na rozšíření způsobů plateb, které svým zákazníkům nabízí. Ke stávajícím způsobům by bylo vhodné přidat například možnost využití elektronické peněženky.

Zavedení elektronické peněženky by představovalo tyto náklady:

- *Individuální poplatek za příchozí transakce v rozmezí od 1 Kč + 0,8% do 1 Kč + 2%*
- *Vedení konta PaySec zdarma, žádný úvodní ani měsíční poplatek*
- *V případě vratky se neplatí poplatek za příchozí transakci.*

Obrázek 11: Elektronická peněženka PaySec



Zdroj: (<http://www.paysec.cz/CmsPage.aspx?Id=merchant>)

- *Strategie B: Získávání zákazníků, kteří dosud nakupovali u konkurence*

Využívání porovnávače cen

Horší konkurenční pozici internetového obchodu Kutilov.cz má na svědomí také nízká forma propagace. Internetový obchod nevydává žádné noviny, ani časopisy. Měl by se ale nějakým způsobem dostat do podvědomí zákazníků. Jednou z možností je využívání porovnávačů zboží. Při výběru zboží na internetu často zákazníci využívají porovnávače zboží, kde naleznou nejen srovnání cen zboží, ale také hodnocení spokojenosti jiných zákazníků s danými internetovými obchody. Pokud by se internetový obchod zaregistroval k některým z nejběžněji používaných porovnávačů cen, s velkou pravděpodobností by obchod zaznamenal růst objemu prodeje.

Zavedení porovnávače cen **Heureka.cz** by představovalo tyto náklady:

- *Výše odměny z realizovaného nákupu prostřednictvím Košíku na Heurece odpovídá procentuální provizi vypočítané z hodnoty kupní ceny zboží včetně DPH. Výše provize se různí dle jednotlivých kategorií. Provize pro kategorii „kosmetika“ se pohybuje mezi 4,5%-5% z kupní ceny zboží včetně DPH.*

➤ *Strategie C: Oslovit nové potenciální zákazníky*

Atraktivita internetových stránek

Obrázek 12: Náhled panelu webových stránek Kutilov.cz



Zdroj: (<http://www.kutilov.cz/>)

Velmi důležitý je vždy první dojem. Internetový obchod si zakládá na osobním přístupu k zákazníkům, což ale na první pohled není z internetových stránek vůbec patrné. Titulní stranu zdobí pouze neosobní obrázek, který na první pohled působí tak, že se ve skutečnosti jedná o internetový obchod s jiným zaměřením. Bohužel ani slogan „*Máme to, co nutně potřebujete*“ nenapoví, čím se internetový obchod zabývá.

Doporučení změn:

- *Kombinace červené a žluté barvy pro upoutání pozornosti*
- *Volba jednoduchého obrázku - fotografie z vlastní tvorby, který vystihuje činnost internetového obchodu.*
- *Pokud by měl internetový obchod možnost vložení proměnlivé prezentace obrázků, bylo by velmi hezké nastavení prolínání fotografií finálních produktů od zákazníků, kteří v internetovém obchodě nakupují.*

Obrázek 13: Finální produkty spokojených zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Sortiment a přehlednost internetových stránek

Velmi důležité je, aby zákazník na internetových stránkách našel snadno a rychle vše, co k výrobě kosmetiky hledá. Nabízený sortiment zboží je složen z několika

neuspořádaných kategorií, které se nějakým způsobem pojí s kosmetikou. Přesto mezi nimi nalezneme také kategorie, které s kosmetikou nesouvisí - nářadí a výtvarné potřeby. Bylo by vhodné mít sortiment v takové struktuře, která by byla jednoduchá, jasná a neobsahovala produkty, o které není zájem, a s výrobou kosmetiky nemají mnoho společného.

Náklady nelze odhadnout.

Základní struktura sortimentu by mohla být následující:

- *Domácí výroba*
- *Aroma, parfémy a silice*
- *Čistící prostředky a chemikálie*
- *Hotové výrobky*
- *Obalové materiály*

5 Závěr

Diplomová práce se zabývala analýzou internetového obchodu Kutilov.cz, který se zabývá zejména prodejem surovin na výrobu kosmetických výrobků. Cílem práce bylo zhodnocení stávajícího stavu a návrh vhodné marketingové strategie. V úvodní části literární rešerže byl charakterizován pojem marketing a jeho úloha v období rozvoje internetu, význam a oblasti elektronického obchodování. Pozornost byla věnována úloze strategického marketingu, jeho významu pro internetový obchod. Nástrojem strategického marketingu je především situační analýza, která je tvořena analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Výsledky situační analýzy napomáhají procesu tvorby marketingové strategie.

Praktická část diplomové práce byla vypracována pro internetový obchod Kutilov.cz., který byl v úvodu této části představen, a následně byla u něho provedena situační analýza. Vnější prostředí internetového obchodu bylo analyzováno pomocí PEST analýzy a pomocí Porterova modelu pěti hybných sil. Vnitřní prostředí internetového obchodu bylo analyzováno z pohledu vývoje stavu návštěvnosti a objednávek od založení až do konce roku 2014. Byly definovány klíčové faktory úspěchu, hlavní konkurenti v odvětví a konkurenční pozice internetového obchodu. Výsledky situační analýzy byly interpretovány ve vzájemných vztazích pomocí strategií, vyplývajících ze SWOT matice.

Na základě výsledků situační analýzy byly zjištěny nedostatky, které brání internetovému obchodu, aby měl nejlepší konkurenční pozici na trhu. Analýza vnějšího prostředí definovala faktory, které působí a mají vliv na vnitřní prostředí internetového obchodu. PEST analýzou bylo zjištěno, že rok od roku roste podíl domácností s osobním počítačem a téměř stejná část domácností je zároveň připojena k internetu. Zaznamenán byl také nárůst obrátu internetových obchodů v čase a pokles míry inflace v roce 2014. V rámci Porterova modelu bylo zjištěno, že vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů jsou v souladu s vyjednávací silou internetového obchodu. Někteří odběratelé díky velikým odběrům určitou silou vyjednávání disponují, pořád

je ale pro internetový obchod výhodnější pracovat s nepatrně nižší marží na objem objednávky než přijít o veškeré další objednávky, resp. o celého zákazníka, který by nespokojenost s cenami mohl řešit přechodem ke konkurenci. V této části byli představeni hlavní konkurenti a definovány jejich silné a slabé stránky. Rozbor stavu návštěvnosti a objednávek v čase ukázal, že je vývojová tendence rostoucí, ovšem meziročně se tato tendence stále snižuje, což by v konečném důsledku mohlo po čase znamenat vznik ztráty. Mezi nejnavštěvovanější sortiment internetového obchodu řadíme suroviny na výrobu mýdel, svíček, pracích prostředků a chemikálie. U náradí a výtvarných potřeb nebyla návštěvnost zaznamenána. Analýza konkurenceschopnosti vyhodnotila nejlepší konkurenční pozici pro konkurenční obchod internetový obchod Ekokoza. Internetový obchod Kutilov.cz měl o něco horší pozici v důsledku slabší propagace, nižší atraktivity internetových stránek a menší nabídky způsobu plateb oproti hlavním konkurentům.

Závěrečná část praktické části se věnovala marketingovému procesu a formulaci vlastního návrhu marketingové strategie, která by měla vést k naplnění vize a cílů, stanovených v rámci formulace marketingové strategie.

6 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vnitřní a vnější prostředí firmy.....	26
Obrázek 2: Vnější prostředí se člení na makroprostředí a mikroprostředí.	28
Obrázek 3: PEST analýza	29
Obrázek 4: Porterův model konkurenčních sil	33
Obrázek 5: SWOT analýza	36
Obrázek 6: Webové stránky Kutilov.cz.....	44
Obrázek 7: Webová stránka heureka.cz.....	53
Obrázek 8: Webová stránka zbozi.cz.....	53
Obrázek 9: Webové stránky Ekokoza.cz	58
Obrázek 10: Webové stránky mydlovysvet.cz	59
Obrázek 11: Elektronická peněženka PaySec.....	85
Obrázek 12: Náhled panelu webových stránek Kutilov.cz.....	86
Obrázek 13: Finální produkty spokojených zákazníků	87

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj počtu uskutečněných objednávek v závislosti na návštěvnosti ...	70
Tabulka 2: Analýza konkurenceschopnosti	76

Tabulka 3: SWOT matice	77
-------------------------------------	-----------

Seznam grafů

Graf 1: Obrat internetových obchodů-zboží.....	48
Graf 2: Průměrná roční míra inflace v letech 1994-2013.....	49
Graf 3: Míra inflace v procentech	50
Graf 4: Kategorie nejprodávanějšího zboží na internetu	51
Graf 5: Podíl domácností v ČR vybavených výpočetní technikou	52
Graf 6: Návštěvnost 6-12/2011	61
Graf 7: Návštěvnost 1-12/2012	62
Graf 8: Návštěvnost 1-12/2013	63
Graf 9: Návštěvnost 1-12/2014	64
Graf 10: Objednávky 6-12/2011	66
Graf 11: Objednávky 1-12/2012	67
Graf 12: Objednávky 1-12/2013	68
Graf 13: Objednávky 1-12/2014	69
Graf 14: Vývoj počtu přijatých objednávek v letech 2011-2014.....	71
Graf 15: Vývoj obratu z přijatých objednávek v letech 2011-2014.....	72
Graf 16: Nejpopulárnější stránky	73

7 Seznam literatury

[1] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing: 2.*, rozšířené vyd. Grada Publishing, 2013, ISBN 978-80-247-4670-8

[2] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing: 6.vyd.* Grada Publishing, 2004, ISBN 978-80-247-0513-2.

[3] HORÁKOVÁ, Helena, *Strategický marketing: 2.* rozšířené aktualizované vyd. Grada Publishing, 2003, ISBN 978-80-247-0447-0

[4] BUSINESSINFO, *Marketingová komunikace na internetu* [online]. © 2010 [28.12.2014]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketingova-komunikace-na-internetu-13419.html#!>

[5] JANOUC, Viktor, *Internetový marketing, prosad'te se na webu a sociálních sítích.* 1.vyd.Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7

[6] BUSINESSINFO, *Elektronický obchod* [online]. © 2014 [10.1.2015]. Dostupné z WWW:<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/elektronicky-obchod-ppbi-51052.html#!>

[7] TVORBA ESHOPU, *Výhody a nevýhody e-shopu a kamenného obchodu* [online]. © 2014 [11.1.2015]. Dostupné z WWW: <http://www.tvorba-eshopu.sk/prieskumy/vyhody-a-nevyhody-eshopu/>

[8] EECONSULTING, *Strategické plánování* [online]. © 2015 [20.1.2015]. Dostupné z WWW: http://www.econsulting.cz/strategicke_planovani.html

[9] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: 3.* rozšířené a přepracované vydání. Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2986-2

- [10] MANAGEMENTMANIA, *Situační analýza* [online]. © 2013 [23.12.2014].
Dostupné z WWW:<<https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>>
- [11] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, *Strategické řízení: teorie v praxi*: 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, ISBN 80-7179-453,8
- [12] GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*: 1.vyd. Brno: Computer Press, 2010.ISBN 978-80-251-2621-9
- [13] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin. *Marketing management*: 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- [14] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2.
- [15] SCHWARZ, Oldřich, *Efektivní marketing*: Praha: GRADA, a.s., 1992, ISBN 80-85424-84-3.
- [16] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1535-3.
- [17] TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, 2010. ISBN 978-802-1309-227.
- [18] MANAGEMENTMANIA, *Segmentace trhu* [online]. © 2013 [23.12.2014].
Dostupné z WWW:< <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu> >
- [19] MANAGEMENTMANIA, *Targeting* [online]. © 2013 [23.12.2014]. Dostupné z WWW:< <https://managementmania.com/cs/targeting> >
- [20] MANAGEMENTMANIA, *Positioning* [online]. © 2013 [23.12.2014].
Dostupné z WWW:< <https://managementmania.com/cs/positioning>>