

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Firma v konkurenčním prostředí

Eliška Houšková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Eliška Houšková

Provoz a ekonomika

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

The firm in competitive environment

Cíle práce

Bakalářská práce se zaměří na chování firmy v konkurenčním prostředí a konkrétně by se měla zabývat internetovými platebními bránami. Praktická část bude zaměřena na e-komerci a jaké je její využití pro podnikovou ekonomiku. Práce by měla objasnit funkci internetového marketingu a vysvětlit pojem internetová platební brána. V praktické části se zaměří na konkrétní platební systém a bude proveden rozbor chování firmy, jak si vede v konkurenčním prostředí. V závěru práce bude zhodnocena současná situace zvolené firmy ve srovnání s konkurencí a zpracován návrh, jak by nadále mohla své postavení na trhu posílit.

Metodika

Metodika zpracování teoretických východisek bude zaměřena na studium odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru. Na základě studia budou vybrána adekvátní teoretická východiska, která budou aplikována při zpracování vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky konkrétního podniku především na základě výroční zprávy a popisu současného stavu řešené problematiky. V práci bude využita mimo jiné metoda dotazníkového šetření pro zhodnocení postavení firmy a jejích konkurentů na trhu. Pro formulaci návrhů řešení bude využita metoda komparace s teoretickými východisky a metoda analýzy a syntézy zjištěných fakt.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Firma, Konkurence, PayU, E-komerce, Platební brána

Doporučené zdroje informací

KISLINGEROVÁ, Eva. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.

KLUFA, František. Elektronické platební prostředky: jak se vyhnout rizikům. 1. vyd. Praha: Sdružení českých spotřebitelů, 2013, 15 s. Průvodce spotřebitele. ISBN 978-80-87719-07-7

KOTLER, Philip. 8 strategií růstu: jak ovládnout trh. 1. vyd. Brno: BizBooks, c2013, 208 s. Průvodce spotřebitele. ISBN 978-80-265-0076-6.

SEDLÁČEK, Jiří. E-komerce, internetový a mobil marketing od A do Z: jak se vyhnout rizikům. 1. vyd. Praha: BEN – technická literatura, 2006, 351 s. Průvodce spotřebitele. ISBN 80-730-0195-0

SUCHÁNEK, Petr. E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 144 s. Průvodce spotřebitele. ISBN 978-80-86929-84-2.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Reklama: jak dělat reklamu. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 184 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2001-2.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédli, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 29. 10. 2015

doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 11. 3. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. PhDr. Ing. Karlu Šrédlovi, CSc. za odborné vedení mé bakalářské práce a cenné rady. Stejně tak bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti PayU Czech Republic, s.r.o. za vstřícný přístup a poskytnutí interních informací o společnosti.

Firma v konkurenčním prostředí

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá postavením firmy v konkurenčním prostředí. Teoretická část práce se věnuje základním pojmům, které se v práci objevují, jsou zde zmíněny jednotlivé typy konkurence a obecné cíle firmy. V práci jsou rozebrány skutečnosti, které mají vliv na efektivitu firmy a zvýšení její konkurenceschopnosti. Dále práce popisuje vybrané analýzy vnitřního a vnějšího podnikového okolí. V praktické části je proveden rozbor společnosti PayU Czech Republic s.r.o., která je provozovatelem internetové platební brány PayU. Současná situace firmy je hodnocena z hlediska vývoje trhu, na kterém působí, dále z hlediska srovnání s hlavními konkurenty a z hlediska jejího vnitřního a vnějšího okolí. Analýzy firmy jsou prováděny na základě postupů popsaných v teoretické části a získané údaje slouží k zhodnocení schopnosti konkurovat a k následnému vypracování návrhů pro posílení pozice firmy v konkurenčním prostředí.

Klíčová slova:

Firma, konkurenční prostředí, konkurenční firmy, konkurenceschopnost, PayU, e-komerce, vývoj trhu, platební brána, platební prostředky, analýza podniku

The firm in a competitive environment

Summary

This thesis deals with the position of a company within a competitive environment. The theoretical part of the thesis is devoted to the main concepts that appear within the work, including the various types of competitors and the general objectives of a company. The work analyses the factors which affect the efficiency of a company and its competitiveness within the market. It further describes selected ways of analysing the internal and external corporate environment. In the practical part of the thesis an analysis of the company PayU Czech Republic s.r.o., the operator of the internet payment gateway PayU, is carried out. The current situation of the company is evaluated in light of the development of the market in which it operates, in comparison to the main competitors and in terms of its internal and external surroundings. The analyses of the company are carried out on the basis of the procedure described within the theoretical part of the thesis. The data obtained are used in order to assess the company's competitiveness and in order to draft subsequent proposals for strengthening of the company's position within the competitive environment.

Keywords:

Firm, competitive environment, competing firms, competitive ability, PayU, e-commerce, market development, payment gateway, means of payment, company analysis

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska práce	13
3.1	Podnik, firma, podnikání	13
3.2	Konkurence.....	13
3.2.1	Konkurenční prostředí	14
3.2.2	Konkurenceschopnost.....	14
3.2.3	Typy konkurence	14
3.3	E-komerce.....	16
3.4	Způsoby plateb na internetu.....	17
3.5	Internetová platební brána	17
3.6	Možnosti zvýšení konkurenceschopnosti podniků	18
3.6.1	Prolínající se řízení v České republice.....	19
3.6.2	Vývojové tendence ve struktuře správy společností.....	19
3.7	Výkonnost a cíle podniku	20
3.7.1	Cíle podniku.....	20
3.7.2	Výkonnost podniku.....	22
3.8	Nástroje měření výkonnosti podniku.....	23
3.8.1	Nefinanční ukazatele.....	23
3.8.2	Analýza vnitřních a vnějších faktorů	24
3.8.2.1	PEST analýza – analýza vnějšího okolí	25
3.8.2.2	SWOT analýza – analýza vnitřního a vnějšího okolí.....	26
4	Analytická část.....	29
4.1	E-komerce v České republice	29
4.2	Platební metody na českém internetu	31
4.3	Analýza konkrétní firmy.....	32
4.3.1	Představení firmy PayU Czech Republic, s.r.o.....	32
4.3.2	Platební systém PayU	33

4.3.3	Hlavní konkurenti společnosti	35
4.3.4	Porovnání tří platebních metod.....	36
4.3.4	SWOT analýza firmy PayU Czech Republic.....	37
4.3.5	PEST analýza firmy PayU Czech Republic.....	39
5	Výsledky a diskuse	44
6	Závěr	46
7	Seznam použitých zdrojů.....	47

Seznam grafů

Graf 1:	Obrat e-komerce v České republice (v mld Kč) v letech 2012-2015	30
Graf 2:	Počet e-shopů v České republice v letech 2012-2015	30
Graf 3:	Podíl platebních metod v českých e-shopech.....	31
Graf 4:	Vývoj inflace (v %) v České republice v letech 2006-2015.....	41
Graf 5:	Vývoj nezaměstnanosti (v %) v České republice v letech 2006-2015	41

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Organizační struktura společnosti PayU doplněná o české názvy	33
Obrázek 2:	Průběh platby přes PayU	34

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Porovnání tří platebních metod.....	36
Tabulka 2:	Shrnutí SWOT analýzy společnosti PayU Czech Republic.....	39
Tabulka 3:	Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob (v %) rok 2003-2016	40
Tabulka 4:	Vývoj HDP ve stálých cenách (ceny roku 2015) v letech 2007-2014...	40

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je postavení firmy v konkurenčním prostředí. V dnešní době existuje mnoho firem podnikajících na stejném trhu a je stále těžší se na něm jak prosadit, tak i udržet. Každý podnik, ať právě začínající, či již nějakou dobu provádějící svou činnost, by měl mít zmapované své konkurenční prostředí, ve kterém podniká. Vedle stávající konkurence by se také nemělo zapomínat na potenciální konkurenci, která by se mohla vyskytnout v době vstupu podniku na trh. Dále je důležité umět předvídat, jelikož je potřeba počítat s budoucím vývojem trhu.

Cíle podniků mohou být rozdílné, každý by se však měl snažit o své udržení se na trhu a o svou prosperitu. Analýzy konkurenčního prostředí přináší podnikatelům a firmám cenné informace, od nichž se odvíjí strategie podniku.

Aktuálnost ve zvoleném tématu spočívá v tom, že každý podnik svádí neustálý boj s konkurencí, která nebývá po celou dobu existence podniku stejná. Jako se vyvíjí potřeby zákazníků, mění se trendy či se objevují nové technologie, i konkurence na tyto změny reaguje a svým způsobem se vyvíjí.

Cílem bakalářské práce je provést rozbor společnosti PayU Czech Republic, s.r.o. a zhodnotit její současnou situaci ve srovnání s hlavními konkurenty na trhu a to na základě metod popsanych v praktické části práce. Společnost je provozovatelem internetové platební brány, podniká tedy v oblasti e-komerce. Práce obsahuje mimo jiné přehled aktuálního vývoje e-komerce v České republice a informuje o internetových platebních metodách. Dalším dílčím cílem práce je zhodnocení údajů získaných provedenými analýzami, na jejich základě definovat slabé a silné stránky společnosti a vypracovat návrh pro případné posílení pozice firmy v konkurenčním prostředí.

Práce je rozdělena na část teoretickou a analytickou. V praktické části jsou vysvětleny pojmy, které jsou v práci používány. V práci jsou zmíněny jednotlivé typy konkurence a zaměřuje se také na obecné cíle firmy. Jsou zde rozebrány některé skutečnosti, které mají vliv na efektivitu firmy a zvýšení její konkurenceschopnosti, jako například problematika týkající se struktury organizačních skupin ve firmách. Nakonec jsou v práci rozebrány nástroje k měření výkonnosti podniku a podrobněji jsou vysvětleny ty, které jsou použity

v analytické části. V analytické části jsou za pomoci znalostí z teoretické části provedeny jednotlivé analýzy konkrétní firmy, dále srovnání s největšími konkurenty na trhu a následné zhodnocení současné situace společnosti na trhu.

Z použité literatury byla cenným zdrojem informací kniha od autorky Evy Kislíngerové *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Kniha byla vydána v roce 2014 a díky tomu posloužila jako vhodný zdroj, který se zaměřuje na aktuální trendy. Dalším významným zdrojem informací byla také kniha od autorů Moniky Grasseové, Radka Dubce a Davida Řeháka, *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*, ve které jsou rozebrány analýzy podnikového okolí, z nichž některé byly použity v analytické části práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je provedení analýzy společnosti PayU Czech Republic, s.r.o. a na jejím základě zhodnotit současnou situaci firmy v konkurenčním prostředí. Analýza je zaměřena na postavení společnosti na trhu, její současné konkurenty, na definování slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí pro společnost.

Dílní cíle bakalářské práce představují zjištění hlavních konkurentů společnosti a popis jejich kladů a záporů, vytvoření přehledu konkurenčního prostředí, který spočívá ve vývoji e-komerce a platebních metod v České republice. Práce má dále za cíl poskytnout přehled o možných způsobech plateb na internetu a přiblížit způsob fungování platební brány. Cíle je také vypracování doporučení na zlepšení postavení firmy na trhu.

2.2 Metodika

Metodika zpracování teoretických východisek práce se zaměřuje na studium odborné literatury a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru (viz seznam použitých zdrojů) a na kompilaci získaných dat. Na základě studia jsou vybrána adekvátní teoretická východiska, která jsou aplikována při zpracování vlastní práce.

V praktické části bakalářské práce je především pro charakteristiku analyzovaného podniku, jeho konkurentů a konkurenčního prostředí využito taktéž studium internetových zdrojů. Dále jsou provedeny analýzy firmy z hlediska jejího vnitřního a vnějšího okolí. Analýza vnějšího okolí byla provedena na základě údajů především Českého statistického úřadu a vlastních znalostí. Analýza vnitřního okolí byla zpracována především na základě prostudování interních materiálů poskytnutých společností PayU Czech Republic. Pro lepší přehlednost byla některá získaná data zpracována do grafů či vypsána do tabulky.

Ke zhodnocení současné situace firmy a vypracování návrhu řešení vedoucích ke zlepšení jejího postavení na trhu je použita metoda syntézy zjištěných poznatků z provedených analýz.

3 Teoretická východiska práce

3.1 Podnik, firma, podnikání

Existuje řada výkladů pojmu podnik, nejobecněji by se dalo říci, že se jedná o subjekt, ve kterém se zdroje (vstupy) transformují ve statky (výstupy). Dále může být charakterizován jako soubor prostředků, zdrojů, práv nebo dalších majetkových hodnot, díky kterým podnikatel vykonává podnikatelské aktivity (Veber, Srpová, 2012). Podle Rosochatecké (2014) se pojmem podnik rozumí hospodářská jednotka řídící pohyb finančních zdrojů v procesu jejich tvorby, rozdělování a užití. Podnik je také právnickou osobou, kterou se stává v den zápisu do obchodního rejstříku a je jí do té doby, než je z obchodního rejstříku vymazán (Rosochatecká, 2014).

Podnik uspokojuje potřeby svých odběratelů a uživatelů produkcí výrobků a poskytováním služeb (Rosochatecká, 2014). Činností podniku tedy je nabízení zboží, případně služeb na trhu (Dvořáček, Slunčík, 2012).

„Podnikáním se rozumí ekonomická činnost hospodářského subjektu, vyznačující se samostatným a iniciativním využíváním vlastních nebo svěřených prostředků k dosažení co největšího ekonomického efektu. Podnikání je komplexem hospodářských činností podniku, jímž se naplňuje jeho poslání a cíl“ (Rosochatecká, 2014, s. 27).

Definice pojmu podnikání se liší z hlediska pojetí. Podle ekonomického pojetí je podnikáním jakýsi proces, při kterém se zapojují ekonomické zdroje a jiné aktivity tak, aby se jejich původní hodnota zvýšila, tedy aby došlo k vytvoření přidané hodnoty (Veber, Srpová, 2012). Hirsch (1996) vysvětluje podnikání jako „proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení“ (Veber, Srpová, 2012, s. 15).

Obchodní firmou se podle obchodního zákoníku rozumí název, pod kterým se podnikatel zapíše do obchodního rejstříku (Veber, Srpová, 2012).

3.2 Konkurence

Podle Jakubíkové (2013) konkurence představuje důležitý faktor, který podmiňuje marketingové možnosti firmy. Firmy se snaží vysledovat své stávající i potenciační

konkurenty, jak jsou silní, jaké jsou jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky nebo v jaké oblasti konkurent podniká.

3.2.1 Konkurenční prostředí

„Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení“ (Čichovský, 2002, s. 11).

Definice konkurenčního prostředí se liší z hlediska pojetí. „V ekonomickém pojetí konkurenční prostředí vytváří umělé mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení jednak zisku (Čichovský, 1997) a jednak uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit“ (Čichovský, 2002, s. 12).

Konkurenční prostředí také plní roli soudce, který rozhoduje o vítězích, jimiž jsou úspěšné a efektivní subjekty (konkurenti) a odlišuje je od subjektů méně úspěšných a neefektivních. O vítězi konkurenčního boje se dá říci, že docílil nejvyšší konkurenceschopnosti ze všech zúčastněných subjektů (Čichovský, 2002).

3.2.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je podle Čichovského (2002, s. 13) „pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí“.

3.2.3 Typy konkurence

Jelikož vývoj v čase a prostoru přináší stále nové poznatky o konkurenci, máme v dnešní době několik typů a druhů konkurence. Typy konkurence dělíme podle:

1. **rozsahu konkurenčního působení**
2. **nahraditelnosti produktu v tržním (konkurenčním) prostředí**
3. **počtu producentů (prodejců) a stupně diferenciacce produktu**

4. **stupně organizovanosti a propojitelnosti producentů do aliancí** (Čichovský, 2002)

Konkurence podle rozsahu konkurenčního působení se dále člení na konkurenci:

1. **Globální** – působí prakticky po celém světě a týká se všech státních (národních) tržních prostorů a aliančních tržních seskupení
2. **Alianční** – zasahuje jednotlivé nadnárodní tržní prostory a seskupení účelově vytvářené jako ekonomická sdružení států
3. **Národní** – představuje konkurenci na území konkrétního státu
4. **Meziodvětvovou** – tvoří ji konkurenti působící ve více odvětvích a substituenti, kteří představují konkurenty snažící se z jednoho odvětví ekonomiky přecházet do druhého
5. **Odvětvovou** – zahrnuje konkurenty v rámci odvětví a trhů, které se v nich nachází
6. **Komoditní** – je tvořena konkurenty vyrábějící nebo distribuující stejné či podobné produkty zahrnuté v komoditní klasifikaci EU (Čichovský, 2002)

Konkurenci podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí lze sestavit dle principu čtyř úrovní nahraditelnosti produktu a dělí se následovně na konkurenci:

1. Značek
2. Odvětvovou
3. Formy
4. Rodu

Konkurenci podle počtu producentů a stupně diferenciacce produktu je možné rozdělit následovně:

1. **Ryzí (čistý) monopol** – tržní struktura, v níž se v daném odvětví prosadí pouze jeden subjekt, tedy prodávající jednoho určitého produktu, který nemá blízké substituty a zajišťuje tak nabídku celého odvětví (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)
2. **Oligomonopolie** – jeden subjekt, který dané odvětví ovládá spektrem svých diferencovaných produktů a uspokojuje tak tržní poptávku (Čichovský, 2002)
3. **Monopolistická konkurence** – typ konkurence, kdy je na trhu mnoho subjektů uspokojující tržní poptávku nabídkou svých diferencovaných produktů (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013)

4. **Dokonalá konkurence** – mnoho subjektů pokrývá tržní poptávku stejným či velmi podobným výrobkem (Čichovský, 2002)

Producenti a distributoři mohou cíleně vytvářet aliance. **Podle stupně vzájemné propojitelnosti mezi nimi a podle stupně organizovanosti** existují následující typy konkurence:

1. **Monopol** – typ konkurence s nejvyšším stupněm vzájemného propojení ve výrobně distribučním procesu s cílem vytvoření nadřazeného konkurenčního tlaku v odvětví na odběratele
2. **Kartel** – jednotliví konkurenti si mezi sebou dohodami (kartelové dohody) rozdělí tržní prostor na segmenty a vzájemně si v nich nekonkurují značkou ani cenou
3. **Syndikát** – konkurenti mají mezi sebou vzájemnými dohodami jak rozdělený tržní prostor a sjednocené ceny, tak se proti ostatní konkurenci řídí i společnou strategií
4. **Trast** – kromě uzavření vzájemných dohod týkajících se rozdělení tržního prostoru, sjednocení cen a určení společné taktiky proti ostatní konkurenci se konkurenti mezi sebou provázali také vzájemnou investiční politikou kapitálu (Čichovský, 2002)

Stejně jako tomu je ve všech státech, tak i v České republice se vyvinula snaha vytvořit instituce, které by dohlížely nad rozvojem konkurenčního prostředí a zabraňovaly by vzniku monopolů, které zpravidla brání rozvoji volné soutěže (a tím i konkurence) na trhu. K tomuto účelu slouží Antimonopolní úřady, v České Republice je jím Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (Čichovský, 2002).

3.3 E-komerce

Pojem e-komerce je užíváný k označení obchodních transakcí, které jsou realizovány pomocí internetu a jiných elektronických prostředků. E-komerce spadá pod e-business (elektronické podnikání) a zahrnuje činnosti, které jsou součástí elektronického marketingu. V širším pojetím se do e-komerce řadí i webové stránky, které umožňují objednávku konkrétních nabízených produktů či služeb, prováděnou například prostřednictvím emailu (www.adaptic.cz, 2016).

Manzoor (2010) uvádí, že e-komerce se odkazuje na použití elektronických prostředků a technologií, pomocí kterých je uskutečňován obchod (prodej, koupě, převod nebo výměna

výrobků, služeb a/nebo informací) a to v rámci podniku, mezi podniky (tzv. business-to-business) nebo mezi podnikem a zákazníkem (tzv. business-to-customer). K dodávce výrobku nebo služby pak může dojít buď přes internet, nebo mimo něj.

Aktuálním trendem je nárůst objemů transakcí e-komerce i počet e-shopů. Z toho vyplývá, že dochází k postupnému nahrazování hotovostních transakcí bezhotovostními (Klufa, 2013).

3.4 Způsoby plateb na internetu

Při platbě na internet je možné zaplatit sedmi způsoby, kterými jsou tyto: dobírka, převod na účet, platba debetní a kreditní kartou, elektronická peněženka, převod bankovními tlačítky, platba mobilním telefonem a platební brána.

- **Dobírka** – za balík se platí až v momentě převzetí na poště, od specializovaného dopravce nebo při osobním vyzvednutí na výdejním místě
- **Převod na účet** – částka je převedena bezhotovostně bankovním příkazem z bankovního účtu kupujícího na bankovní účet prodávajícího
- **Platba debetní a kreditní kartou** – částka je zaplacená z účtu prostřednictvím platební karty; zákazník musí zadat požadované informace o kartě
- **Elektronická peněženka** - způsob platby, kdy zákazník obchodníkovi platí přes prostředníka, což je účet, na který převede jen potřebné peníze
- **Převod bankovními tlačítky** – jedná se o rychlý převod peněz z účtu na účet, kdy stačí pouze kliknout na tlačítko banky, u které má nakupující zřízen účet, a tím je přeměrován do internetového bankovníctví
- **Platba mobilním telefonem** – možnost platit pomocí mobilního telefonu, který je propojen s bankovním účtem či platební kartou zákazníka, v kamenných provozovnách i na internetu
- **Platební brána** – speciální brána sdružující více způsobů plateb (www.idnes.cz, 2012)

3.5 Internetová platební brána

Platební brána představuje jedno z platebních řešení v internetových obchodech (e-shopech) sdružující více způsobů plateb, jako platby kartami, bankovní tlačítka (rychlý bankovní převod) a hotovostní platby. Umožňuje tedy nakupujícímu vybrat si mezi moderními

způsoby plateb (bankovní tlačítka, platby kartou) nebo těmi tradičními (hotovostní platby). Nabízí-li e-shop možnost platby prostřednictvím platební brány, je to také určitým ukazatelem kvality internetového obchodu, protože poskytovatelé platebních řešení dohlíží nad dodržováním svých bezpečnostních požadavků na obchodníky (www.idnes.cz, 2012).

Od běžného převodu z účtu na účet se liší tím, že obchodník dostává informaci o platbě ihned, prostřednictvím komunikačního rozhraní. Z každé transakce je provozovateli platební brány odveden procentuální poplatek a případně je účtován i poplatek za implementaci platebního systému (www.probyznys.info.cz, 2013).

3.6 Možnosti zvýšení konkurenceschopnosti podniků

Existuje řada způsobů, jak zvýšit konkurenceschopnost podniků. Některé cesty ke zvýšení konkurenceschopnosti jsou typické pro většinu výrobců. Například se může jednat o změny designu výrobků, zvýšení kvality či snižování nákladů vlastní výroby. Tyto typické způsoby prováděné za účelem zvýšení konkurenceschopnosti však mají za následek to, že se výrobky stávají téměř totožnými. Proto je potřeba zaměřit se na netradiční cesty ke zvýšení konkurenceschopnosti a perspektivní oblasti se v dnešní době podle Kislingerové (2014) jeví správa společností.

Struktura správních orgánů

Co se týče správy společností, je dobré se zaměřit na její podobu a úroveň, neboli složení a diverzitu správy společností. Společnost musí v dnešní době fungovat v multinacionálním i multikulturním prostředí, proto lze očekávat jistou míru diverzity ve složení organizačních skupin, které v podniku existují. V této oblasti lze najít celé spektrum různých typů diverzity (Kislingerová, 2014).

Genderová diverzita

Jedním z nich je diverzita genderová. U genderové diverzity se argumentuje tím, že pokud je správní orgán rovnoprávní, může přijít se širším spektrem alternativ. Závěry dosavadních výzkumů však jednoznačně neprokázaly vztah mezi genderovou diverzitou a výkonností firmy (Kislingerová, 2014).

Věková diverzita

I věková diverzita může mít vliv na výkonnost skupiny v podniku. Například věkově diverzifikovaná skupina sice může mít jisté komunikační problémy a může se v ní objevovat řada konfliktů, které by se ve skupině lidí stejné generace možná tolik neobjevovaly, ale co se týče výhod, taková skupina může mít přístup k širší škále informací, které mohou zlepšit rozhodovací proces (Kislingerová, 2014).

Národnostní diverzita

Národnostní diverzita je posledním pozorovatelným typem diverzity. I v této oblasti existuje řada studií vlivu národnostní diverzity na fungování skupiny. Obecně lze říci, že zahraniční člen správního orgánu může přijít s novým pohledem na problém či přispět zkušenostmi ze zahraničních trhů. Teoreticky zde ale i zde hrozí selhání komunikace vedoucí k nedorozuměním či konfliktům (Kislingerová, 2014).

Nepozorovatelné typy diverzit

Kromě pozorovatelných typů diverzit máme i typy nepozorovatelné, mezi které se řadí například vzdělání, pole působnosti či délka zaměstnání ve společnosti (Kislingerová, 2014).

3.6.1 Prolínající se řízení v České republice

Problematika prolínajícího se řízení, čímž se rozumí vícenásobné členství ve správních orgánech, také ovlivňuje efektivnost fungování správy společností i efektivnost celé společnosti.

V kontextu správy společností se často řeší, zdali existuje vztah mezi její správnou implementací a finanční výkonností společnosti. Mnohé studie, které se touto otázkou zabývaly, často nacházely statisticky významný pozitivní vztah.

Podle dosavadních průzkumů české firmy dodržují pouze základní mechanismy řízení a správy společností a teprve nedávno začal v českých podnicích růst význam správy společností (Kislingerová, 2014).

3.6.2 Vývojové tendence ve struktuře správy společností

Nedůsledná správa společností podle mnoha studií neblaze přispěla k důsledkům světové finanční krize v roce 2008. Management rizika měl výrazný podíl na jejích příčinách.

Selhání systému managementu rizika bylo způsobeno nastavením procesů kontroly správou společností, nikoli nevhodně použitými počítačovými modely. Informace o tom, jaké by mohly být důsledky rizikových rozhodnutí se mnohdy ani nedostaly ke členům správních orgánů či vrcholovým manažerům, protože ti, kdo tyto informace zajišťovali, patřili do specializovaných útvarů, které byly odtrženy od celkového řízení společnosti. Nicméně, vrcholový management a správa společností za aktivity tohoto útvaru nesou odpovědnost.

Vyšší nároky jsou na správu společností kladeny (také) vyvíjejícím se trhem po roce 2000. V mnoha případech je možné pozorovat nesoulad mezi managementem rizika, systémem zainteresovanosti a vnitřním systémem řízení a kontroly.

Dalším problémem správy společností, který se ukazuje v mnoha firmách, bývá nedostatečnost či malá podrobnost zpráv poskytovaných vrcholovým vedením.

Vývoj správy společností v České republice a ostatních zemích střední a východní Evropy je charakterizován prosazením prvků demokratičnosti v řízení i správě společností. Pro dnešní systém je tedy charakteristické vedení kolektivními orgány, jako je valná hromada akcionářů (čemuž by mohli odpovídat obyvatelé daného státu), dozorčí rada (parlament) a představenstvo (vláda). Tyto orgány mají společné to, že jsou závislé na výsledku svobodných voleb akcionářů, jsou jim odpovědné i jimi odvolatelné. To vše se prosazuje namísto centralizovaného systému jediného odpovědného vedoucího (Kislingerová, 2014).

3.7 Výkonnost a cíle podniku

3.7.1 Cíle podniku

Cíle podniku mohou být různé. Podle Kislingerové (2014) by cílem podniku mělo být, aby se dále rozšiřoval a měl k dispozici více aktiv. Obecně by se dalo říci, že cílem podniku je uspokojení potřeb odběratelů a uživatelů, ale zároveň i uspokojení vlastních potřeb (Rosochatecká, 2014). Hořejší (2011) uvádí, že ve standardní mikroekonomii se nejčastěji předpokládá, že cílem firmy je maximalizace zisku. Existují však teorie, které berou v úvahu i jiné cíle:

- Dosažení uspokojivé výše zisku;
- Dosažení určitého podílu na trhu;

- Snaha dlouhodobě přežít;
- Růst a expanze firmy

„Cíle by se měly vyznačovat určitými znaky. Lze je shrnout pod pravidlo SMART, což znamená, že by měly být „chytré“, „chytře stanovené““ (Jakubíková, 2013, s. 27).

Výraz SMART je tvořen následujícími slovy z angličtiny:

- **S - Specific (specifický)** – Do kterého segmentu chceme proniknout? Jaký by tento segment měl být? Čeho chceme na trhu dosáhnout?
- **M - Measurable (měřitelný)** – O jak velký podíl na trhu usilujeme, v jakém čase?
- **A - Agreed (akceptovatelný)** – Je cíl akceptovatelný všemi, kdo se na jeho dosažení mají podílet?
- **R - Realistic (reálný, dosažitelný)** – Je cíl dosažitelný? Jak náročné je jeho dosažení?
- **T - Trackable (sledovatelný)** – Jsou určeny jednotlivé časové etapy pro sledování jeho plnění? (Jakubíková, 2013)

Cílů podniku je dosahováno hlavně prostřednictvím cílů produktových. Pro firmu je velmi důležité určit u produktů jejich hlavní ekonomický cíl. Tímto cílem může být například objem prodeje, tržby z prodeje, tržní podíly aj. (Jakubíková, 2013).

Podnikové cíle lze třídit podle autorky (Jakubíková, 2013) z několika hledisek:

- **podle pořadí jejich významu:** vrcholové, podřazené a mezicíle (mezi oběma skupinami)
- **podle velikosti cíle:** neomezené a omezené; maximalistické a minimalistické
- **podle časového hlediska:** krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé; trvalé a přechodné; statické a dynamické
- **podle vztahu mezi lidmi:** komplementární, konkurenční, protikladné, indiferentní (plnění jednoho neovlivňuje ostatní cíle)
- **podle obsahu:** ekonomické – výkonové; finanční; výsledkové; technické; sociální

3.7.2 Výkonnost podniku

Mezi měřením výkonnosti podniku a měřením výkonnosti podnikání je rozdíl. Při měření výkonnosti podniku je měřen kapitál, práce i produkty a služby. Měření výkonnosti podnikání jako činnosti už používá měřítko, která dovolují srovnání s jinými firmami v prostoru a která umožňují i vnímání časového hlediska (růst ve srovnání s růstem HDP, popř. konkurence). Pro sledování podniku z ekonomických hledisek se však mohou tyto dva pojmy pro usnadnění považovat za ekvivalentní.

Měření výkonnosti podniku může v podstatě sloužit ke sledování míru plnění podnikových cílů (Kislingerová, 2014).

Podle Kislingerové (2014) existuje několik měřítek výkonnosti firmy a ty mohou být různá z hlediska:

1. subjektu, který výkon měří
2. aktuálních cílů podniku
3. životního cyklu podniku
4. účelu existence podniku

Mezi měřítka výkonnosti firmy patří například:

- zisk
- ekonomická přidaná hodnota
- zadluženost
- stabilita (výkonů, firmy na trhu)
- efektivní komunikace
- úroveň prosperity
- výše hospodárnosti a produktivity
- stav a vývoj peněžních toků
- likvidita
- rychlost reakce na změnu vnějšího prostředí
- poskytování pracovních míst atd.

Pro většinu skupin hodnotící výkon podniku není kritérium výkonnosti možné vystihnout jedním jednoduchým měřítkem. Hlavním cílem těchto zainteresovaných osob je, aby podnik

byl schopen zajistit svou dlouhodobou a stabilní existenci a ideálně by měl být rostoucí a prosperující.

Měření a sledování výkonnosti může sloužit jako výstražný signál v případě rizikového chování podniku. Na jeho základě se můžeme rozhodovat o možnostech budoucího vývoje podniku, může být motivačním nástrojem pro všechny zainteresované osoby a také poskytuje informaci o zdrojích efektivnějšího řízení interních procesů, které nebyly dosud hledány (Kislingerová, 2014).

3.8 Nástroje měření výkonnosti podniku

K měření podnikové výkonnosti se používají klasické nebo modernější přístupy (Kislingerová, 2014).

Mezi klasické přístupy patří finanční analýza. I přes řadu úskalí používání ukazatelů finanční analýzy má řadu předností a podle Kislingerové (2014) zůstane pravděpodobně i přes nové a sofistikované metody nejpoužívanějším nástrojem pro zjišťování výsledků podnikání. Dalo by se říci, že je relativně jednodušší, dosažené výsledky poskytne rychleji, identifikuje možná rizika plynoucí z dosavadního fungování společnosti a také například umožňuje srovnání jak v čase, tak v prostoru.

Jednou z nevýhod finanční analýzy však je, že díky ní je možné sledovat pouze minulost (informuje o výsledcích již realizovaných aktivit) bez vazby na budoucnost (budoucí výkonnost nebo alespoň potenciál firmy).

Mezi modernější přístupy hodnocení patří měření pomocí tzv. hodnotových ukazatelů, které na rozdíl od ukazatelů účetních zohledňují veškeré náklady na investovaný kapitál (Kislingerová, 2014).

3.8.1 Nefinanční ukazatele

Postupem času přestávalo být účetnictví jako nástroj k měření výkonu dostačující. Dále bylo zapotřebí zhodnotit, jaký přínos pro podnik mají aspekty jako například: inovační schopnost podniku, spokojenost zákazníků nebo zvýšení kvalifikace zaměstnanců (Kislingerová, 2014).

Kislingerová (2014, s. 83) uvádí, že „v současné době není reálné trvalé zvyšování výkonnosti bez investic do rozvoje znalostí, know how, inovací a řízení vztahů se zákazníky“.

Nefinanční ukazatelé mají tu schopnost, že dokáží postihnout vnitropodnikové i externí nefinanční procesy, které nelze měřit pomocí tradičních finančních nástrojů. Proto se začaly vyvíjet hodnotící systémy, které obsahují i nefinanční ukazatele (Kislingerová, 2014).

Podle Kislingerové (2014) nejsou nefinanční ukazatele v České republice příliš využívány. Je to dáno například tím, že nejsou dostatečně známé (v teoretické literatuře nejsou tolik populární) anebo tím, že mají nižší míru obecnosti a to způsobuje horší srovnatelnost mezi firmami.

Nefinanční ukazatele se dělí na:

1. **Přímo měřitelné** – nevyjadřující vazby na finanční dopady (například nemocnost zaměstnanců, procento reklamací, procento zmetků, využití kapacity atd.)
2. **Měřitelné** – s obtížemi způsobenými nepřesným odhadem vstupů (Kislingerová, 2014)

3.8.2 Analýza vnitřních a vnějších faktorů

Každý podnik má nějaké vztahy k okolí svého působení (prostředí podniku). Proto je důležité znát jeho podnikatelské prostředí, aby ho byl podnik schopen ovlivňovat a adaptovat se na něj (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Podnikatelské prostředí se dělí na prostředí vnější a vnitřní. U vnějších faktorů se dále podle Jakubíkové (2013) rozlišují dvě vrstvy – makroprostředí a mezoprostředí, vnitřní faktory patří do mikroprostředí.

Dvořáček a Slunčík (2012) ve své knize uvádějí, že vnější okolí podniku zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Rozdíl je mezi nimi takový, že mikrookolí zahrnuje faktory, které podnik může nějakým způsobem ovlivnit, kdežto faktory zahrnuté do makrookolí jsou na působení podniku nezávislé.

Vnitřní okolí je možné charakterizovat jako souhrn sil působících uvnitř podniku, které mají dopady na řízení podniku.

Vnější okolí zahrnuje faktory, vyplývající z odvětví, ve kterém podnik působí, z lokálního okolí, národního okolí a okolí globálního (Dvořáček a Slunčík, 2012).

3.8.2.1 PEST analýza – analýza vnějšího okolí

K analýze makrookolí zvoleného podniku je podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) možné použít PEST analýzu. Zkratka PEST značí:

- **P – Politicko-legislativní faktory**
- **E – Ekonomické faktory**
- **S – Sociálně-demografické faktory**
- **T – Technicko-technologické faktory**

Pod politicko-legislativními faktory je možné si představit zákony a instituce vymezující pravidla, kterých se podnik při své činnosti musí držet.

Ekonomické faktory se mohou rozdělit na ty, které se mění v čase (např. vývoj cen, fáze ekonomického cyklu apod.) a na ty, které jsou relativně stabilní (např. konkurenceschopnost, charakter či úroveň ekonomiky atd.).

Do skupiny sociálně-demografických faktorů se dá zařadit: systém hodnot, množství a kvalita pracovní síly, úroveň vzdělání, věková, náboženská či jiná struktura obyvatelstva atd.

Do technicko-technologických faktorů patří využití vědy a techniky v činnosti podniku, jako například: využití informační a komunikační technologie, metody řízení či výrobní postupy (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Grasseová, Dubec a Řehák (2012) uvádí jako metodu zkoumání vnějších faktorů působících na podnik rozšířenou variant PEST analýzy, analýzu PESTLE. Zkratka PESTEL je tvořena následujícími počátečními písmeny faktorů vnějšího prostředí:

- **P – Politické faktory**
- **E – Ekonomické**
- **S – Sociální**
- **T – Technologické**
- **L – Legislativní**
- **E – Ekologické**

Mezi politické faktory se řadí hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, politická strana u moci...), politický postoj (postoj vůči privátnímu sektoru, postoj vůči zahraničním investicím apod.), hodnocení externích vztahů (např. zahraniční konflikty) nebo politické vlivy různých skupin.

Pod ekonomickými faktory je možné si představit hodnocení makroekonomické situace (výše hrubého domácího produktu, míra inflace, úroková míra atd.), přístup k finančním zdrojům (např. dostupnost a formy úvěrů) nebo daňové faktory (daňové sazby, cla apod.).

Sociální faktory zahrnují demografické charakteristiky (věková struktura, velikost populace a jiné), sociálně-kulturní aspekty (např. rovnoprávnost pohlaví a životní úroveň), makroekonomické charakteristiky trhu práce (např. míra nezaměstnanosti) či dostupnost pracovní síly a jiné.

Za technologické faktory se považuje: vládní podpora v oblasti výzkumu, nové vynálezy či technologická úroveň.

Do skupiny legislativních faktorů je možné zařadit existenci zákonných norem (např. daňové zákony, obchodní právo, právní úprava pracovních podmínek...) či další faktory jako funkčnost soudů, autorská práva apod.

Mezi poslední skupinu faktorů, faktory ekologické, může patřit např. globální environmentální hrozby, jako je úbytek ozónové vrstvy, globální oteplování, změny klimatu apod., přírodní a klimatické vlivy nebo legislativní omezení týkající se životního prostředí (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

3.8.2.2 SWOT analýza – analýza vnitřního a vnějšího okolí

Další možnou analýzou je SWOT analýza. Dvořáček a Slunčík (2012) spolu s Grasseovou, Dubcem a Řehákem (2012) uvádí, že pomocí SWOT analýzy je možné posoudit vnitřní a vnější okolí podniku. Podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2012) se SWOT analýza řadí mezi jednu z nejčastěji využívaných analytických metod.

Metodu vytvořil Američan Albert Humphrey, který působil jako poradce v oblasti obchodu, v období 60. let v rámci své výzkumné práce na Stanfordské univerzitě. Původně nesla

metoda název SOFT analýza a později ji přepracoval na SWOT analýzu (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Zkratka SWOT vznikla z počátečních písmen názvů čtyř kategorií faktorů okolí (Dvořáček, Slunčík 2012; Grasseová, Dubec a Řehák, 2012):

- **S – Strengths** (silné stránky podniku)
- **W – Weaknessess** (slabé stránky podniku)
- **O – Opportunities** (příležitosti pro podnik)
- **T – Threats** (hrozby podniku)

Silné a slabé stránky souvisí s vnitřním okolím podniku, zatímco příležitosti a hrozby jsou identifikované ve vnějším okolí organizace. Za nevýhodu této analýzy se považuje, že jde o analýzu statickou vzhledem k prostředí, které se mění (Dvořáček, Slunčík, 2012; Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Analýza vnitřního prostředí podniku spočívá v určení, zda podnikové možnosti a zdroje korespondují s působením vnějšího prostředí na podnik. Pomocí této analýzy se nalézají silné a slabé stránky podniku a je v ní především důležité provést prověření zdrojů, odhad jejich objemu, který je podniku k dispozici a posoudit, jakým způsobem je možné s nimi pracovat (Dvořáček, Slunčík, 2012; Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Každá firma má své specifické přednosti, jejichž zdrojem může být majetek či schopnosti, a které vytvářejí silné stránky firmy. Firma by měla vytvářet produkt, který bude vytvářet hodnotu pro zákazníky, kteří budou ochotni za tento produkt zaplatit (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Analýza vnějšího prostředí je vymezena zvláště hrozbami a příležitostmi, které toto prostředí přináší. Hodnocení vnějšího prostředí se zaměřuje na faktory vnějšího prostředí, které obsahuje analýza PESTLE (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Mezi nejčastěji používané metody při získávání vstupních dat pro identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku patří například: brainstorming, kvalifikované odhady kompetentních subjektů, prognózy určující pravděpodobný směr vývoje nebo audit zdrojů. Jako informační podklad mohou sloužit výroční zprávy, analytické studie atd. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Grasseová, Dubec a Řehák (2012) uvádí, že SWOT analýza má několik možností využití. Může být využita k jednomu či více účelům. Nejběžněji slouží jako podkladový materiál pro vytvoření alternativ strategií. Dále může být využita jako podklad pro určení vize či zformulování strategických cílů nebo se na jejím základě mohou identifikovat kritické oblasti podniku.

Tato analýza nemá pevně daný metodologický postup a v odborné literatuře o něm je možné nalézt spíše obecné kroky její realizace. Každý postup je navíc nutné přizpůsobit specifikům podniku i účelu, za jakým je analýza využívána (Grasseová, Dubec a Řehák, 2012).

Grasseová, Dubec a Řehák (2012) doporučují provádět SWOT analýzu v následujících krocích:

- **Příprava na provedení SWOT analýzy** – je nutné stanovit účel, za jakým bude analýza provedena; definovat oblasti, které budou analyzovány; sestavit skupiny pracovníků pro hodnocení faktorů mající vliv na oblasti analýzy; sjednotit metodiku práce a motivovat členy analytických týmů
- **Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace nebo jednotlivých oblastí** (vnitřní analýza)
- **Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb** (vnější analýza)
- **Tvorba matice SWOT**

4 Analytická část

4.1 E-komerce v České republice

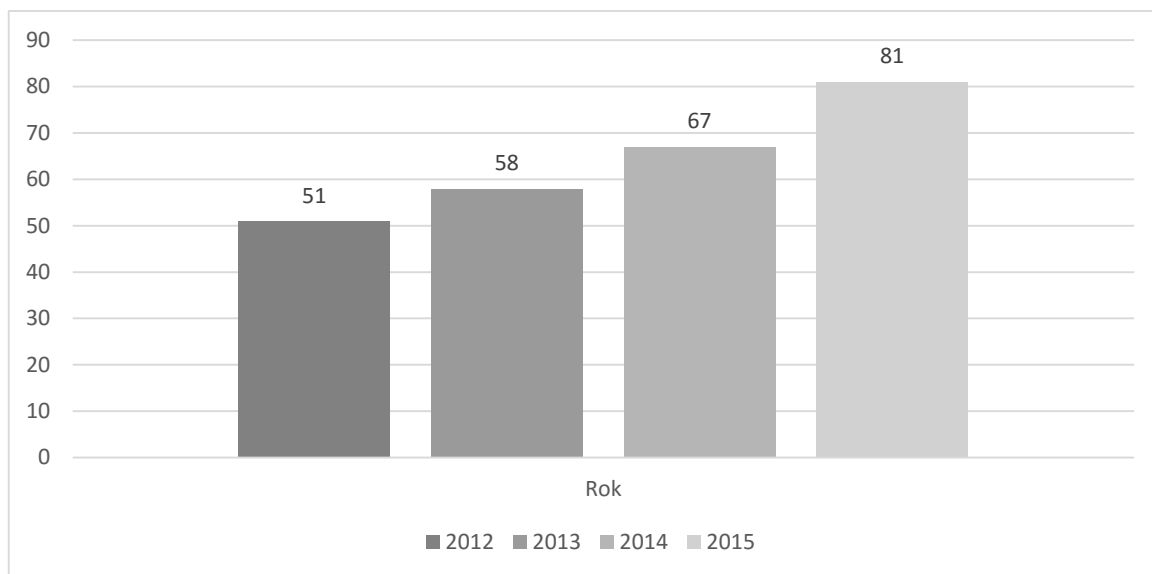
To, že Češi nakupují on-line s oblibou, potvrzují i údaje APEK (Asociace pro elektronickou komerci), podle kterých byl rok 2015 pro e-komerci v České republice nad očekávání úspěšný.

Průzkumy APEK dále ukazují, že Češi nakupují v e-shopech s oblibou a poměrně často. Důkazem je například to, že alespoň jednou za čtvrt roku nakoupí na internetu 73 % zákazníků. V roce 2010 to bylo pouze 49 % zákazníků.

Nákupy se stávají běžnou součástí života již pro všechny věkové kategorie. Výrazný nárůst v počtu nákupů představují především nákupy zákazníků ve věkové kategorii 35 let a více. Stále sice dominují mladší zákazníci, už se však nejedná pouze o ně, jako tomu bylo dříve (www.apek.cz, 2016).

Podle společnosti Heureka, což je nákupní rádce a srovnávač cen na internetu, mimo jiné patřící pod společnost Naspers, se obrat v e-komerci v České republice každým rokem zvyšuje. Jak je možné vyčíst z grafu 1, obrat v e-komerci v roce 2012 dosáhl 51 miliard korun. Následující rok narostl o 14 % na hodnotu 58 miliard korun. V roce 2014 se obrat opět zvýšil, a to na hodnotu 67 miliard korun, což představuje 16% nárůst. V posledním sledovaném roce, v roce 2015 dosáhla česká e-komerce obratu 81 miliard korun, což činí nárůst o 21 % oproti předchozímu roku. Obrat tedy roste v posledních letech lineárně a dalo by se předpokládat, že bude růst i v následujících letech.

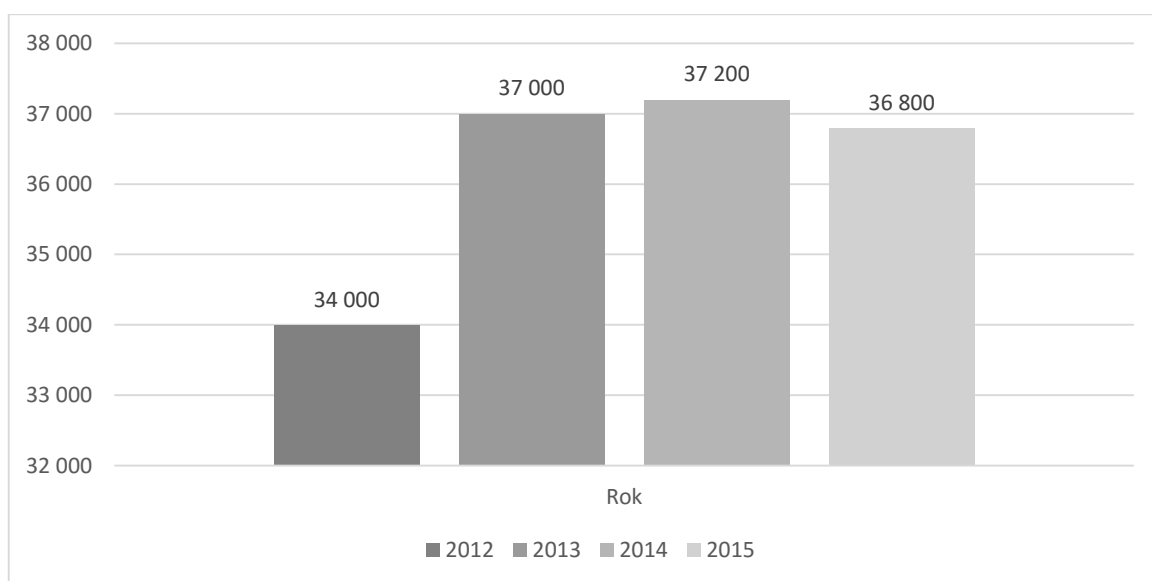
Graf 1: Obrat e-komerce v České republice (v mld Kč) v letech 2012-2015



Zdroj: Obrat e-commerce 2015. www.heureka.cz, 2015

Co se týče českých e-shopů, jejich počet od roku 2012 do roku 2014 mírně rostl, jak ukazuje graf 2. V roce 2015 naopak počet e-shopů zaznamenal mírný pokles, který ovšem není nijak výrazný. Jelikož celkový obrat e-shopů se v roce 2015 zvýšily, dalo by se předpokládat, že mírný odliv internetových obchodů by nemuselo být následkem menší oblíbenosti zákazníků, co se týče nakupování přes internet, ale mohou zde hrát roli například faktory, jako rostoucí konkurence na trhu a tím pádem klesající schopnost e-shopů udržet se na trhu.

Graf 2: Počet e-shopů v České republice v letech 2012-2015

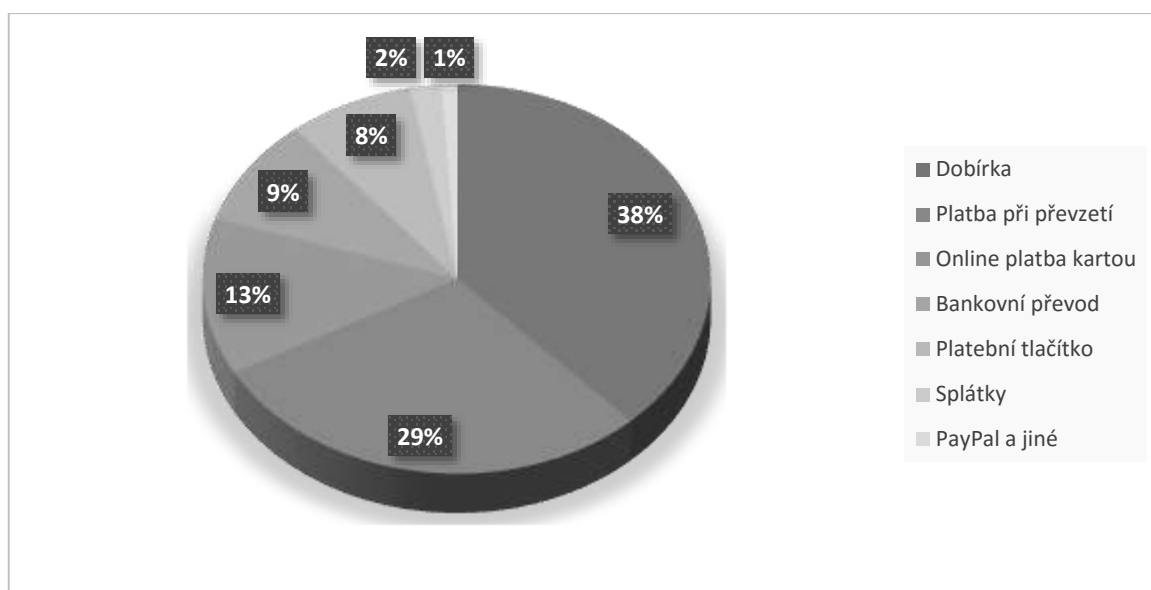


Zdroj: Obrat e-commerce 2015. www.heureka.cz, 2015

4.2 Platební metody na českém internetu

Podíl platebních metod v českých e-shopech přibližuje graf 3. V roce 2015 se na prvním místě umístilo placení na dobírku, celkem Češi volili tento způsob platby v 38 % případů. Platba při převzetí zboží byla zvolena ve 29 % placení. Online platbu kartou volilo 13 % zákazníků, za ní se umístila platba bankovním převodem s 9 %, dále platba pomocí platebního tlačítka s 8 %, platba na splátky tvořila 2% podíl a platba přes platební systém PayPal a jiné představovaly zbylé 1 %.

Graf 3: Podíl platebních metod v českých e-shopech



Zdroj: Obrat e-commerce 2015. www.heureka.cz, 2015

Stále větší oblibu online platebních metod dokazuje fakt, že tyto způsoby platby každým rokem rostou. Na prvním místě se sice nadále drží nejpoblárnější způsob platby – dobírka, ta však každým rokem zaznamenává mírný pokles.

Naopak online platební metody zaznamenávají nárůst. Například online platba kartou posílila v roce 2015 oproti předchozímu roku z 9 % na 13 %, což je nárůst téměř o polovinu a posunulo jí to v žebříčku využívání platebních metod dokonce před platbu klasickým bankovním převodem.

Co se týče platby v místě osobního odběru (platby při převzetí), její podíl se v roce 2015 oproti roku 2014 nezměnil a stále zaujímá druhé místo s 29 % (www.heureka.cz, 2015).

4.3 Analýza konkrétní firmy

4.3.1 Představení firmy PayU Czech Republic, s.r.o.

Společnost PayU je globální poskytovatel on-line platebních služeb s místní působností na 16 rozvíjejících se trzích v Asii, střední a východní Evropě, Latinské Americe, na Středním východě a v Africe. PayU se věnuje tvorbě rychlého, jednoduchého a účinného platebního procesu pro obchodníky a zákazníky. Společnost se zaměřuje na spojení potřeb obchodníků a způsobu, jakým zákazníci nakupují a platí.

Firma disponuje více než 1400 specialisty v oblasti platebních systémů, kteří neustále pracují na uspokojení potřeb a očekávání svých více než 160 000 obchodníků a milionů nakupujících zákazníků (www.payu.com, 2016).

PayU Czech Republic, s.r.o. je provozovatelem platební brány PayU. Byla založena jako společnost s ručením omezeným dne 15. 6. 2011 nadnárodní mediální společností Naspers, existující od roku 1915 a působící především v oblasti internetových služeb ve více než 133 zemích světa. Jediným společníkem je společnost MIH PayU B.V. Základní kapitál firmy činil k 11. 6. 2015 celkem 139 500 tis. Kč (or.justice.cz, 2015).

Postavení firmy na trhu

Společnost od svého vzniku dynamicky roste dvouciferným tempem. Z počátku se soustředila na klasické e-shopy, později se začala zaměřovat také na segment služeb, ve kterém je potenciál pro on-line platby velmi vysoký.

PayU Czech Republic je největším agregátorem on-line plateb na českém trhu. V porovnání všech poskytovatelů on-line plateb (včetně bank) patří s 25% podílem na trhu mezi 3 nejsilnější hráče společně s Českou spořitelnou a ČSOB. PayU se zaměřuje na velké mezinárodní klienty, kterým umí nabídnout on-line platby v rámci celé EU v několika zahraničních měnách.

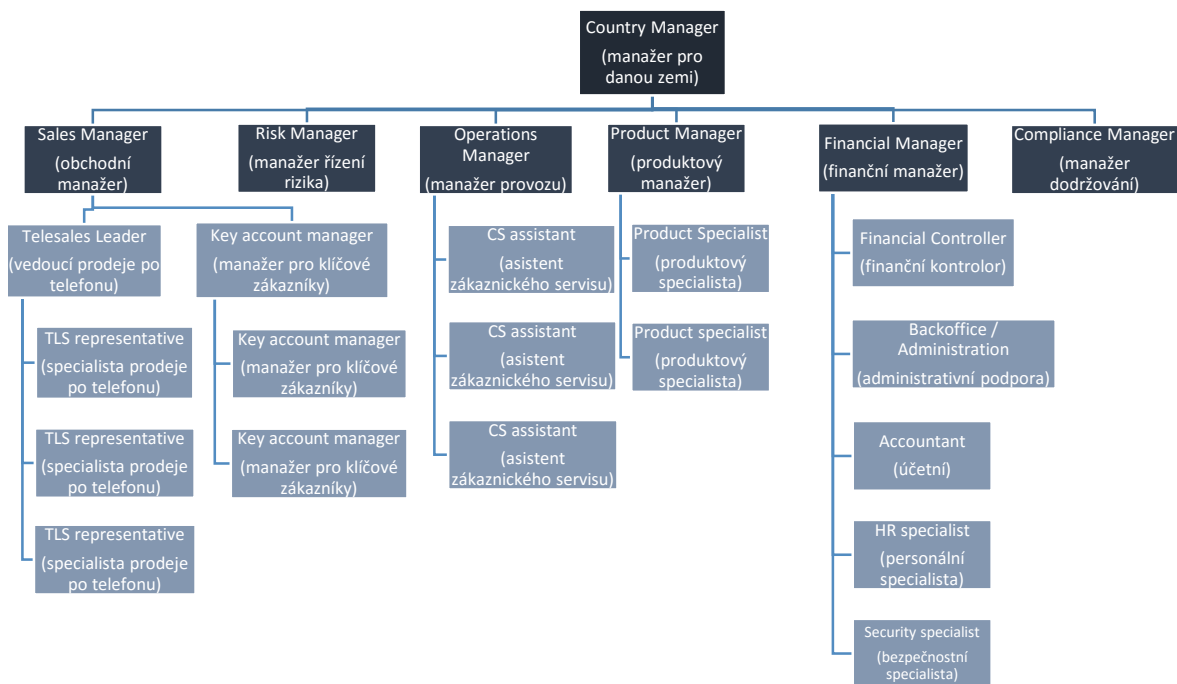
Do budoucna se i nadále bude firma zaměřovat zejména na velké mezinárodní klienty, kterým umí nabídnout široké portfolio platebních metod v jednotlivých zemích (sdělení obchodní ředitelky společnosti PayU Czech Republic, s.r.o. Barbory Tyllové, poskytnuté dne 9. 3. 2016).

Organizační struktura

Společnost PayU má utvořenou hierarchickou organizační strukturu, na jejímž nejvyšším stupni se nachází hlavní manažer pro danou zemi, který je nadřízeným dalších manažerů, specializovaných na jednotlivé oblasti činnosti firmy. Organizační struktura se ve většině zemí může lišit od obecného schématu vytvořeného společností PayU. Není tedy nutností, aby se v každé zemi vyskytly u této společnosti všechny pracovní pozice, které znázorňuje obrázek 1.

PayU Czech Republic patří k menším společnostem. V dnešní době zde nalezneme celkem 8 zaměstnanců: manažera pro Českou republiku (jednatele společnosti), obchodní ředitelku, interního auditora, specialistku podpory prodeje, produktového manažera a 3 manažery pro klíčové zákazníky.

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti PayU doplněná o české názvy



Zdroj: PayU Czech Republic, s.r.o., 2011

4.3.2 Platební systém PayU

Platební systém PayU funguje v Evropě již od roku 2005 a působí v 7 evropských zemích (ČR, Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Ukrajina, Turecko, Rusko). Nejdéle je používán

v Polsku, kde služby této platební brány využívá více než 2000 subjektů e-komerce (www.kb.cz, 2016).

Co se týče cen, zřizovací poplatek za tento platební systém aktuálně činí 1 499 Kč. PayU Czech Republic si dále účtuje měsíční poplatek 499 Kč a z každé transakce poplatek ve výši 1,9 % + 2 Kč.

Pokud si zákazník zvolí možnost platby pomocí bankovního tlačítka, tedy okamžitého převodu peněz z banky, systém PayU funguje následujícím způsobem. Zákazník si zvolí z nabídky svou banku, tedy tu, u které má zřízený účet a možnost internetových transakcí. Po přihlášení ke svému účtu svými identifikačními údaji se objeví předvyplněný platební příkaz, který stačí pouze zkontrolovat a potvrdit jeho správnost. Transakce bývá zpravidla ověřena mobilním klíčem, který zákazník obdrží v SMS zprávě. Systém automaticky do platebního systému zadá účet e-shopu, částku za zboží a také variabilní symbol. Peníze jsou převedeny bankou na speciální účet PayU a ty si pak může e-shop nechat převést kdykoliv na svůj účet. Jelikož všechny transakce probíhají v prostředí banky, je to jednou ze záruk bezpečnosti.

Platba platební kartou přes systém PayU probíhá podobným způsobem. Při platbě se zákazníkovi objeví formulář, do kterého vyplňuje údaje ze své karty, a jakmile jsou tyto údaje potvrzeny, částka za nakoupené zboží se okamžitě odečítá z jeho bankovního účtu. Informace o převodu se ihned objeví na účtu PayU a také v e-shopu, čímž může dojít k rychlému odeslání zboží. Platební brána PayU používá bezpečnostní systém 3D Secure, což znamená, že se citlivé údaje zákazníků dostanou pouze k bance a autorizačnímu centru a nehrozí jejich prozrazení (www.winternet.cz, 2016).

Obrázek 2: Průběh platby přes PayU



Zdroj: www.winternet.cz, 2016

4.3.3 Hlavní konkurenti společnosti

Ač mezi nejběžnější způsoby platby za zboží nakoupené na internetu v České republice stále patří klasická dobírka, už nějakou dobu je možné využít také jiné způsoby placení, daleko modernější, mezi které patří například platební brány. Není tedy divu, že se konkurence objevuje i na tomto trhu. Mezi konkurenty společnosti PayU Czech Republic ale patří nejen platební brány, jako například GoPay, ComGate či ThePay.cz. Za další konkurenty by se daly považovat elektronické peněženky, jako jsou světově nejrozšířenější PayPal, PaySec, WorldPay nebo Click2Pay, a v neposlední řadě také zmiňovaná platba na dobírku.

Pro analýzu konkurenčního postavení na českém trhu byla platební brána PayU srovnána s platební bránou GoPay, elektronickou peněženkou PayPal a dobírkou. Hodnocení proběhlo porovnáním slabých a silných stránek platebních metod a pro přehlednost byly v tabulce znázorněny hlavní rozdíly mezi těmito platebními metodami obecně.

PayPal

Portál PayPal pro evropské uživatele provozuje anglická společnost PayPal Ltd. se sídlem ve Velké Británii. Jejím vlastníkem je americká společnost PayPal Inc. Jedná se o nejrozšířenější transakčně-platební systém na světě. Tento platební systém je možné najít také v e-shopech v České republice. Denně se přes něj obchoduje za miliony dolarů, a to především díky největšímu aukčnímu webu eBay.com, kde se stal primárním platebním prostředkem (www.penize.org, 2016).

PayPal je tzv. elektronická peněženka. V systému je nutné založit si virtuální uživatelský účet, který si lze představit jako běžný účet v bance. Platby lze provádět buď prostřednictvím kreditu vloženým na tomto virtuálním účtu, nebo přímo platební kartou (www.paypalcz.cz, 2008).

GoPay

Společnost GoPay, s.r.o., byla založena v roce 2007 českým podnikatelem Pavlem Schwarzem. Tato platební brána působí především na českém a slovenském trhu. Poskytuje obchodování v CZK i EUR měně a podporuje celkem 24 platebních metod, jako jsou platební karty, online a běžné bankovní převody nebo PayPal a GoPay peněženky.

Tuto platební bránu využívá již přes 6000 obchodníků. Ceny jsou srovnatelné s cenami nastavenými firmou PayU Czech Republic. Za každou transakci si GoPay účtuje poplatek 2,2 % + 3 Kč, a pokud měsíční obrat obchodníka nepřesahuje 15 000 Kč, účtuje si ještě 190 Kč. Vyúčtování včetně převodu peněz na účet obchodníka stojí 10 Kč (www.platebnibrana.cz, 2016).

4.3.4 Porovnání tří platebních metod

V následující tabulce 1 je možné vidět tři platební metody, konkrétně platební bránu, elektronickou peněženku a platbu na dobírku, které byly hodnoceny podle několika kritérií.

Tabulka 1: Porovnání tří platebních metod

Kritéria hodnocení	Platební brána	Elektronická peněženka	Dobírka
Jak to funguje	Převod z účtu na účet je rychlý. Kliknutím se zákazník dostane do internetového bankovníctví své banky. Po přihlášení jsou již údaje o transakci předvyplněné.	Platba probíhá přes prostředníka (buď se peněženka dobíjí přes bankovní účet, nebo s kartou).	Za zboží se platí přepravci v okamžiku přebrání zboží.
Rychlost – kdy je zboží odesláno, jak dlouho se připsují peníze	Obchodník je o platbě informován hned a může odeslat zboží.	Úhrada probíhá okamžitě, zboží může být ihned odesláno.	Zboží může být obchodníkem odesláno hned.
Podmínky	Je potřeba mít zřízený bankovní účet s možností internetového bankovníctví.	Je nutné nejprve vytvořit účet, ze kterého jsou peníze hrazeny. Účet může být propojen buď s bankovním účtem, kartou nebo i více kartami. Peněženku je často nutné před nákupem dobít.	Je nutné mít u sebe hotovost. U některých dopravců nad určitou částku se dá platit kartou.
Je tato platba rozšířená?	Středně rozšířená.	V České republice není příliš rozšířená.	Ano, téměř všichni obchodníci ji nabízejí.
Pohodlí	Vysoké - platební příkaz je předvyplněný a platba proběhne okamžitě. Zákazník se pohybuje ve známém prostředí internetového bankovníctví své banky.	Střední - nutnost peněženku zřídit a poté neustále dobíjet.	Nižší - může být stresující, kdy přijede kurýr nebo že nemáme hotovost.
Bezpečnost	Vysoká - za bezpečnost ručí banka. Při nedodání zboží může problém vyřešit platební brána / banka. Obchodník údaje nevidí.	Vysoká - platby jsou prováděny přes prostředníka. Obchodník na zákazníkův účet nevidí.	Střední.

Cena pro zákazníka	Bez poplatku.	Bez poplatku, ale často se platí za dobítí peněženky (odchozí platba nebo % z platby v případě dobítí kartou).	Závisí na přepravci, 70 – 100 Kč.
---------------------------	---------------	--	-----------------------------------

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

4.3.4 SWOT analýza firmy PayU Czech Republic

Silné stránky

Ačkoliv se společnost PayU Czech Republic na našem trhu nepohybuje příliš dlouho (jak již bylo řečeno v textu, na českém trhu existuje od roku 2011), silnou stránkou společnosti je, že je součástí skupiny Allegro Group CZ, s.r.o., která vznikla už v roce 2006 pod obchodní firmou Aukro, s.r.o., a patří do holdingové struktury polské Allegro Group.

Allegro Group je mezinárodní e-commerce internetová společnost patřící do skupiny korporace Naspers, což je jedna z největších technologických firem na světě (www.aukro.cz, 2016).

Dá se říci, že společnost se drží určitých tradičních postupů, které jsou osvědčené již v jiných zemích, a díky tomu má možnost vystupovat jako firma se zkušenostmi ve své oblasti podnikání, i když neexistuje příliš dlouho.

Co se týče referencí společností, řadí se spíše do silných stránek. Pokud se někdo bude snažit hledat například na internetu, jaké zkušenosti mají s touto firmou její uživatelé, dopátral by se spíše převažujících kladných reakcí.

Slabé stránky

Jak již bylo zmíněno, PayU Czech Republic je na našem trhu relativně nováčkem. I přes řadu zkušeností, které má díky své mateřské společnosti, je však stále mladým projektem. Řada lidí dává přednost tomu, co dobře znají, zaběhnutým způsobům, a to nejen při volbě způsobu placení. Jak se ukazuje v průzkumech, na prvním místě ve způsobu placení na internetu se již několik let umisťuje dobírka a ještě nějakou dobu to potrvá, než lidé upustí od svých zvyků a začnou důvěřovat a používat modernější postupy při placení.

Další slabou stránkou společnosti je fakt, že společnost nevěnuje příliš pozornosti reklamě. Chybí reklama v televizi, rádiu, letácích, billboardech či jiných médiích. Pokud by se někdo zajímal například o způsob fungování systému PayU, společnost vytvořila vlastní video,

které obsahuje krátké představení firmy i platebního systému. Propagační video je však pouze v angličtině a polštině. Jelikož v současné době neexistuje žádná reklama na tuto společnost a zmiňovaná videa jsou pouze v angličtině a polštině, mohlo by to být pro PayU Czech Republic nevýhodou. Například by tato skutečnost mohla být problémem při rozhodování českých obchodníků, kteří by se rozhodovali pro implementaci platební brány do svého e-shopu.

Příležitosti

Velmi výraznou příležitostí je vývoj e-komerce. Češi podle průzkumů nakupují na internetu stále častěji, narůstají tak obraty v e-komerci a roste i počet e-shopů. Majitelům e-shopů záleží na tom, aby byli jejich zákazníci spokojeni, s čímž souvisí i jejich spokojenost při placení za zakoupené zboží. V jejich zájmu by mělo být, aby svým zákazníkům nabídli pohodlný, rychlý a spolehlivý způsob placení, kterým platební brány nebo on-line platby obecně bezpochyby jsou.

Jako je PayPal primárním platebním prostředkem na aukčním serveru eBay, příležitostí pro PayU je vazba na portál Aukro. Aukro je největší obchodní portál v České republice podporující aukce, prodej a nákup a u českých zákazníků se stal velice oblíbeným. Dá se předpokládat, že počet registrovaných Čechů na Aukru i počet transakcí bude nadále stoupat, proto by také povědomí lidí o platební bráně PayU mohlo růst.

Jednou z dalších příležitostí pro posílení konkurenceschopnosti PayU Czech Republic je uspořádání výzkumu, během něhož se zjistí, které významné české internetové obchody nemají v nabídce platby prostřednictvím platební brány, tedy vytvoření jakéhosi seznamu potenciálních obchodníků, kteří by o zavedení systému PayU mohli mít zájem.

Hrozby

Hrozbou pro společnost je konkurence. Práce zkoumá dvě firmy, které působí na stejném trhu. Způsob placení na internetu prostřednictvím platební brány je poměrně mladý, stejně tak jako on-line platby obecně. Dalo by se předpokládat, že konkurence by nemusela být příliš vysoká. Zájem o on-line platby však roste velmi rychle a poskytovatelé internetových platebních systémů, ať už platebních bran, elektronických peněženek, nebo jiných, svádějí

konkurenční boj, a proto je důležité umět nabídnout majitelům e-shopů něco navíc, aby si vybrali právě ten jejich platební systém.

Další hrozbou je konzervativnost zákazníků. Ačkoliv stále více lidí platí běžně na internetu a mnoho lidí už dává přednost on-line platbám před těmi klasickými, na které byli zvyklí, průzkumy ukazují, že mezi nejčastější způsoby placení stále patří dobírka a platba při převzetí nakoupeného zboží. To poukazuje na to, že mnoho zákazníků nechce měnit své zaběhnuté způsoby placení a nemají důvěru v nové.

Tabulka 2: Shrnutí SWOT analýzy společnosti PayU Czech Republic

Silné stránky	Slabé stránky
Součást skupiny Allegro Group Tradice a zkušenosti Reference	Mladý projekt Nedostatečná reklama
Příležitosti	Hrozby
Růst e-komerce Vazba na Aukro Potenciální obchodníci	Konkurence Konzervativnost zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

4.3.5 PEST analýza firmy PayU Czech Republic

Politicko-legislativní faktory

Politika a legislativa se činnosti firmy PayU Czech Republic dotýká. Stejně tak jako ostatní firmy podnikající na území České republiky, i tento podnik podléhá zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a dalším právním normám země, kterými má povinnost se řídit.

Daňová politika, která je součástí hospodářské politiky státu, má významný vliv na činnost všech podniků na území daného státu. Sazba daně z příjmů právnických osob od roku 2010 zůstává na úrovni 19 %, jak zobrazuje tabulka 3. Pozitivní je, že v důsledku snížení daně z příjmů právnických osob firma nemusí odvádět tak vysoké částky ze svého výsledku hospodaření. Na druhou stranu se však zvyšují sazby nepřímých daní – DPH.

Tabulka 3: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob (v %) rok 2003-2016

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Sazba daně (%)	31	28	26	24	24	21	20
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sazba daně (%)	19	19	19	19	19	19	19

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat webové stránky www.ucetnikavarna.cz, 2016

Ekonomické faktory

Jedním z ekonomických faktorů v PEST analýze je například hrubý domácí produkt (HDP). O vývoji HDP informuje tabulka 4. HDP se v České republice od roku 2007 vyvíjel následovně. V roce 2008 vzrostl z 3 701,05 miliard Kč na hodnotu 3 935,7 miliard Kč. Další rok však HDP klesl, což bylo jedním z dalších důsledků finanční krize. V letech 2010 až 2014 se HDP opět vyvíjí pozitivním směrem, výjimkou je pouze rok 2012, kdy došlo k mírnému poklesu.

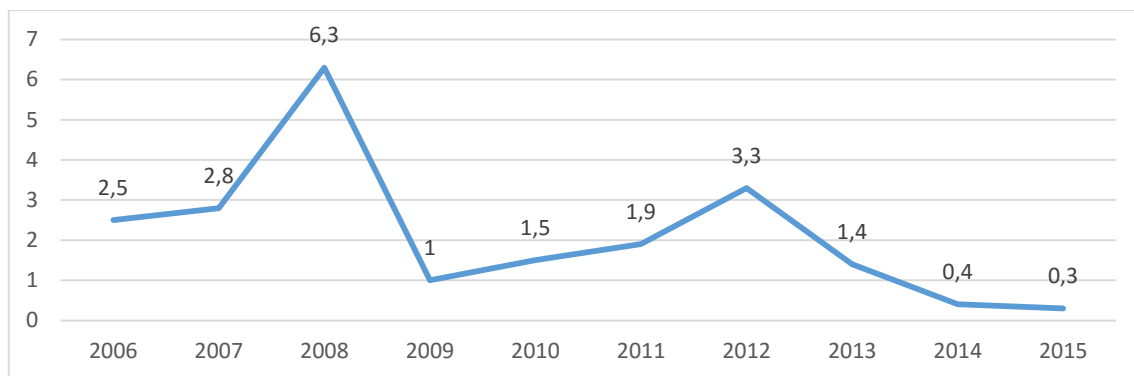
Tabulka 4: Vývoj HDP ve stálých cenách (ceny roku 2015) v letech 2007-2014

Rok	2007	2008	2009	2010
HDP (mil. Kč)	3701,05	3935,7	3820,93	4011,84
Rok	2011	2012	2013	2014
HDP (mil. Kč)	4031,4	3986,3	4020,26	4157,76

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z ročenky Českého statistického úřadu. www.czso.cz, 2016

Dalším z ukazatelů, které patří do analýzy ekonomických faktorů, je míra inflace. Ve sledovaném období lze pozorovat výkyvy v jejích hodnotách. V roce 2006 dosáhla inflace hodnoty 2,5 %, v následujícím roce, v roce 2007, 2,8 %, nedošlo tedy k výrazné změně. V roce 2008, v důsledku světové finanční krize, míra inflace vzrostla až na více jak dvojnásobek, a to na 6,3 %. Následně se vrátila na hodnotu 1 % a v dalších dvou letech se inflace pohybovala pod hodnotou 2 %. Rok 2012 vykazoval opět zvýšení míry inflace na 3,3 % a následující roky 2013 až 2015 se inflace postupně snižovala a držela se na nízké úrovni. Snižování míry inflace by mohlo být pro firmy příznivé, protože tím posiluje kupní síla peněz. Při zvýšení míry inflace není pro firmy snadné sestavit dlouhodobé plány a snaží se zabezpečit se proti ztrátám.

Graf 4: Vývoj inflace (v %) v České republice v letech 2006-2015

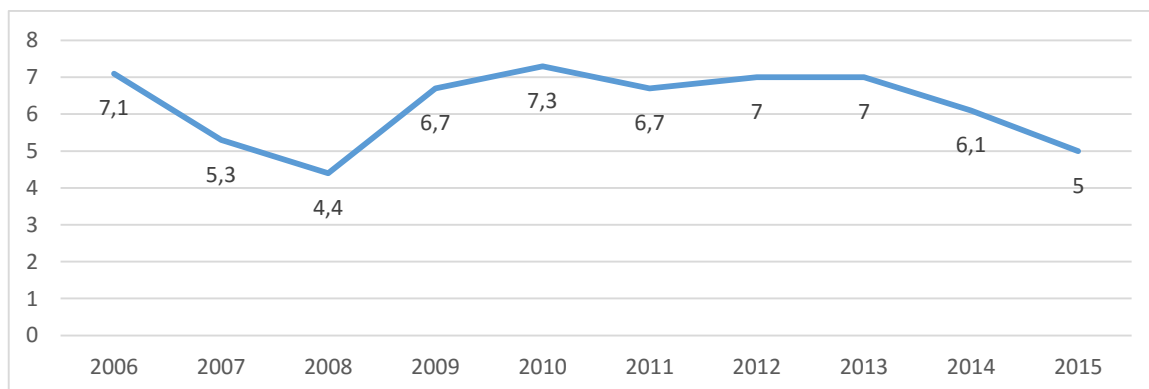


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat Českého statistického úřadu, 2016

Co se týče nezaměstnanosti, z grafu 5 je možné vidět, že za posledních 10 let její hodnota kolísá. V tomto období byla nejnižší míra nezaměstnanosti v roce 2008 a měla hodnotu 4,4 %. V letech 2009 až 2014 se pohybovala v rozmezí 6,1 % až 7,3 %, což byla současně i nejvyšší míra nezaměstnanosti ve sledovaném období. V minulém roce, v roce 2015, se nezaměstnanost výrazněji snížila na úroveň 5 %.

Při vyšší míře nezaměstnanosti lidé nakupují méně, šetří a zisky firem tedy nejsou tak vysoké. Společnost PayU Czech Republic však neprodává zboží, které by bylo předmětem denní spotřeby, proto by míra nezaměstnanosti neměla mít na společnost výraznější vliv.

Graf 5: Vývoj nezaměstnanosti (v %) v České republice v letech 2006-2015



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů Českého statistického úřadu, 2016

Sociálně-demografické faktory

Ze sociálně-demografických faktorů je možné posuzovat počet obyvatel, množství a kvalitu pracovní síly, úroveň vzdělání obyvatel a mnoho dalších, které však nejsou pro společnost

PayU Czech Republic příliš podstatné. Společnost ovlivňují do jisté míry faktory, jako je věková struktura obyvatelstva či vývoj průměrné měsíční mzdy.

Co se týče věkového složení obyvatelstva České republiky, v poslední době je hodně diskutovaným tématem demografické stárnutí populace. Podle predikcí bude populace České republiky výrazně stárnout v průběhu 1. poloviny 21. století. V 50. letech tohoto století se dokonce očekává až dvojnásobný počet obyvatel ve věku nad 65 let (www.mpsv.cz, 2015).

Některé podniky mají problémy kvůli odchodu zkušených pracovníků do penze, a postrádají tak dostatečně kvalifikovanou náhradu. Činnost PayU Czech Republic je spojena s nakupováním na internetu, což je možné až od období 90. let minulého století, kdy začaly vznikat první e-shopy. Spolu s tím, že se jedná o mladou firmu, souvisí i fakt, že v této oblasti podnikání se pohybují spíše mladší generace lidí. Velké zastoupení obyvatel staršího věku však může mít negativní vliv na firmu v tom, že mezi nimi není mnoho lidí, kteří by internet k nákupu využívali, a majitelé e-shopů se tak na tuto skupinu obyvatel příliš nezaměřují.

Podle údajů Českého statistického úřadu (Průměrné mzdy – 3. čtvrtletí 2015. www.czso.cz, 2015) se průměrná hrubá měsíční mzda v České republice ve 3. čtvrtletí roku 2015 zvýšila a dosáhla výše 26 072 Kč na přepočteného pracovníka. Ve stejném období roku 2014 byla dokonce o 944 Kč nižší.

Zvýšení mzdy by mohlo u některých lidí způsobit i vyšší objem nákupů. Jelikož však současně dochází i ke zvyšování cen, více lidí by se mohlo zaměřit na nákup právě přes internet, kde lze zboží často sehnat levněji.

Technicko-technologické faktory

Chování firmy je omezeno zejména technologickými možnostmi výroby a svými finančními možnostmi. Je tedy dobré se při svém podnikání v první řadě zabývat technologickými okolnostmi, které jsou spojené s přeměnou firemních vstupů ve výstupy.

V dnešní době existuje již velká spousta technologií a každá firma by měla sledovat nové technologie v oblastech, které se dotýkají jejího podnikání. Na společnost PayU Czech Republic mají vliv například nové technologie v oblasti IT. Zvláštní pozornosti se dostává

programům, které umožní rychlejší a spolehlivější přenos dat či komunikaci nebo které usnadní práci administrativních pracovníků ve firmě atd.

Pro činnost společnosti je nepostradatelný také internet. Většina firemních činností se uskutečňuje právě přes internetovou síť. Zaměstnanci PayU Czech Republic používají internet ke komunikaci s obchodníky, využívající platební bránu PayU, dále potenciálními obchodníky, zaměstnanci společnosti PayU v Polsku i ke komunikaci mezi sebou. Podnik také provozuje vlastní webové stránky a některá firemní data jsou dostupná přes internetová úložiště.

5 Výsledky a diskuse

Práce hodnotila postavení firmy PayU Czech Republic, s.r.o., v konkurenčním prostředí ze čtyř hledisek: z hlediska postavení na trhu, působení konkurence a vnitřního a vnějšího okolí firmy.

Analýza trhu ukázala, že oblast e-komerce, ve které firma podniká, se vyvíjí pozitivním směrem. Obraty v e-komerci v České republice se každoročně zvyšují, narůstá i počet e-shopů a tento vývoj je pro společnost dobrou příležitostí. Stejně tak z průzkumů, jakým způsobem Češi nejčastěji platí při nákupu na internetu, vyplývá, že on-line platby (mezi nimi i platby prostřednictvím platební brány) jsou mezi zákazníky stále populárnější.

Po prozkoumání konkurentů byly vybrány a následně hodnoceny dva zástupci on-line plateb – elektronická peněženka PayPal a platební brána GoPay a srovnání proběhlo i s populární dobírkou. Rozbor ukázal, že konkurence firmy PayU Czech Republic je poměrně velká.

PayPal byl zhodnocen jako středně silný konkurent. Jelikož se jedná o elektronickou peněženku, je nutné nejprve si zřídit uživatelský účet, který je potřeba následně dobíjet, což není tak pohodlné jako průběh platby přes platební bránu. Rychlost transakcí a bezpečnost při tomto způsobu platby jsou však srovnatelné. Ačkoliv není systém PayPal v České republice tolik rozšířen jako v jiných zemích, je možné ho nalézt hned v několika velkých českých e-shopech.

Jako velice silný konkurent se při analýze ukázala platební brána GoPay. Tento český platební systém se uchytil u mnoha českých a slovenských e-shopů. Na českém trhu působí o 4 roky déle než systém PayU, poplatky za zavedení a provoz systémů jsou srovnatelné. GoPay navíc majitelům e-shopů při implementaci své platební brány nabízí možnost použití firemního loga namísto loga GoPay a přizpůsobení barev brány.

Dobírka, která se stále drží na prvním místě ve způsobu placení na internetu, je také velice silným konkurentem. Nabízí totiž způsob platby, na který jsou zákazníci zvyklí už řadu let a kterému důvěřují. Dobírka je stále oblíbená, ačkoliv za ni na rozdíl od platby prostřednictvím platební brány či elektronické peněženky musejí zákazníci zaplatit. Předností také je, že platbu na dobírku nabízejí téměř všichni obchodníci.

Ze SWOT analýzy byly zjištěny slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby analyzované společnosti. PayU Czech Republic je součástí skupiny Allegro Group, a díky tomu měla možnost načerpat zkušenosti a držet se osvědčených postupů. Spolu s dobrými referencemi byly tyto skutečnosti zařazeny mezi silné stránky. Stále se však jedná o mladý projekt a fakt, že společnost nevěnuje příliš pozornosti zviditelnění se prostřednictvím reklamy, tvoří slabé stránky. Příležitosti pro firmu vznikají díky růstu e-komerce, její vazbě na obchodní portál Aukro a díky e-shopům, které uvažují o zavedení platební brány. Naopak hrozbou společnosti je její konkurence a konzervativnost zákazníků.

Z PEST analýzy vyplývá, že hodnocené politicko-legislativní faktory spolu s ekonomickými jsou v současné době pro firmu příznivé. Sociálně-demografické faktory výrazným způsobem neovlivňují činnost společnosti PayU Czech Republic. Z hlediska využívání nových technologií společnost věnuje pozornost především vývoji v IT oblasti a úroveň využití je dostačující.

Z provedených analýz bylo vypracováno následující doporučení na zlepšení postavení analyzované firmy na trhu. I přes to, že společnost PayU Czech Republic si v porovnání s konkurencí vede dobře, je potřeba rozšířit povědomí o této firmě. V práci bylo zjištěno, že firma nevěnuje příliš pozornosti reklamě a bylo by vhodné ji více propagovat. Společnost se sice snaží poskytovat ten nejlepší servis svým stávajícím klientům, měla by se však také zaměřit více na hledání nových. Dalším doporučením pro společnost je zaměřit se více na své internetové stránky. Dle mého názoru sice vizuálně působí dobrým dojmem, neposkytují však příliš mnoho informací. Bylo by vhodné na stránky zařadit například stručný popis způsobu, jakým systém PayU funguje, nebo věnovat více pozornosti představení společnosti.

6 Závěr

Bakalářská práce se zabývá postavením firmy PayU Czech Republic, s.r.o. na českém trhu a jejím chováním v konkurenčním prostředí. Společnost je provozovatelem platební brány PayU, tedy jednoho z platebních řešení v internetových obchodech. Nákup i prodej přes internet se stávají stále populárnějšími. Pro nakupující i prodávající jsou výhodou často nižší finanční náklady, nakupujícím také šetří čas. Rostoucí popularitu nákupů na internetu potvrzuje i množství e-shopů a jejich narůstající obraty. Také online platební metody (mezi nimi i platby prostřednictvím platební brány) zaznamenávají nárůst.

Cílem práce bylo pomocí analýz zhodnotit její současnou situaci. Analýza firmy byla zaměřena na současnou situaci na trhu, konkurenty a na vnější a vnitřní okolí firmy. Analýza trhu se zaměřila na oblast e-komerce, ve které firma podniká, a na průzkum nejčastějších způsobů placení na internet. Vývoj e-komerce je pro společnost velmi příznivý a placení na internetu prostřednictvím on-line plateb má velký potenciál. Pomocí SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti a definovány hrozby a příležitosti pro společnost. Práce poskytuje přehled o hlavních konkurentech, kteří jsou pro firmu jednou z hrozeb, a jejich porovnání s analyzovaným podnikem. PEST analýza umožnila prozkoumat vnější faktory působící na podnik. Zkoumány byly vybrané ukazatele, jako HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti nebo průměrná hrubá měsíční mzda. Tyto ukazatele posloužily k dokreslení ekonomické situace.

V závěrečné části práce byly shrnuty výsledky z provedených analýz a zpracován návrh pro posílení postavení firmy na trhu. Hlavním doporučením pro firmu je, aby se více zaměřila na reklamu, své internetové stránky a na potenciální klienty. Dle mého názoru má společnost PayU Czech Republic, s.r.o., ač se jedná o menší firmu, velkou šanci se na trhu více prosadit a je schopna konkurovat i větším společnostem.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013, 283 s. ISBN 978-80-7380-453-4.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HOŘEJŠÍ, Bronislava. *Mikroekonomie*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-218-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014, xxvii, 171 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

KLUFA, František. *Elektronické platební prostředky: jak se vyhnout rizikům*. 1. vyd. Praha: Sdružení českých spotřebitelů, 2013, 15 s. Průvodce spotřebitele. ISBN 978-80-87719-07-7.

MANZOOR, Amir. *E-commerce: an introduction*. 1. Aufl. Saarbrücken: LAP Lambert Acad. Publ, 2010. ISBN 3843370303.

ROSOCHATECKÁ, Eva. *Ekonomika podniků*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014, 210 s., [8] s. obr. příl. ISBN 978-80-213-2502-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Elektronické dokumenty

Adaptic s.r.o. *E-commerce* [online]. ©2005-2016 [cit. 4. 1. 2016]. Dostupné z www: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/e-commerce/>.

Asociace pro elektronickou komunikaci. *Česká e-komerce v roce 2015 předčila očekávání, růst se nezastaví ani v roce 2016* [online]. 7. 1. 2016 [cit. 5. 2. 2016]. Dostupné z www: <https://www.apek.cz/clanky/ceska-e-komerce-v-roce-2015-predcila-ocekavani-ru>.

Asociace pro elektronickou komunikaci. *Češi nakupují on-line stále častěji, za posledních pět let narostly pravidelné nákupy o polovinu!* [online]. 28. 1. 2016 [cit. 5. 2. 2016]. Dostupné z www: <https://www.apek.cz/clanky/cesi-nakupuji-on-line-stale-casteji-za-poslednich>.

Aukro. *Společnost Allegro Group CZ* [online]. [cit. 4. 1. 2016]. Dostupné z www: <http://kariera.aukro.cz/Spolecnost-Allegro-Group-CZ>.

Český statistický úřad. *HDP výrobní metodou (ceny předchozího roku)* [online]. 2016 [cit. 6. 3. 2016]. Dostupné z www: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>.

Český statistický úřad. *Indexy spotřebitelských cen-míra inflace* [online]. 2016 [cit. 6. 3. 2016]. Dostupné z www: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&verze=-1&z=T&f=TABULKA&nahled=N&sp=N&skupId=43&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30833&zo=N&pvo=CEN08C&pvo=CEN08C&evo=v1223_!_CEN-SPO-INFLA-R_1#w=.](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&verze=-1&z=T&f=TABULKA&nahled=N&sp=N&skupId=43&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30833&zo=N&pvo=CEN08C&pvo=CEN08C&evo=v1223_!_CEN-SPO-INFLA-R_1#w=)

Český statistický úřad. *Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích – roční průměr* [online]. 2016 [cit. 6. 3. 2016]. Dostupné z www:

https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&verze=-1&z=T&f=TABULKA&nahled=N&sp=N&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30853&zo=N&pvo=ZAM06&str=v95&c=v3__RP2014.

Český statistický úřad. *Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2015* | ČSÚ [online]. 4. 12. 2015 [cit. 6. 3. 2016]. Dostupné z www: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2015>.

Heureka Shopping s.r.o. *Obrat e-commerce 2015* [online]. (PDF). [cit. 25. 2. 2016]. Dostupné z www: <http://onas.heureka.cz/resources/attachments/p0/3/heureka-obrat-2015.pdf>.

Heureka Shopping s.r.o. *Platba kartou online vzrostla meziročně o polovinu, využívá ji 13 % zákazníků* | Heureka.cz [online]. 2. 6. 2015 [cit. 25. 2. 2016]. Dostupné z www: <http://onas.heureka.cz/pro-media/tiskove-zpravy/article/platba-kartou-online-vzrostla-mezirocne-o-polovinu-vyuziva-ji-13-zakazniku-10545>.

KOHOUTOVÁ, Zuzana. *Jak platit na síti bezpečně. Výhody a nevýhody sedmi druhů plateb*-iDNES.cz [online]. 2012 [cit. 4. 1. 2016]. Dostupné z www: http://finance.idnes.cz/jak-bezpecne-platit-na-internetu-dob-/karty.aspx?c=A120815_162836_viteze_zuk.

Komerční banka. *Podporované platební systémy* [online]. ©2016 [cit. 25. 2. 2016]. Dostupné z www: <https://www.kb.cz/cs/prime-bankovnictvi/mojeplatba-nakupujici/#podporovane-platebni-systemy-tab>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *MPSV.CZ: Senioři a politika stárnutí* [online]. 4. 11. 2015 [cit. 6. 3. 2016]. Dostupné z www: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>.

Or.justice.cz. *Úplný výpis z obchodního rejstříku: PayU Czech Republic s.r.o.* [online]. ©2012–2015 [cit. 6. 3. 2016]. Dostupné z www: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=673122&typ=UPLNY>.

PayPalcz.cz. *Jak systém funguje* [online]. ©2008 [cit. 4. 1. 2016]. Dostupné z www: <http://www.paypalcz.cz/jak-system-funguje>.

PayU. *About PayU | PayU Corporate* [online]. [cit. 4. 1. 2016]. Dostupné z www: <http://payu.com/about-payu>.

Peníze.org. *PayPal na 1x.cz - o systému, návody, zajímavosti* [online]. [cit. 4. 1. 2016]. Dostupné z www: <http://www.penize.org/paypal/>.

Platebnibrana.cz. *Kolik to stojí měsíčně* [online]. ©2016 [cit. 5. 2. 2016]. Dostupné z www: <https://www.platebnibrana.cz/cena>.

ShopMaker.cz. *Jakou platební bránu do e-shopu?* [online]. 26. 7. 2015 [cit. 4. 1. 2016]. Dostupné z www: <https://www.shopmaker.cz/blog/jakou-platebni-branu-do-eshopu/>.

Ucetnikavarna.cz. *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. ©2016 [cit. 25. 2. 2016]. Dostupné z www: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickyh-osob/>.

Winternet s.r.o. *Platební brána PayU* [online]. ©1996-2016 [cit. 4. 1. 2016]. Dostupné z www: <http://www.winternet.cz/platebni-brana-payu/>.

ZÍTKOVÁ Pavlína. *Podnikáte na internetu? Podívejte se, jaké platební metody jsou pro vás nejefektivnější - ProByznys.info* [online]. 2013 [cit. 4. 1. 2016]. Dostupné z www: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-58291050-podnikate-na-internetu-podivejte-se-jake-platebni-metody-jsou-pro-vas-nejefektivnejsi>.