

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY (UI)**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF INFORMATICS

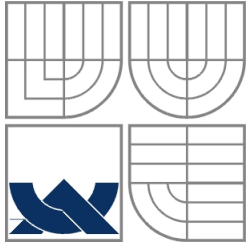
ELEKTRONICKÝ OBCHOD A JEHO STRATEGIE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

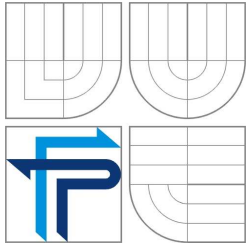
AUTOR PRÁCE
AUTHOR

VERONIKA MUSILOVÁ

BRNO 2007



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV INFORMATIKY
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF INFORMATICS

ELEKTRONICKÝ OBCHOD A JEHO STRATEGIE

E-COMMERCE AND STRATEGY E-BUSINESS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

VERONIKA MUSILOVÁ

prof. Ing. JIŘÍ DOŘÁK Dr.Sc.

BRNO 2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: VERONIKA MUSILOVÁ
Bytem: KŘÍŽANOV 486, 594 51
Narozen/a (datum a místo): 12.08.1985 NOVÉ MĚSTO NA MORAVĚ
(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
Ing. Jiří Kříž, PhD., ředitel Ústavu informatiky
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP:	Elektronický obchod a jeho strategie
Vedoucí/ školitel VŠKP:	prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.
Ústav:	informatiky
Datum obhajoby VŠKP:	červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- tištěné formě – počet exemplářů1.....
- elektronické formě – počet exemplářů1.....

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....

Nabyvatel

.....

Autor

Abstrakt

Ve své bakalářské práci se budu věnovat návržení vhodné strategie pro elektronický obchod, kterou budou moci v případě zájmu využít výrobní firmy. Cílem je skloubit požadavky zákazníků s možnostmi, které výrobní podniky nabízejí. Prostředníkem bude již zmiňovaný elektronický obchod. Budu informovat o spokojenosti zákazníků s elektronickým obchodováním. Zaměřím se také na směry, kterými se ubírá vývoj internetové populace, která tvoří cílovou skupinu potenciálních zákazníků virtuálních prodejen. V praktické části mé bakalářské práce budu provádět několik analýz, které budou nezbytně nutné k návržení samotné strategie. Dále se budu věnovat cílům, kterých by měla firma dosáhnout, technologiím, jaké by měla mít k dispozici a vlastním možnostem, které by měla zhodnotit.

Abstract

I will attend to concept of useful strategy for e-commerce in my bachelore work which will be useful for production companies. The objective is to joint customers requirements with possibilities which are offered by production companies. Intermediary will be already alluded e-commerce. I will inform about customers satisfaction with e-commerce. I will target the trend which is development of internet population proceed, which make up target group of e-shops potential customers. I will make some analyse, which are necessary for proposition of mere strategy in practical part of my bachelore work. I will attend to aims which copany should achieve, technology which should by available and possibilities , which should be valorize.

Klíčová slova

elektronický obchod, elektronické podnikání, strategie, technologie, marketing, EDI, internet, elektronická tržiště, zákazník, spotřebitelský trh

Keywords

electronic commerce, electronic business, strategy, technology, marketing, Electronic Data Interchange, internet, e-Marketplace, customer, consumer market

Bibliografická citace

MUSILOVÁ, V. *Elektronický obchod a jeho strategie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 80 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorské právo (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících a právem autorským).

V Brně, dne 1. května 2007

Veronika Musilová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala Prof. Ing. Jiřímu Dvořákovi DrSc. za podporu a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

1. Úvod	7
2. Cíl práce	8
3. Systémové vyjádření problému	9
4. Informační zdroje	10
5. Teoretická východiska práce	12
5. 1. Charakteristika elektronického obchodu (EO).....	12
5. 2. Historie elektronického obchodování	16
5. 3. Strategie elektronického obchodování	17
5. 4. Formulace strategie	20
5. 4. 1. Technologie.....	21
5. 4. 2. Trh.....	22
5. 4. 3. Služby	22
5. 4. 4. Značka.....	22
5. 4. 5. Vedení	23
5. 4. 6. Infrastruktura.....	23
5. 4. 7. Znalosti	24
5. 5. Řízení rizik.....	25
6. Analýza současných strategií elektronického obchodování	26
6. 1. Informační infrastruktura	28
6. 2. Definování informační strategie	29
6. 3. Principy tvorby informační strategie	32
6. 4. Přínosy IS/IT pro podnikatelský subjekt.....	35
7. Spokojenost zákazníků v elektronickém obchodování	36
7. 1. Výhody a nevýhody online nakupování	37
7. 2. Cílové skupiny nakupující v elektronických obchodech	41
7. 3. Struktura nákupů na internetu	43
7. 4. Objem tržeb z prodeje na internetu	45
8. Návrh řešení strategie elektronického obchodu	47
8. 1. Definice vlastních cílů	48
8. 2. Analýza uživatelů (zákazníků).....	49

8. 2. 1. Určení cílových skupin	49
8. 2. 2. Umístění, státy, jazyky.....	51
8. 2. 3. Zdroje návštěvníků.....	52
8. 3. Analýza konkurence a trhu	53
8. 3. 1. Jak nalézt a analyzovat tržní segment.....	53
8. 3. 2. Jak analyzovat konkurenci	53
8. 3. 3. Jak využít své konkurenční výhody	55
8. 3. 3. 1. Vzhled virtuální prodejny	56
8. 3. 3. 2. Použití vhodných komunikačních prostředků.....	59
8. 3. 3. 3. Nabízené služby	65
8. 3. 3. 4. Důvěryhodnost a známost Vaší značky	65
8. 3. 3. 5. Cena	66
8. 3. 4. Jak na základě uvedených analýz zvolit vhodný produkt.....	66
8. 4. Technologie.....	68
8. 5. Řízení rizik.....	69
8. 6. Zhodnocení vlastních možností	70
9. Zhodnocení a závěr	72
Seznam použité literatury	73
Seznam použitých zkratk a symbolů	76
Rejstřík.....	78
Seznam obrázků	79
Seznam příloh.....	80
Přílohy	81

1. Úvod

V dnešní době se nabízí mnoho marketingových nástrojů, které slouží ke zprostředkování informací zákazníkům. Některé více, jiné méně pomohou profilovat značku, produkt nebo službu na trhu. I elektronický obchod potřebuje pro své dobré fungování navržení vhodné strategie.

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma: „Elektronický obchod a jeho strategie“ a zaměřím se konkrétně na výrobní podniky, které by měli případný zájem o vytvoření elektronického obchodu. Toto téma jsem si zvolila zejména proto, že Internet nachází v naší republice své uplatnění v celé řadě oblastí a stává se aktuálním také pro prodej. Dle mého názoru toto interaktivní médium výrazně ovlivní budoucnost obchodu a to nejen na obchodních trzích, ale také na trzích spotřebitelských.

Již v současné době je v České Republice zájem o práci na Internetu značně vysoký, stejně tak frekvence jeho využívání, která i nadále roste. Internet je hodnocen jako významný zdroj informací a trvale sílí názor, že v budoucnu se stane důležitou a nezbytnou součástí života každého z nás. Na českém Internetu se objevila a stále nově objevuje celá řada internetových obchodů a virtuálních obchodních domů, jejichž sortiment je velice různorodý. Počáteční inspirace zahraničními vzory velmi rychle ustupuje vlastním zkušenostem a budování osobité a individuální podoby prodejny, která se snaží oslovit českého zákazníka. Elektronické obchodování je dnes v podstatě běžně využívanou formou podnikání. Téměř každý moderní podnik možností elektronického obchodování využívá. Jeho hlavní výhodou je časová, prostorová a hlavně finanční nezávislost. Znalost této oblasti nám přináší příležitosti pro další rozvoj. Často se ale stává, že každá trošku solidnější firma, která v dnešní době míří na internet, mylně hodnotí jeho význam a volí neadekvátní strategie jeho využití.

2. Cíl práce

Ve své bakalářské práci budu navrhovat a zpracovávat vhodnou strategii elektronického obchodu, která bude prospěšná firmám, které mají o vytvoření internetového obchodu zájem. Zaměřím se především na to, aby hlavním úkolem správně navržené strategie bylo dostatečné skloubení požadavků zákazníků s možností, které výrobní podniky nabízejí tak, aby byl zákazník plně spokojen. Prostředníkem bude samozřejmě již zmiňovaný elektronický obchod. Cílem mé práce bude provést analýzu zákazníků, konkurence a trhu. Na základě těchto analýz budu dále řešit otázky týkající se informačních technologií a řízení rizik. V samém závěru práce se zaměřím na zhodnocení vlastních možností dané firmy. Cílem tohoto zhodnocení bude rozhodnutí, zda a za jakých podmínek elektronický obchod zřídit.

3. Systémové vyjádření problému

Pod pojmem „elektronický obchod“ si většina lidí představí nákup na internetu. Ovšem fakt, že se tento nákup nemusí uskutečňovat pouze na našem území, už většinu lidí nenapadá.

„Pro oblast elektronického obchodu a podnikání se stal jistě důležitý leden 2002. Ten se do novodobé evropské historie zapsal nepochybně především jako měsíc, kdy se společná evropská měna euro konečně po mnohaletých přípravách zhmotnila do podoby bankovek a mincí, aby ve dvanácti evropských zemích nahradila dosavadní tradiční platidla. Podmínkou tohoto úspěchu jistě byla pečlivá a dlouhodobá příprava, nicméně neméně významnou roli sehrál i fakt, že v tzv. eurozóně se stále větší procento obchodů uskutečňovalo více či méně elektronicky, a tedy v podstatě v eurech už celé dva roky. „
(3)

Zavedením jednotné evropské měny tedy došlo k významnému kroku, který dopomohl elektronickému obchodu k „propojení“ Evropy. K 16. lednu měly všechny členské státy převzít do své legislativy směrnici o určitých právních aspektech služeb informační společnosti, zejména elektronického obchodu ve vnitřním trhu, všeobecně známou jako **Směrnice o elektronickém obchodu**. Cílem směrnice je zajistit volný pohyb informačních služeb mezi členskými státy EU. V praxi to znamená legislativně vymezit práva a povinnosti poskytovatelů služeb, využívání komunikačních technologií pro komerční účely, statut elektronických smluv, vázanost zprostředkovatelů služeb, etický kodex, mimoslovní ujednání, soudní projednávání a spolupráci mezi členskými státy. To se ovšem podařilo splnit pouze několika státům. V ostatních zemích je další vývoj nejasný, což znamená jednak reálnou hrozbu penalizace, hlavně však nejistotu z hlediska dodržování pravidel elektronického obchodu.

4. Informační zdroje

Pro svou bakalářskou práci jsem čerpala informace samozřejmě hned z několika zdrojů. Ty nejpodstatnější jsem získávala především z internetu. Pomocí vyhledávače Google.com jsem hledala odkazy k různým klíčovým slovům, které s mojí bakalářskou prací úzce souvisejí. Jednalo se především o slova: strategie elektronického obchodu, elektronické obchodování,... V odkazech jsem objevila několik článků, které pojednávali o rozvíjející se oblíbenosti nakupování v online obchodech, které mi byli podkladem pro zpracování jedné z částí mé bakalářské práce, a sice: „Spokojenosti zákazníků s elektronickými obchody“. V této části jsem také využila průzkumu „World Internet Project – the Czech Republic“, který proběhl v září 2006 a zúčastnilo ho 1832 respondentů. Vzorek byl reprezentativní vzhledem k základním demografickým charakteristikám populace v České republice. Tento průzkum je uveřejněný v internetovém magazínu ISDN Server, který poskytuje denně aktualizované zpravodajství ze světa telekomunikací a datových komunikací.

Nejvíce informačních zdrojů jsem použila pro teoretickou část této bakalářské práce. Využila jsem nejenom literaturu, která je běžně dostupná v České Republice, ale také informací z odborného semináře „Strategické řízení IS/IT - sladění IS/IT infrastruktury s podnikovými strategickými cíli“, který se konal jako akce doprovodného programu veletrhu INVEX 2003 dne 8. října 2003 v Kongresovém centru v areálu výstavišti BVV, a.s. v Brně. Organizátory byli B.I.B.S., a.s. (Brno International Business School) ve spolupráci s BVV, a.s. a s Provozně ekonomickou fakultou MZLU v Brně - Ústavem výpočetní techniky. Odborným garantem semináře byl Doc. Ing. Miloslav Keřkovský, CSc., MBA. Z tohoto odborného semináře jsem se nechala inspirovat především tématem „Strategie firmy a elektronický obchod“ od Prof. Ing. Jiřího Dvořáka, Dr.Sc. Co se literatury dostupné v ČR týče, velkou inspirací mi byla především kniha „*Marketing na internetu*“, kterou napsal P. Stuhlík ve spolupráci s M. Dvořáčkem a kniha „*eCommerce: Formulation of Strategy*“ od R. Planta, kterou jsem použila pro možnou formulaci strategie. V neposlední řadě mě dále inspirovala kniha „10 smrtících marketingových hříchů“ od Philipa Kotlera, kde jsem se dočetla několik zajímavých rad, které jsem využila pro zpracování analýzy konkurence a trhu.

V několika odstavcích jsem citovala ze skript, které byli vydané na naší Podnikatelské fakultě. Jednalo se o skripta profesora Vykytěla, které vydal pod názvem „Strategie řízení“. Ty mi byli obzvlášť nápomocné při definování strategií. Dále mi byli velkou oporou také skripta s názvem Elektronický obchod od profesora Dvořáka. Z těchto skript jsem především pochopila podstatu elektronického obchodu a dalších důležitých věcí, které s tímto tématem souvisí.

5. Teoretická východiska práce

5. 1. Charakteristika elektronického obchodu (EO)

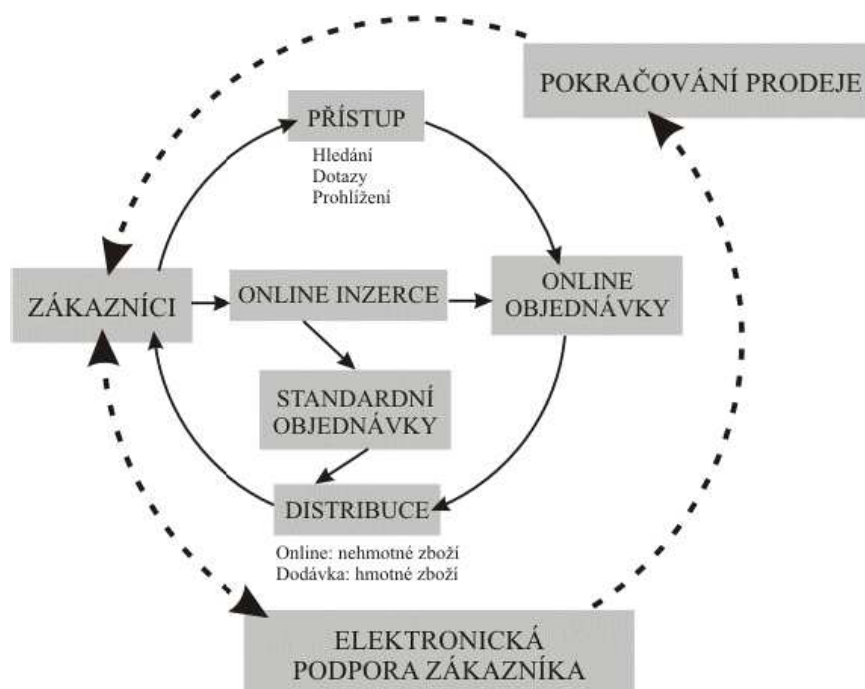
V dnešní době se celá řada obchodů potýká s nejrůznějšími problémy, které můžeme například charakterizovat takto:

- nástup globalizace - prostor a čas hrají stále menší roli,
- přitvrzuje boj o nové trhy,
- mizí zákaznická loajalita,
- produkty a trhy jsou stále méně hmatatelné a definovatelné.

Řešení elektronického obchodu však umožňuje z výše uvedených hrozeb udělat své konkurenční výhody. Nabízí možnost uplatnění na nových trzích (nové cílové skupiny - i geograficky, možnost oslovit nové zákazníky kromě již existujících), zjednodušení operací stávajících klientů, dostupnost 7x24 hodin týdně, snížení nákladů na administrativní a logistické činnosti. Základní podmínkou elektronického obchodu je existence komunikační infrastruktury!

Elektronický obchod představuje formu obchodních operací, při které spolu dvě zúčastněné strany komunikují prostřednictvím internetu. EO je způsob podnikání využívající informačních a komunikačních technologií jak v oblasti řízení podniku, tak v oblasti spolupráce s partnerskými podniky, v oblasti nákupu a prodeje, poskytování služeb zákazníkům atd. EO tedy představuje komplexní řešení založené na informačních a komunikačních technologiích.

„Kdekoli se elektronický obchod zdá být určitě vhodný, bude jeho schválení změnou v technologii, procesech a lidech.“ (21)



Obrázek 1: Cyklus elektronického obchodu

Zdroj: KOSIUR, D.: *Elektronická komerce, principy a praxe*. Computer Press, Brno 1998.

„Základem pro úspěšné naplnění záměru zavést v podniku EO je:

- kvalitní, průchodná, spolehlivá infrastruktura lokální podnikové sítě zaručující bezpečné datové přenosy,
- propojení páteřního segmentu lokální sítě do Internetu vysokorychlostním spojem,
- servery určené k poskytování klientských služeb vybavené robustním hardwarem s vyhovujícími technickými parametry a vhodným operačním systémem, který garantuje bezpečnost dat uložených v tomto systému,
- aplikační programové vybavení, splňující veškeré funkční a bezpečnostní požadavky a poskytující srozumitelné a pohodlné uživatelské rozhraní,

- *kvalifikovaný a vyškolený personál, zajišťující funkčnost všech výše vyjmenovaných složek.*“ (7)

V online obchodech si může zákazník nabízené zboží či službu prohlédnout a následně objednat. Tento proces prochází neustálým vývojem. Postupem doby se všechno zdokonaluje, a proto je velmi důležité, aby si každá firma navrhla a vytvořila vhodnou strategii, se kterou bude dobře konkurovat. Díky elektronického obchodu se spousta věcí, které jsou pro „kamenný obchod“ přínosné či naopak nepřínosné, stává téměř nepodstatná. Jedná se například o velikost firmy, počet zaměstnanců, lokalitu,....

„Vztahy, které mezi dvěma zúčastněnými stranami probíhají lze označit následovně:

- **B2B** (*Business to Business*) – *obchod s materiálem, polotovary a investiční statky; tento trh pojímá všechny, kteří nakupují zboží a služby za účelem výroby dalšího zboží a služeb, které pak prodávají, pronajímají, nebo dále dodávají; právě tento typ obchodu na Internetu zatím převažuje.*
- **B2C** (*Business to Customer*) – *prodej zboží koncovému zákazníkovi prostřednictvím Internetu nebo jiných technologií (bez fyzického kontaktu s obchodníkem). Umožňuje prodej zboží, ale také nabídku běžných služeb nebo služeb čistě internetových. Rozmachu tohoto typu obchodů napomáhají společnosti provozující a nabízející servery, které umožňují snadné vybudování elektronického obchodu.*
- **C2C** (*Customer to Customer*) – *prodej (převážně zánovních) výrobků spotřebitelem jinému spotřebiteli, nejčastěji formou aukce a inzerce.*
- **C2B** (*Customer to Business*) – *zde zpravidla vystupuje osoba jako dodavatel pracovní síly (např. elektronické časopisy, teleworking).*“ (24)
- *„**B2E** (*Business to Employee* = *obchodník* → *zaměstnanec*). *B2E je tedy součástí e-commerce založenou zejména na komunikaci obchodníka s jeho zaměstnanci**

a zaměstnanci mezi sebou. Cílem B2E nástrojů je především zlepšování informovanosti a znalostí zaměstnanců, zvyšování jejich motivovanosti a celkové produktivity práce zaměstnanců. Často se také nástroje B2E používají k řízení celého pracovního procesu. B2E systémy se velmi podobají intranetu, na rozdíl od něj jsou však více personalizované, soustředí se spíše na osobní plánování a selektivní výběr informací. Častou součástí B2E systémů jsou i vzdělávací složky (e-learning). Intranet je tedy spíše jakousi podmnožinou B2E.“ (1)

Novou kapitolou se v poslední době stává i tzv. m-commerce neboli obchodování za pomoci mobilních prostředků, kterými nejčastěji bývají mobilní telefony či kapesní počítače. V současné době již počet aktivních SIM karet v České republice přesahuje 7 milionů.

5. 2. Historie elektronického obchodování

„Mezi prvními průkopníky elektronického obchodování musíme zařadit systém EDI (Elektronic Data Interchange), jež se začal užívat již v průběhu 80. let. Tento systém byl ovšem nasazován jen u velkých podniků, které realizovaly obrovská množství transakcí. Typickým příkladem je automobilový průmysl. Uvažme, jak komplikované bylo zpracování každé jednotlivé dodávky. Odběratel vytiskl objednávku, zaslal ji poštou nebo faxem dodavateli. Ten ji musel manuálně přepsat do počítačové evidence.

Je jasné, že tento způsob je nejen pomalý, ale hlavně drahý. Nepočítáme-li poplatky za poštovné či telefon, poplatky za potištěný papír atd., největším nákladem byla určitě lidská práce potřebná na zpracování odeslaných a došlých dokumentů. „
(14)

Není tedy divu, že velké podniky začali využívat informační systémy EDI, které tyto náklady dramaticky snížily. Odběratel zapsal objednávku do svého informačního systému, ta byla v zápětí odeslána v elektronické podobě a bez nutnosti lidského zásahu zaevidována do systému dodavatele. Tato myšlenka byla jistým předchůdcem dnešního extranetu a od něj je už jen malý krůček k dnešnímu pojetí elektronického obchodování.

5. 3. Strategie elektronického obchodování

„Činnost každé organizace se řídí určitou teorií podnikání“ (5) , to znamená určitým souborem předpokladů týkajících se oboru působení, cílů, předpokladu výsledků a zákazníků. Smyslem strategie je umožnit organizaci dosáhnout požadovaných cílů.

„Moderní koncepty managementu přikládají informacím a jejich řízení velký význam. Jedná se především o to, aby řízení informačních systémů/informačních technologií bylo nedílnou součástí celkového řízení firmy, plnící správně a efektivně své specifické poslání a úkoly.“ (9)

V první řadě se nabízí otázka, co si vůbec máme pod pojmem „Strategie elektronického obchodování“, představit. Je to v podstatě vyjádření základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle týkající se vybudování elektronického obchodu dosaženy. Touto vhodně navrženou strategií předurčíme budoucí činnosti dané firmy, jejichž realizací firma dojde k naplnění svých cílů, tedy vytvoření online obchodu. Důležité je, aby strategie byla nejen formulována, ale také účinně prosazována!

Každý dobrý obchodník by si měl uvědomit, co od elektronického obchodu, který bude nabízet jeho výrobky, očekává. Měl by si především stanovit určité strategické cíle, kterých chce dosáhnout. Důležité proto bude, provést strategickou analýzu, která bude zaměřená jak na vnitřní, tak na vnější prostředí firmy.

„Součástí vhodné strategie elektronického obchodu musí být analýza konkurence a současného spotřebitelského trhu. Účelem takové analýzy je nalézt pro elektronický obchod tu správnou pozici.“(6)

Dále by tato strategická analýza kromě jiného měla zahrnovat SLEPT a SWOT analýzu, analýzu firemní kultury, dodavatelů a analýzu zdrojů a cílů firmy. Po uskutečnění strategické analýzy a diagnostice slabých a silných stránek podniku můžeme přistoupit k formulaci strategie. Je ovšem důležité rozlišit, v které úrovni

hierarchické struktury firemních strategií se pohybujeme. V přímé návaznosti na misi podniku by měla existovat hierarchická struktura na sebe navazujících strategií, kde:

„Corporate (firemní či podnikatelská) strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi a v jakém odvětví podnikat, jak alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován a který utlumován atd. V této úrovni strategického řízení se rovněž rozhoduje o tom, do jakých strategických obchodních jednotek bude daná organizace rozdělena.

***Business (obchodní) strategie** vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro úroveň jednotlivých strategických obchodních jednotek. Obchodní strategie firmy vtiskuje podnikání jeho specifický charakter. Podle toho, jaké základní formy konkurenčního boje firma používá, bývají vymezovány dva základní typy těchto strategií, a sice nákladová strategie a strategie odlišnosti (diferenciální strategie). Tyto se obecně nazývají generické konkurenční strategie.*

***Functional (funkční) strategie** – v návaznosti na každou obchodní strategii by měla na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategická řízení jednotlivých specifických oblastí, například rozvoje výrobního programu, marketingu, lidských zdrojů, informačních systémů, výroby, atd. Role těchto strategických řízení spočívá v zajišťování strategického rozvoje důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem firmy.*

*Existují-li mezi obchodními jednotkami firmy vzájemné vztahy (například společné či sdílené činnosti, dodávky výrobků, poskytování služeb), měly by tyto vztahy být koordinovány formou tzv. **horizontální strategie**. Na rozdíl od firemní strategie jde v případě této strategie o řešení vzájemných strategických vztahů obchodních jednotek, nikoliv o vytyčování strategických cílů společnosti jako celku. „ (10)*

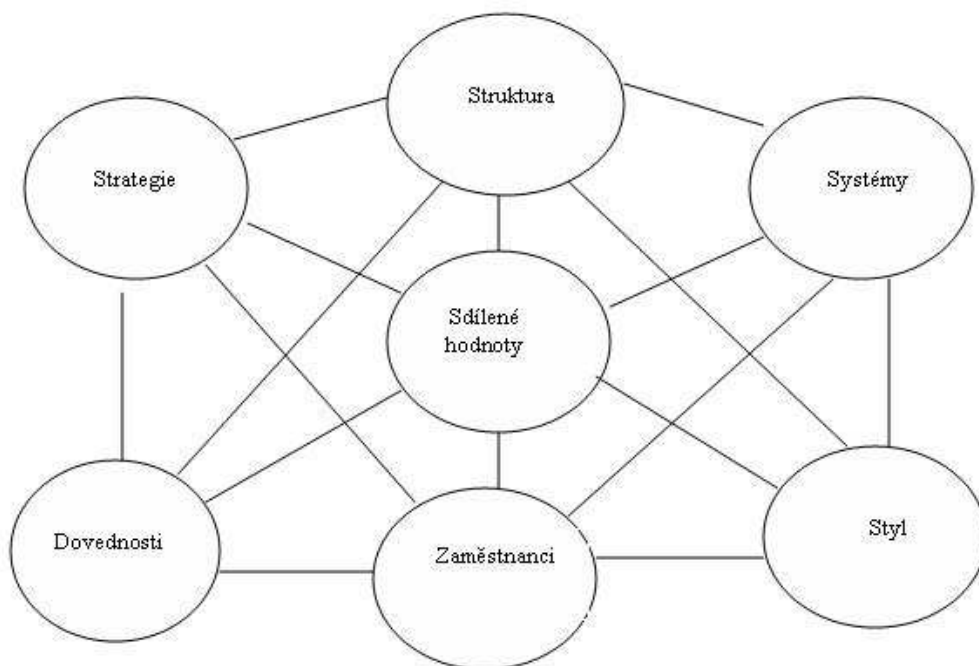
„Hierarchie firemních strategií corporate, business a functional musí integrovaným způsobem propojovat odpovídající úrovně informačního systému EO. V hierarchii strategií patří informační strategie mezi funkční. Měla by v návaznosti na nadřazené strategie vyjádřené v obchodní strategii SBU vymezovat korespondující strategické cíle elektronického obchodu. Strategie elektronického obchodu musí podporovat jak nadřazenou obchodní strategii, tak i všechny ostatní funkční strategie tak, aby integrujícím směrem naplňovala dílčí strategické cíle souvisejících funkčních strategií.“

(6)

5. 4. Formulace strategie

„Skloubit podnikovou strategií s perspektivními novými technologiemi není vůbec jednoduché. Jeden z postupů formulace strategie elektronického obchodu je založen na 7 klíčových faktorech. První čtyři faktory jsou „poziční“: technologie, trh, služby a značka. Jsou považovány za pilíře úspěchu. Tyto čtyři pilíře jsou potom vzájemně provázány třemi následujícími: vedení, infrastruktura a vzdělávání, bez nich by se pilíře strategie elektronického obchodu ocitly v izolaci.“ (18)

Model může být použit pro všechny typy podniků, ať už se jedná o podniky výrobní nebo o podnikání v oblasti služeb. Model je založen na tom, že všechny organizace musí neustále sledovat všechny faktory a nezáleží na tom, zda se jedná o klasický výrobní podnik investující do nových informačních technologií nebo o společnost začínající podnikat na Internetu.



Obrázek 2: Strategický model

ZDROJ: Dostupné z http://www.replika.org.uk/presserv/imsPackages/techUniLiberec/celek_bez_obr.xml_cdpackage/htm/d4.html

Charakteristika:

“Strategie – podniková strategie určují směr a cíl společnosti,

Struktura – organizační struktura určuje vztahy mezi procesy a lidmi, jejichž cílem je realizace strategických cílů,

Systémy – informační systém organizace,

Sdílené hodnoty – pomáhají organizaci realizovat vytčené cíle,

Dovednosti – unikátní znalosti a dovednosti vytvořené lidským kapitálem zaměstnanců,

Zaměstnanci – management lidských zdrojů,

Styl – styl organizace představuje filosofii vedení, interní kulturu, image a jak se podnik prezentuje zákazníkům, konkurenci a na trhu.” (17)

Všech 7 níže uvedených faktorů musí být při tvorbě strategie vzájemně vyvážených a v jistém souladu. Je důležité, aby byla v podniku vytvořena flexibilní infrastruktura.

5. 4. 1. Technologie

„Technologie řídí elektronické obchodování, ale není to o technologii. Je to o využívání technologie k posílení Vás a Vašich zákazníků“ (20)

Je vhodné vědět jaké technologie nám mohou pomoci definované strategie dosáhnout. Orientace mezi současnými trendy, používanými technologiemi a podniky, které tyto služby nabízí, se stává v dnešní době nutností. Podnik musí hledat možnosti jak zefektivnit svůj interní hodnotový řetězec a minimalizovat jeho náklady při využití nových technologií.

5. 4. 2. Trh

V případě firmy, která začíná podnikat je hlavním krokem, ke vstupu na internet, definovat cílový trh a zvážit, zda je možné se zde prosadit. V případě firmy, která chce naopak otevřít nový obchodní kanál na internetu je nutné znát jaké jsou důsledky elektronického obchodu, zvolené technologie pro firmu a zda bude podnik schopen v tomto prostředí obstát před konkurencí. Oba typy firem musí vědět kam směřuje trh, jaké jsou trendy a zda jsou schopny včas reagovat na měnící se podmínky. Existující firma musí zhodnotit dopad elektronického obchodu na všechny své procesy (klíčové i podpůrné).

5. 4. 3. Služby

Základem správně zvolené strategie musí být dále znalost požadavků zákazníků na služby. Podnik se musí pokusit budoucí požadavky zákazníka odhadnout. Naopak podnik, který služby neposkytuje, se musí snažit vytvořit služby v rámci hodnotového řetězce. Nezbytné je také vědět, jak vytvářet přidanou hodnotu v rámci transakcí a služeb na internetu.

5. 4. 4. Značka

Zavedený podnik musí zvážit, zda je v rámci strategie elektronického obchodu nutná změna značky. Nově vznikající podniky se zase musí pokusit nalézt takové jméno pro svou firmu, které bude dostatečně výstižné a reprezentativní. Není důležité, zda dané názvy firem o sobě něco vypovídají, hlavním úkolem správně zvolené značky je především to, aby každý okamžitě věděl, o kterou společnost se jedná.

Uvedené 4 faktory nám určují jaká je pozice firmy, zatímco následující 3 faktory je vzájemně spojují, jedná se o znalosti, řízení a infrastrukturu.

5. 4. 5. Vedení

V souvislosti se strategií elektronického obchodu jsou vedení kladeny následující otázky:

- Zná vedení cíle elektronického obchodu?
- Sdílí nejvyšší vedení vize týkající se technologií?
- Chápe vedení dopady vize na funkčnost a organizaci firmy?
- Je vedení stabilní?
- Sleduje vedení trendy IS?
- Je vedení připraveno na změny?

5. 4. 6. Infrastruktura

Na infrastrukturu může firma pohlížet ze tří hledisek:

- a) strategické – určit dopad budoucích technologických změn na podnik a jeho trh,
- b) organizační - důsledky strategických a technologických změn se projeví nejdříve v organizaci podniku a v jeho struktuře,
- je nutné přehodnotit stávající procesy firmy tak, aby vyhovovaly požadovaným změnám,
- c) fyzické – zde se změny týkají oblasti hardwaru a softwaru.

Ne všechny organizace jsou schopny se rychle přizpůsobovat novým změnám, proto je velmi důležité snažit se o několik následujících zásad.

1. Vytvořit flexibilní infrastrukturu, která je schopna absorbovat skokové změny.
2. Infrastruktura podniku musí umožnit komunikaci na všech úrovních organizace.
3. Technologické řešení musí být dostatečně robustní, bezpečné a měřitelné.
4. Řešení musí umožňovat komunikaci s dostupnými standardy.
5. Vedení firmy se musí ztotožnit s technologickým řešením.

5. 4. 7. Znalosti

Důležité je, zda organizace podporuje interní vzdělávání, zda sleduje trendy v IT a zda panuje v dané organizaci ochota ke změnám.

Realizace řešení strategie elektronického obchodu bude záviset také na sdílených znalostech a schopnostech zaměstnanců a na tom, jak jsou ochotni učit se pracovat s novými technologiemi. Vedení firmy musí vytvářet podmínky pro dosažení cílů firmy včetně neustálého vzdělávání firmy!

Pokud se rozhodneme vytvořit si elektronický obchod, který bude nabízet naše výrobky, měli bychom si uvědomit, že se nám tím otevírají neuvěřitelné možnosti, díky kterým získáme nové zákazníky a dosáhneme vyšších zisků. Jak ovšem těchto výsledků docílíme? Základem bude již zmiňovaná vhodná strategie, kterou se ve své bakalářské práci pokusím navrhnout.

5. 5. Řízení rizik

Rozvoj elektronického podnikání sebou přináší možná rizika, která se s přílivem investic do této oblasti neustále zvyšují. Elektronické útoky, výpadky systémů, ztráty - to vše jsou důsledky slabých míst v organizační či technické rovině, které vyplývají z nedostatků strategie řízení rizik. Účinnou prevencí je důsledně vypracovaný systém společnosti KPMG, zaměřený na klíčové problémy.

„Mnoho firem vstupuje do elektronického světa bez jakékoli přípravy, lákáno vidinou nových trhů. Jsou úspěšné ve svém oboru podnikání, ale nemají širší znalost nového prostředí. Neuvědomují si, že navázáním nových vztahů ztrácejí také část své samostatnosti. Je tedy nezbytné, aby vedení společnosti vypracovalo novou e-business strategii a provázalo ji s globální strategií firmy. Společnost Gartner Group uvádí, že do konce roku 2002 bude 60 % všech firem přistupovat k elektronickému obchodování jako k projektu IT a 60 % z těchto projektů nedosáhne výrazné návratnosti investic. Samozřejmě, že velký počet firem na e-commerce přistoupí z obranných, konkurenčních důvodů, ne s očekáváním přímo vyčíslitelné rentability výnosů.“ (25)

6. Analýza současných strategií elektronického obchodování

Každá firma, které chce v dnešní době dosáhnout pozitivních výsledků, musí mít svou vlastní strategii. Těchto strategií je samozřejmě několik. Ve své bakalářské práci se soustředím na **strategii informační**. Tato strategie představuje základní dokument řízení informačního systému podniku, který zahrnuje především plánování informačního systému, plánování rozvoje jednotlivých informačních zdrojů a služeb.

„Její hlavním smyslem je formulovat celkový koncept informačního systému tak, aby co nejlépe podporoval rozvoj podniku v jeho jednotlivých oblastech řízení - obchodu, výroby, investičních aktivitách, organizačním rozvoji apod.“ (4)

Informační strategie patří mezi funkční strategie, které jsou strategiemi dílčími navazujícími na obchodní strategii. Musí podporovat jak nadřazenou obchodní strategii, tak i ostatní funkční strategie, se kterými by měla být provázána tak, aby podpořila naplnění dílčích strategických cílů zakotvených ve všech souvisejících funkčních strategiích. Její role spočívá v zajišťování strategického rozvoje informačního odvětví v souladu s celkovým rozvojem firmy.

Informační strategií obecně rozumíme soustavu cílů a způsobů jejich dosažení v oboru IS/IT. Cílem informační strategie podniku by mělo být především hledání odpovědí na otázky jak pomocí IS/IT:

- zvyšovat výkonnost pracovníků podniku,
- podporovat dosahování strategických cílů podniku,
- získávat pro podnik konkurenční výhodu,
- vytvářet pro podnik další strategické příležitosti rozvoje.

Informační strategie musí být sestavena jako koncepční dokument, který definuje cílové uspořádání informačních technologií v rámci organizace za účelem podpory jejího podnikání a stanovuje plán, jak definovaného stavu dosáhnout. A teprve poté lze tuto novou informační strategii využít jako prostředek, jak změnu koncepčního charakteru IS řídit, jak směřovat investice právě do těch oblastí, kde aplikace IT přinese

největší efekt. Autory nové informační strategie se proto stávají nejen odborníci IT, ale i obchodní a marketingoví specialisté. Je tedy zřejmé, že realizace takového plánu nemůže být postavena na tradičních projektech, které byly výstupy dosavadních informačních strategií. Nová informační strategie musí vycházet z definice nového rámce pro tvorbu, integraci a provoz dílčích projektů - komponent, které flexibilně a zároveň dostatečně robustně vyhledávají a řeší konkrétní potřeby. Tyto komponenty musí být dodávány ve velmi krátkých projekčních cyklech a musí být samy o sobě životaschopné. Banka, která investuje do nové technologie, tak bude mít prostor pro provádění modifikací své informační strategie kdykoliv, a tak může reagovat na měnící se vnější podmínky.

6. 1. Informační infrastruktura

Informační infrastruktura podniku znamená prostředí pro trvalý rozvoj IS/IT podniku. Je žádoucí, aby úroveň informační infrastruktury trvale mírně předbíhala úroveň IS/IT podniku. V žádném případě se nesmí stát brzdou rozvoje IS/IT. Návrh infrastruktury musí reagovat na světové vývojové trendy, aby byl podnik vždy schopen včas reagovat svým IS/IT na neustále se vyvíjející potřeby diktované reakcí na konkurenční prostředí.

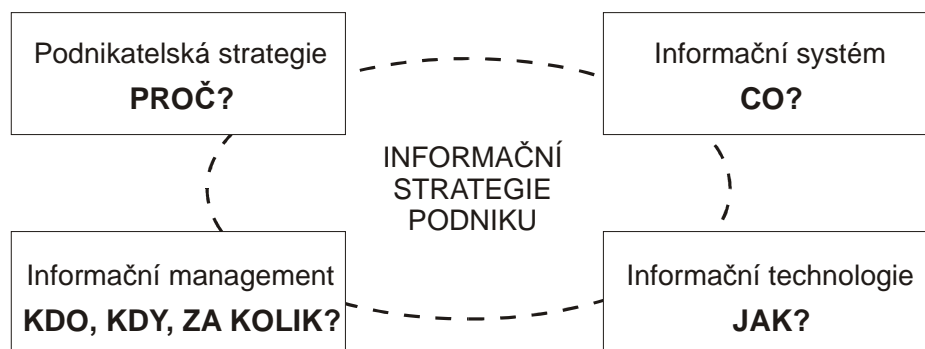
Úroveň infrastruktury je dána úrovní jejích jednotlivých komponent, které by měly být odpovídající a na vyrovnané úrovni. Ke komponentům infrastruktury patří:

- **hardware** – dostatečně výkonné technické vybavení včetně síťových a komunikačních prostředků,
- **základní software** – vhodné a perspektivní operační a databázové systémy,
- **dataware** – správné datové zdroje, zdroje informací,
- **peopleware** – dostatečná informační a počítačová gramotnost lidí,
- **orgware** – adekvátní organizační uspořádání kompatibilní s informačními systémy a se systémem řízení podniku.

6. 2. Definování informační strategie

Proces definování informační strategie podniku je trvalý dialog mezi obecným managementem podniku a odborníky – informatiky, interními i externími. Neměl by být orientován na řešení technických problémů, datovou analýzu, výběr hardware či software, ale především na analýzu interních i externích procesů a jejich možnou podporu IS/IT. Neměl by řešit dílčí zavádění informačních systémů jednotlivých funkčních oblastí podniku, ale měl by řešit komplexní a integrované zavádění IS/IT včetně systematického vytváření potřebné informační infrastruktury.

Formulace informační strategie podniku se dotýká všech otázek spojených s rozvojem informačních systémů podniku a stejně jako všechna ostatní strategická rozhodnutí by měla být zpracována písemně a měli by s ní být seznámeni všichni řídicí pracovníci podniku.



Obrázek 3: Proces formulace informační strategie

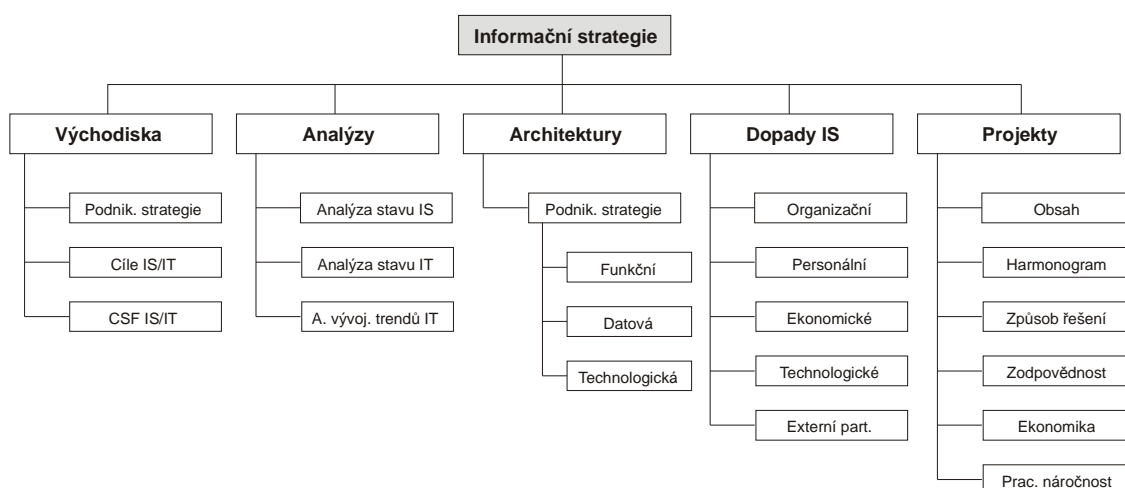
Zdroj: MOLNÁR, Z.: *Efektivnost informačních systémů*, Grada Publishing, 180 s., druhé rozšířené vydání, Praha 2001, ISBN 80-247-0087-5.

Z tohoto obrázku vyplívá, že obsahem informační strategie je komplexní pohled na celou problematiku IS/IT v podniku. Proto výsledkem procesu definování informační strategie podniku je nalezení odpovědí na následující otázky :

- „*Jak může informační technologie (IT) přidat hodnotu našim produktům?*“
- *Jaký informační systém (IS) zvýší nejvíce naši konkurenceschopnost?*
- *Kdo a jak má řídit rozvoj a provoz IS/IT?*

- *Jak má být rozvoj a provoz IS/IT organizován?*
- *Kolik prostředků máme vydávat na rozvoj a provoz IS/IT?*
- *Kde a jak máme získávat tyto zdroje a jak hodnotit jejich efektivnost?*
- *Jak vychovávat a motivovat pracovníky ve využívání IS/IT?“(15)*

Hovoříme-li o informační strategii jako o dokumentu, musí mít pochopitelně jako ostatní strategické dokumenty jasnou a přehlednou strukturu, a to i přesto, že musí zachytit řadu vzájemně provázaných dimenzí.



Obrázek 4: Struktura informační strategie

Zdroj: DOHNAL, J. - POUR, J.: *Architektury informačních systémů – v průmyslových a obchodních podnicích*, Ekopress, 301 s., první vydání, Praha 1997, ISBN 80-86119-02-5

Cílem procesu stanovení informační strategie společnosti je především určení oblastí, ve kterých očekáváme efekty z nasazení IS/IT co největší a určení cesty jak těchto efektů dosáhnout. K tomu je nutné analyzovat jaká je současná úroveň využívání IS/IT, jaké jsou naše možnosti a konfrontovat tuto situaci s obecnými principy a zákonitostmi rozvoje IS/IT. K tomu byla vyvinuta ve světě celá řada metod a technik. Tyto metody však nemůžou být používány mechanicky bez ohledu na konkrétní situaci

v podniku a znalost procesů. Nejedná se o všeobecné postupy a návody jak dospět k požadovanému výsledku, nýbrž o pomocný nástroj, který ve spojení s tvůrčím přístupem manažera angažovaného v problematice a situaci tvoří cestu ke zmíněným postupům.

Přicházejí nové trendy v IT, mění se marketingové prostředí, to vše musí firma zvažovat a konfrontovat s aktuálním stavem naplňování své informační strategie. Konfrontace aktuálních vnějších podmínek spolu se změnou obsahu podnikání nutně vedou k záměru, že je nutné neustále revidovat informační strategii. Jen tak lze nejlépe ochránit prostředky vkládané do rozvoje podnikání. K naplňování informační strategie tedy dochází v krocích, které jsou vymezeny začátkem a koncem dodávky každé komponenty. Takto jsou jednotlivé komponenty dodávány se všemi náležitostmi samostatného projektu, jehož jsou součástí. Díky tomu se informační strategie stává jednou z nejakčnějších částí podnikatelské strategie firmy.

6. 3. Principy tvorby informační strategie

Popis struktury IST možná vyvolává dojem, že se jedná o dokument, jehož tvorba musí vyžadovat roky práce. Opak je však pravdou. Pořád je třeba mít na paměti, že cílem při strategickém řízení IS/IT není sepsání zprávy, ale pozitivní změna v oblasti IS/IT.

a) Jak dlouho se IST řeší?

Z mnoha zkušeností je známo, že tomu, kdo dlouho plánuje a pomale uskutečňuje změny, obvykle „ujede vlak“. Proto při tvorbě nové nebo výrazně inovované IST je rozumnou dobou tvorby IST cca tři měsíce. Vypracováním strategie však strategické řízení nekončí, ale začíná. V mezidobí mezi ukončením tvorby jedné verze strategie a zahájením tvorby další verze strategie slouží jako podklad pro strategická rozhodnutí. Obsah strategie se i v tomto období upravuje, a to jednak proto, aby se zachytily změny, které nastaly, a jednak se strategie doplňuje v těch partiích, na které v hlavním období tvorby nebyl čas, ale později se ukázala jejich potřeba.

b) Kdo řeší informační strategii?

Řešitelem IST je obvykle tým složený z vrcholových pracovníků podniku, informatiků podniku a z externích konzultantů. Není vhodné, aby IST byla vytvořena pouze externí organizací. Hlavním důvodem je, že IST musí měnit genetickou informaci podniku. Této změny nelze dosáhnout dodávkou mnohastránkového dokumentu. Žádoucí změny genetického kódu organizace se dosáhne pouze "dodávkou" nových znalostí a nového hodnotového systému formou diskusí mezi externími konzultanty a pracovníky podniku, školením a řídicími zásahy vedení podniku. Ideální je, když tento tým má cca 6 až 8 členů a když v jeho čele stojí ředitel informatiky, nebo není-li v podniku tato funkce vytvořena, pak některý z odborných ředitelů podniku, pod jehož pravomoc informatika spadá.

c) V jaké podrobnosti se IST řeší?

Jak už jsem naznačila dříve, výše uvedený obsah informační strategie je nutné chápat jako maximální. Při plánování tvorby strategie je třeba rozhodnout, které z výše uvedených částí je možné vynechat, resp. odložit na pozdější dobu. Vždy však musí platit, že IST pokrývá celý podnik, všechny jeho lokality, pobočky a předměty činnosti. Jinak by IST nemohla zajišťovat integritu celého IS/IT podniku. Informační strategie nesmí na druhé straně zabíhat do přílišných detailů, a to zejména v části týkající se plánovaných IT. Informační technologie se vyvíjejí tak rychle, že by IST detailně popisující budoucí IT zastarala příliš brzy. Detailní specifikaci IT je proto vhodné nechat až na jednotlivé naplánované projekty.

d) Na jak dlouhé období se strategie zpracovává?

Plánovací horizont, pro který informační strategie navrhuje cílový stav IS/IT je cca dva až tři roky.

e) Kdy se strategie mění?

Změny informační strategie můžeme rozdělit do dvou skupin na kontinuální a periodické. Kontinuální změna nastává když:

- se začíná, mění nebo ukončuje některý z projektů,
- se ukázalo, že dříve vynechané části je třeba doplnit, nebo pouze nahrubo zpracované části je třeba prohloubit.

Periodická změna vytváří novou verzi informační strategie. Tato nová verze reaguje jednak na změny v hospodářském prostředí, na změny podnikových cílů a na změny v potenciálu dostupných informačních technologií a služeb. Nová verze by se měla zpracovat vždy když:

- se změnila globální podniková strategie,

- se objevil nový trend v informačních technologiích, který by podnik mohl použít k získání konkurenční výhody.

f) Kdy a jak se strategie využívá?

Informační strategie se využívá zejména při následujících podnikových aktivitách:

- informační strategie je základem pro zpracování poptávkového dokumentu na systémovou integraci, resp. poptávkových dokumentů dalších výběrových řízení,
- informační strategie je základem pro zadávání jednotlivých projektů, jejich vzájemnou koordinaci a kontrolu řešení,
- informační strategie se využívá pro koordinaci různých projektů, které v podniku paralelně probíhají. Je to možné tím, že definuje vzájemné vazby mezi projekty IS/IT a ostatními projekty podnikového rozvoje (projekty ISO 9000, podnikového reengineeringu, projekty kvalifikačního rozvoje apod.),
- řešitelé (externí i interní) jednotlivých projektů, úvodních studií a další dokumentace musí být (organizačně, ekonomicky a termínově) vedeni k důslednému využití již zpracovaných materiálů v rámci informační strategie,
- informační strategie by měla být základem pro kontrolu vývoje informačního systému (jeho obsahu, harmonogramu, technologické úrovně, nákladů a efektů).

6. 4. Přínosy IS/IT pro podnikatelský subjekt

Užitek z IS/IT je samozřejmě hlavní motivací proč IS/IT do podniku zavádět. IS/IT by měla přinášet užitek především těmto skupinám:

- 1. majitelé:** přinášet trvalé zhodnocování jejich majetku vloženého do podniku,
- 2. manažeři:** dávat možnost úspěšně řídit podnik tak, aby bylo dosahováno žádoucích výsledků s minimem potřeby zdrojů jim svěřených do správy,
- 3. zaměstnanci:** nabídnout lepší pracovní prostředí, vyšší společenský status a větší pocit sounáležitosti s podnikem,
- 4. zákazníci:** dát pocítit, že produkt či službu, kterou dostává má vyšší přidanou hodnotou za přijatelnou cenu.

7. Spokojenost zákazníků v elektronickém obchodování

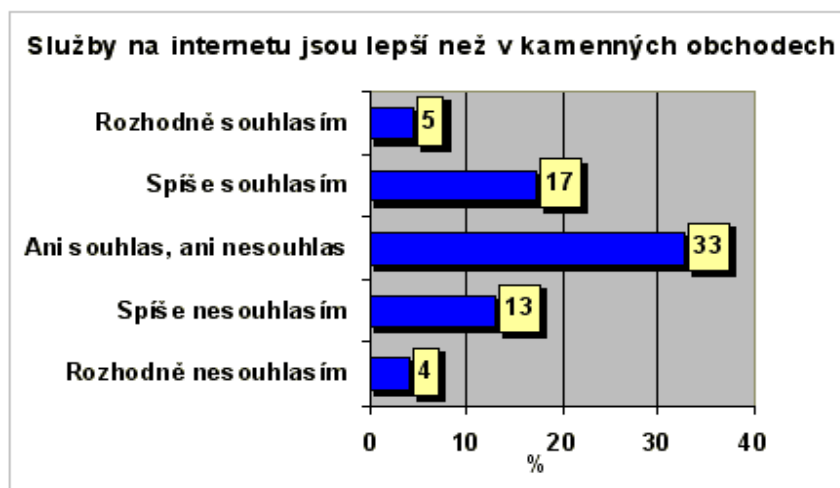
Internet, to nejsou jenom informace! Každý den chodíme do různých kamenných obchodů, abychom si tam koupili nejrůznější věci. Když už se nám banky stěhují domů, proč by se sem také pomocí moderních technologií nemohly stěhovat obchody? Každá společnost, která chce docílit dlouhodobého úspěchu ve svém podnikání, musí prostřednictvím svých produktů a služeb především zajistit maximální spokojenost zákazníka. Vztah se zákazníkem se ale prolíná většinou podnikových procesů a navíc tvoří v podstatě nikdy nekončící cyklus. Úspěšné zvládnutí tohoto cyklu závisí na efektivním využívání podnikového informačního systému. On-line komerce ve smyslu pořizování si spotřebního i jiného zboží prostřednictvím sítě každým rokem pozvolna stoupá. Její špičky (a ohromné tržby) můžeme najít vždy tehdy, když se blíží nějaké významné svátky. Kупuje se vše, protože téměř vše se on-line koupit dá.

„Možnost přesunout velkou část svých obchodních aktivit na globální počítačovou síť přinese největší výhody především malým a středním firmám, které transformace ekonomiky v ČR oslabila, a bylo by tudíž logické, aby právě ony se staly tažnou silou v rozvoji elektronického obchodu v ČR s garancí a podporou státu. Střední a malé podniky totiž dostaly s Internetem do rukou nástroj, který jim výrazně rozšíří obchodní možnosti. „ (13)

7. 1. Výhody a nevýhody online nakupování

Nabízí se otázka: „Proč lidé vůbec na internetu (ne)nakupují?“ Někoho z nás by jistě mohlo napadnout, že jedním z primárních důvodů toho, že se lidé rozhodnou pro nákup na internetu, by mohla být nižší cena zboží nabízeného v online obchodech, avšak z různých průzkumů bylo zjištěno, že se toto tvrzení nezdá být zase tak pravdivé, ačkoliv hodně lidí dozajista levnější ceny nalákají. Naopak mnohem důležitějším kritériem pro online nákupy se ukazuje kvalita služeb, které e-obchody nabízí.

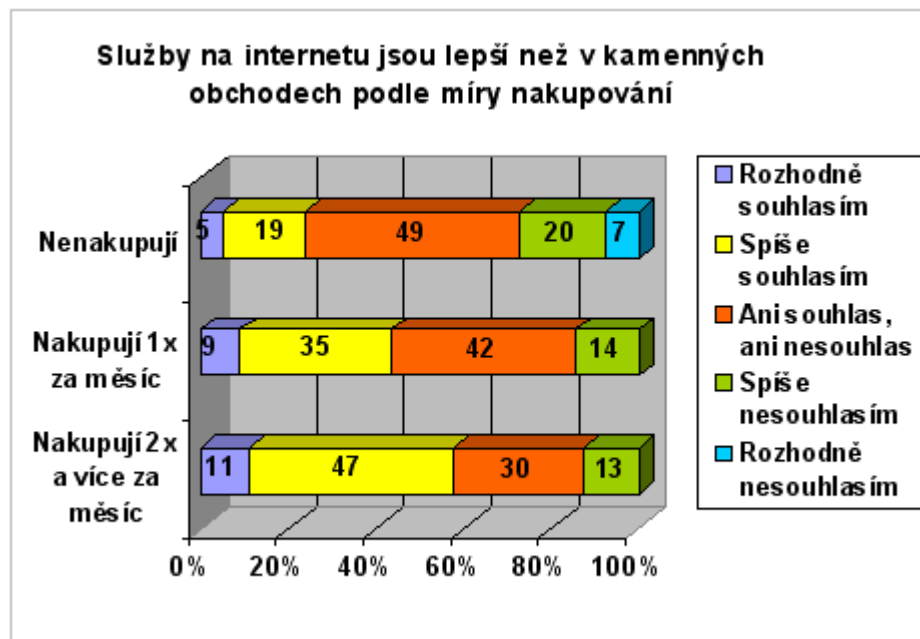
Ve výzkumu „World Internet Project – the Czech Republic“, který proběhl v září 2006, odpovídali respondenti na následující otázku: „Jsou služby zákazníkům na internetu lepší než služby zákazníkům v místních obchodech?“, přičemž měli možnost odpovědět všichni uživatelé internetu – jak nakupující, tak ti, co ještě nenakupovali. Frekvence odpovědí na otázku vypadají následovně:



Obrázek 5: Služby na internetu jsou lepší než v kamenných obchodech

ZDROJ: Dostupné z www.isdn.cz

Z výsledků je patrné, jak se o něco více uživatelů internetu domnívá, že služby zákazníkům v elektronických obchodech jsou lepší než v kamenných obchodech. Podíly odpovědí na tuto otázku se velmi lišily podle toho, zda uživatel již na internetu nakupuje či nikoliv.



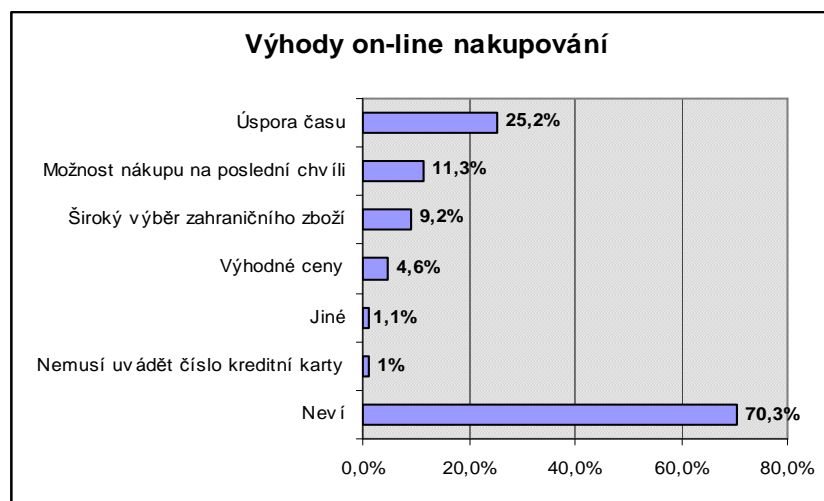
Obrázek 6: Lepší jsou služby na internetu (podle míry nakupování)

ZDROJ: Dostupné z www.isdn.cz

Z nenakupujících na internetu se v součtu 24% domnívá, že služby internetových obchodů zákazníkům jsou lepší než v kamenných obchodech, zajímavostí je, proč tedy tato skupina zákazníků na internetu nenakupuje! U nakupujících 2x a více měsíčně se totéž domnívá 58% lidí. Zdá se tedy, že nakupující na internetu mají spíše dobré zkušenosti a jsou se službami e-obchodů ve většině případů spokojeni.

Míra současného i budoucího nakupování je pochopitelně ovlivněna kromě názoru na kvalitu služeb v elektronickém obchodě a vyšší ceny ještě mnoha dalšími faktory. Mezi hlavní výhody elektronického obchodu bych zařadila především nakupování z pohodlí domova téměř 24h denně, a dále potom fakt, že si zboží můžeme obvykle virtuálně prohlédnout, přečíst si jeho technické parametry, navštívit stránky výrobce, přečíst si komentáře ostatních nakupujících, nebo například odborných recenzentů. Můžeme také pohodlně srovnávat ceny, solidnost firmy a tím nám množství bariér známých z "tradičního trhu" odpadá. Jak už bylo řečeno, tím že se zvyšuje tlak na konkurenci, snižují se - kromě jiných faktorů - koncové ceny produktů. Zkrátka řečeno, prostřednictvím elektronického obchodu by se měla především zlepšit informovanost na straně kupujících i prodávajících.

Větší a kapitálově silnější firmy už naopak nebudou mít tolik výhod, protože v globálním elektronickém obchodování nebude rozhodovat fyzická lokace firmy, a to ani ve smyslu fyzické vzdálenosti od zákazníka a dostupnosti produktů, ani ve smyslu tzv. "dobrých adres" v lukrativních čtvrtích metropolí.



Obrázek 7: Výhody on-line nakupování

Zdroj: <http://www.e-komerce.cz/ec/ec.nsf/0/C3E607FF53074142C125687E0025752E>

Další výhody online nákupu:

- u produktů jako je hudba, software, knihy atd. je možné zákazníkovi poskytnout vzorek obsahu,
- náklady na vytvoření elektronického obchodu jsou nesrovnatelně nižší než náklady na zřízení „klasického“ obchodu,
- úspora provozních nákladů – tato úspora vyplývá z automatizace většiny činností a také z využívání moderních komunikačních prostředků, především Internetu, které vede k výraznému zrychlení přenosu dat, snížení nákladů na komunikaci a též umožňuje vyšší operativnost,
- využívání dalších metod jako třeba dodávky just-in-time vede ke snížení množství zásob a peněžních prostředků v nich vázaných,

- elektronický obchod může být současně lokální i globální (je nutná jen jazyková úprava),
- v oblasti B2C je hlavním přínosem především zvýšení výnosů plynoucí z nabídky nových služeb zákazníkům (marketing one-to-one, možnost tvorby individualizovaných nabídek) a snížení nákladů díky zisku nových distribučních cest (elektronický marketing a prodej),
- anonymita při nákupu např. erotického zboží,
- náklady na reklamu jsou na Internetu relativně nižší a velké firmy nebo řetězce firem tak ztrácí konkurenční výhodu v možnosti pořádat obrovské reklamní kampaně, které si téměř žádná z malých a středních firem nemůže v tradiční podobě dovolit, na druhou stranu je samozřejmé, že „být viděn“ na Internetu v současné době klade vysoké nároky na reklamní strategii a zároveň na samotné provedení reklamy.

Elektronický obchod má však také několik nevýhod:

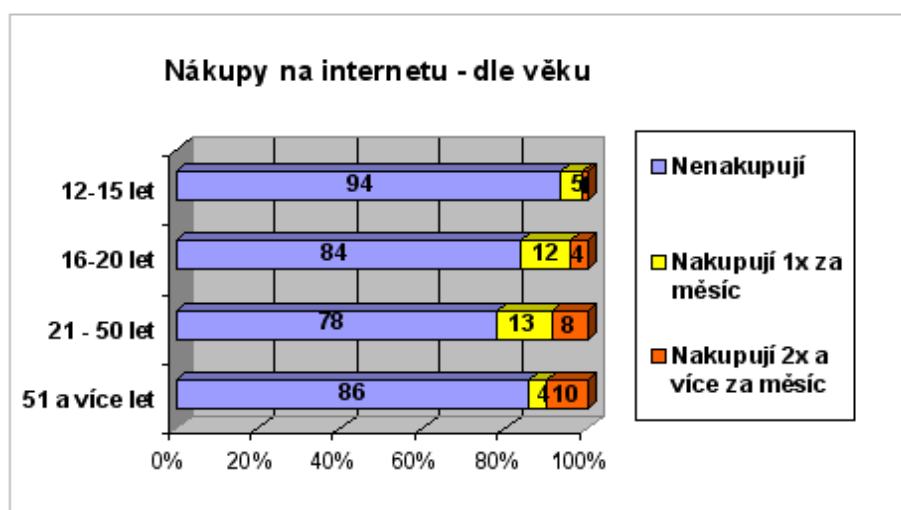
- ve většině případů stále nedokonalý způsob placení (obvykle zaslání zboží na dobírku nebo převodem z účtu),
- nemožnost si zboží hnedka po nákupu odnést a způsob doručování zboží (kurýrní služby),
- v některých případech anonymita prodeje,
- není také možné si zboží řádně prohlédnout, osahat, vyzkoušet, přivonět...,
- nízká úroveň infrastruktury Internetu v ČR.

7. 2. Cílové skupiny nakupující v elektronických obchodech

Zákazníkem virtuálního obchodu může být v podstatě kdokoli, bez ohledu na region, věk, vzdělání či jiné aspekty. Vzhledem k neustále rostoucí zahraniční konkurenci, které přispívá i legislativa Evropské unie (EU), se jako vhodný cílový trh jeví pro českého obchodníka Česká republika, kde významnou výhodou je znalost místních poměrů, kultury a jazyka.

V dalším výzkumu „World Internet Project – the Czech Republic“, který proběhl v září 2006 respondenti odpovídali na otázku kolikrát měsíčně na internetu nakupují, přičemž nejnižší možná odpověď byl jeden nákup měsíčně. Výsledky tedy vypovídají o pravidelnějším nakupování na internetu, další lidé patrně nakupují například několikrát do roka. Otázka byla pochopitelně kladena pouze uživatelům internetu.

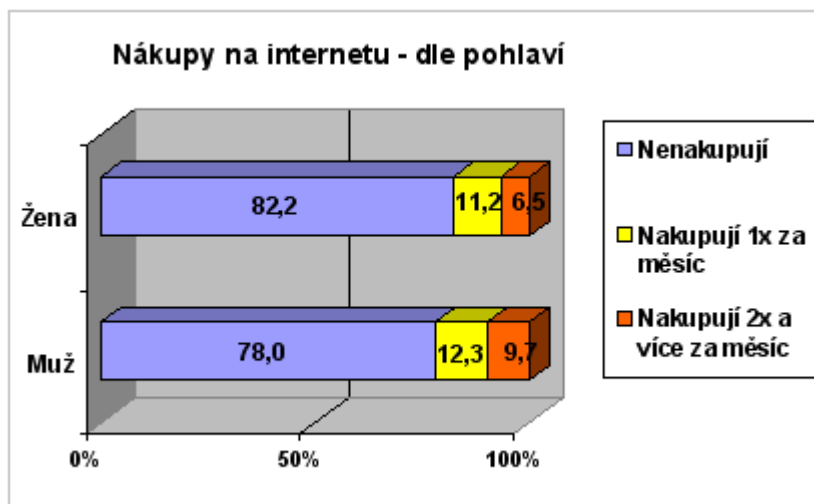
Na celé internetové populaci výzkumu (12 let a starší) uvedlo 82% lidí, že po internetu nenakupují, 1 nákup měsíčně uvedlo 11% lidí, 2 nákupy měsíčně 4% lidí, 3 a více nákupů měsíčně asi 3% uživatelů internetu. S rostoucím věkem nakupujících se samozřejmě podíly nakupování zvyšovali, to je především přikládáno tomu, že mladší uživatelé internetu mají problematičtější přístup k penězům. Zájem o nakupování přes internet pak klesá u uživatelů od 51 let.



Obrázek 8: Nákupy na internetu – dle věku

ZDROJ: Dostupné z www.isdn.cz

Skupinu uživatelů Internetu, tedy potenciálních zákazníků internetové prodejny, tvoří v současné době ze 65 % muži, ale trend se vyvíjí směrem k růstu ženské složky v následujících letech. Lze tedy konstatovat, že v současné době jsou to zejména muži, kteří jsou na českém Internetu pro obchodníka zajímaví, ale s rostoucím významem ženských uživatelů Internetu jejich dominantní postavení bude klesat.



Obrázek 9: Nákupy na internetu – dle pohlaví

ZDROJ: Dostupné z www.isdn.cz

Z různých průzkumu lze říci, že nejvhodnější a zejména nejširší cílovou skupinou pro elektronický obchod tvoří věková skupina 27-35 let, lidé s minimálně středoškolským vzděláním pracující v kanceláři. Pro tyto uživatele bude tedy časově výhodnější nakoupit zboží, vyjma zboží denní potřeby, přes Internet, jelikož se jejich pracovní doba často kryje s otevírací dobou „kamenných obchodů“.

7. 3. Struktura nákupů na internetu

S počtem uživatelů internetu (viz. příloha 1) se zvětšuje také počet lidí, kteří pomocí internetu chtějí nakoupit výrobek nebo hledají službu.

„S rostoucí dostupností internetového připojení se také rapidně zvětšuje internetový trh. Téměř 60% uživatelů internetu v Česku vyhledává informace o internetových obchodech. Necelých 30% lidí nakupuje přes internet 3 - 4krát do roka. Z toho denně nakupuje na internetu téměř 5% uživatelů.“ (22)

Produkty internetových obchodů, které uživatelé nejčastěji vyhledávají:

- elektronika,
- elektrické spotřebiče,
- auto moto,
- sportovní potřeby,
- oblečení.

„Češi navíc přes internet začínají nakupovat i jiné druhy zboží, například: letenky, vstupenky nebo i zájezdy. Dovolenu si loni objednal na internetu každý desátý zákazník. Prodejci se tak právem shodují, že budoucnost nakupování vidí právě v internetu.“ (23)

Jedním z vhodných příkladů nejvyhledávanějších a nejprodávanějších komodit na internetu jsou parfémy, jejichž prodej přiděluje vrásky majitelům kamenných obchodů.

„Důvodem je fakt, že za poslední 2 roky vzniklo několik set internetových parfumerií, které významně konkurují těm kamenným díky nižším provozním nákladům a nižší marži. Dříve lidé kupovali parfémy pouze ve specializovaných obchodech. S rozvojem internetu začali objevovat i internetové parfumerie, které je lákaly bohatou nabídkou a především nízkou cenou. V současnosti je praxe taková, že si jde zákazník vybraný parfém „očichat“ do kamenného obchodu a svůj nákup poté uskuteční prostřednictvím internetového obchodu, který má dané zboží za nejvýhodnější cenu.“

Další faktor, který ovlivňuje při nakupování parfémů na internetu, je solidnost a zavedenost toho kterého internetového obchodu. Samozřejmostí u většiny obchodů je široký výběr zboží, garance nejnižších cen, kupóny na slevu při dalším nákupu, vzorek parfému ke každé objednávce, doručení během 1–2 dnů a u objednávky nad 1000 Kč poštovné zdarma. Je evidentní, že takové nabídky a servisu mohou obchodníci v kamenných parfumeriích jen stěží konkurovat.“ (2)

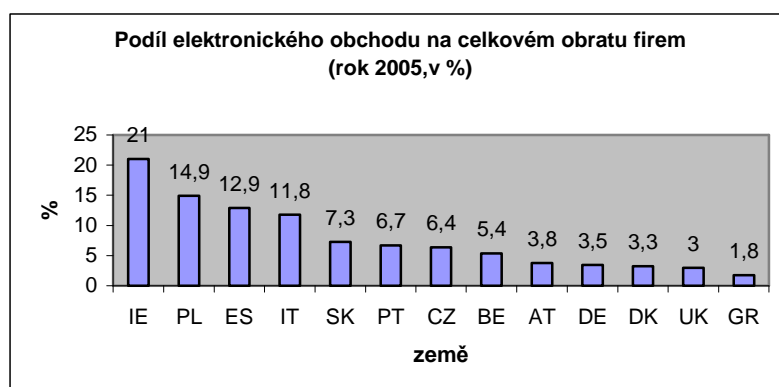
Internetový trh tvoří už v současné době velké množství různých komodit. Možná jenom škoda, že zatím příliš nefungují virtuální obchody s potravinami - pokud vím, tato možnost je rozumně dostupná pouze v Praze. Jistě nejen já, ale především ženy v domácnosti, by tuto nabídku nákupu zajisté uvítali. Ale vzhledem k rostoucímu zájmu o online nákup je dosti pravděpodobné, že se internetový trh bude i dále rozšiřovat a toto přání se v budoucnosti stane skutečností.

7. 4. Objem tržeb z prodeje na internetu

„Češi loni na internetu opět utratili rekordní množství peněz. Internetoví obchodníci hlásí nárůst tržeb o několik desítek procent a odhadují, že se celkové útraty v tuzemských internetových prodejnách loni vyšplhaly až na 14 miliard korun, což je meziročně o 40 procent více. On-line obchodování se tak stalo nejrychleji rostoucím způsobem prodeje, zatímco hypermarketům nebo supermarketům vzrostly tržby pouze o pět procent. Výrazné zvýšení tržeb internetový obchodníci očekávají i v letos.“ (26)

Internet dnes využívá více než tři čtvrtiny mladých lidí mezi šestnácti a devatenácti lety. Navíc současná mladá generace, která je na internet zvyklá, bude za pár let hlavní kupní silou. Celý prodej se tak bude ubírat tímto směrem. A právě tato velká a rychle rostoucí množina uživatelů jsou potencionální klienti online obchodů. V prostředí internetu se spousta běžných rozdílů zmenšuje (v reálu klient rozpozná velkou a malou prodejnu – na internetu pouze dobrou a špatnou prezentaci). A to je právě šance pro všechny, kteří věří, že internet by mohl posunout jejich firmy a zisky zase o krok dál. I když tržby internetových obchodníků výrazně rostou, na celkovém trhu mají virtuální obchody zatím relativně malý podíl.

Následující graf dokumentuje podíl elektronického obchodování na celkovém obrátu firem ve vybraných evropských zemích. Z něj vyplývá relativně dobrá pozice České republiky a zejména pak potenciál daný rozvojem technologické infrastruktury pro další rychlý nárůst těchto aplikací.

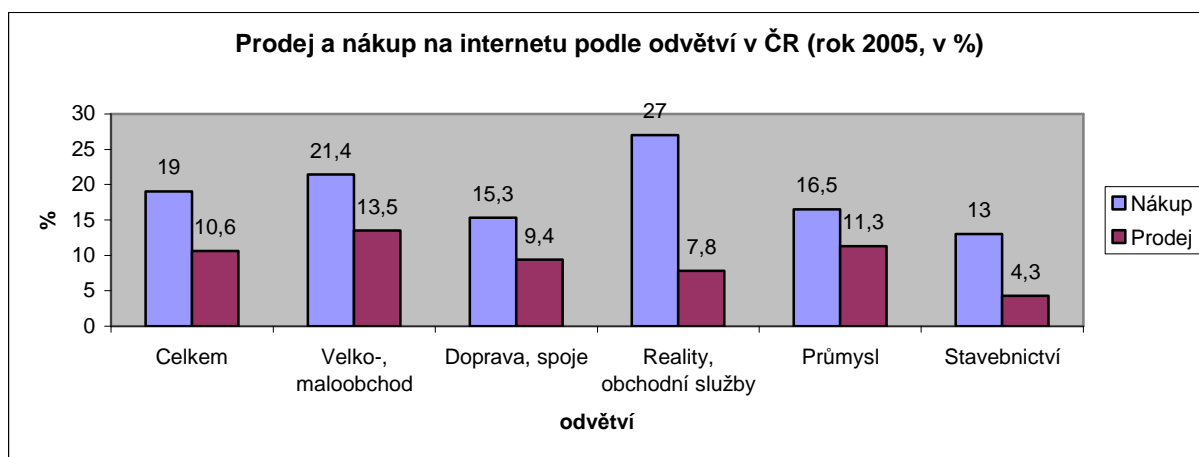


Obrázek 10: Podíl elektronického obchodu na celkovém obrátu firem

ZDROJ: KADEŘÁBKOVÁ A. a kol., Ročenka konkurenceschopnosti České Republiky 2005-2006 [CD-ROM]

„Co se týče nákupů a prodeje (v ČR) na internetu mezi jednotlivými odvětvími, je třeba podotknout, že rozdíly jsou patrné. Relativně slabý podíl internetových obchodů ve většině zemí vykazuje především stavebnictví (to je ale dáno celkově slabším rozšířením ICT v tomto odvětví).“ (8)

Pozn.: Obrázek dokumentuje rozdíly nákupů a prodejů podle odvětví v České republice, a to na základě procentních podílů podniků s 10 a více zaměstnanci celkovému počtu firem v rámci daných odvětví.



Obrázek 11: Prodej a nákup na internetu podle odvětví v ČR

ZDROJ: KADEŘÁBKOVÁ A. a kol., Ročenka konkurenceschopnosti České Republiky 2005-2006 [CD-ROM]

S rozvojem Internetu bude také stále více kladen důraz na strukturu s přehledností elektronického obchodu tak, aby nákup byl pro zákazníka pohodlný, rychlý a bez komplikací a aby se tak virtuální elektronické obchody mohly stát využívanou alternativou tradičních nákupů v obchodech kamenných. Z dosažených výsledků je však už teď více než patrné, že jsou lidé s elektronickým obchodováním spokojeni. Důkazem je především rok od roku stoupající zájem o nákup v on-line obchodech. Dá se předpokládat, že v dalších letech tomu nebude jinak.

8. Návrh řešení strategie elektronického obchodu

Základem každého dobrého podnikání je zajímavý nápad a výhled do budoucna. I dobrý nápad však může být promarněn při nevhodném řešení. Nikoho dnes nepřekvapí, že klasické podnikání začíná tvorbou strategie. V elektronickém podnikání je to podobné. Vše tedy musí začít správnou a správně zvolenou strategií. Jak už bylo řečeno na samém začátku mé bakalářské práce, základem pro navržení vhodné strategie bude především uvědomění si požadavků zákazníků, zhodnocení vlastních možností a následné skloubení těchto dvou faktorů tak, aby byl zákazník dané firmy plně spokojen.

Při mém návrhu strategie elektronického obchodu si každá firma bude muset uvědomit:

1. Jakých cílů chce dosáhnout?
2. Jaká je její pozice na trhu?
3. Jaké technologie má k dispozici?
4. Jak řídit rizika?
5. Jaké má možnosti (co může zákazníkům nabídnout)?

Určitě se tedy firma neobejde bez jasných vlastních cílů. Těžko však zvolí správný cíl, nebudete-li znát své zákazníky. Bez dobré znalosti konkurence a jejího působení na Internetu nebudete vědět, co a jak svým zákazníkům nabídnout, aby je její nabídka skutečně zaujala. A konečně bez reálného zhodnocení vlastních možností a technologií, které má k dispozici, se jí vstup na Internet změní v noční můru a úspěchu se hned tak nedočká. Je třeba si také uvědomit to, že bez podpory vedení a vzdělaných ochotných zaměstnanců se dále učit, bude tato strategie odsouzena k neúspěchu.

První z věcí, které by každá firma, které uvažuje o vytvoření elektronického obchodu měla zvážit, je to, zda se jí online obchod vůbec vyplatí a je nutné či alespoň finančně přínosné ho zřizovat. Pokud po zvážení této otázky firma usoudí, že se jí elektronický obchod vyplatí, nic nebrání tomu, aby se začalo pracovat na vhodné strategii.

8. 1. Definice vlastních cílů

Každá strategie pro elektronický obchod by tedy měla začít formulací cílů, kterých chce firma díky online obchodu dosáhnout, proto bude nezbytně nutné provést strategickou analýzu, která se bude týkat vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Cílem může být získání nových zákazníků např. tím, že jim poskytneme lepší služby, tvorba vyššího zisku, upevnění značky, informování, budování vlastní image, snížení provozních nákladů atd. Možností je několik.

Pro vytvoření elektronického obchodu bude velmi důležité, aby se každý podnik zamyslel nad tím, jaká je jeho pozice na trhu. Proto bude nezbytně nutné provést několik analýz.

8. 2. Analýza uživatelů (zákazníků)

Elektronické obchody se především potýkají se dvěma hlavními problémy. Chodí na ně málo návštěvníků a za druhé, jen ve velmi malém procentu z nich, vyvolají nějakou pozitivní odezvu. Jednou z hlavních příčin bývá špatné nebo vůbec žádné cílení. Tomu je potřeba se vyvarovat! Jistě pro každý elektronický obchod existuje cílová skupina, kterou je snadné k online nákupu přimět a dosáhnout tím nemalého finančního efektu. Je potřeba dosáhnout toho, aby na stránky daného elektronického obchodu přišli ti správní návštěvníci a těm, co přijdou, je potřeba nabídnout přesně to, co chtějí. Ani o fous míň, ani o fous víc. Ideál, který se v praxi naplňuje velmi obtížně. Abychom se mu co nejvíce přiblížili, musíme perfektně znát své návštěvníky a elektronický obchod vytvářet právě pro ně. Jinak řečeno: každý, kdo na stránky zavítá, na nich musí snadno a rychle nalézt to, co potřebuje.

8. 2. 1. Určení cílových skupin

Strategii pro elektronický obchod je potřeba začít budovat tak, že zapřemýšlíme nad tím, kdo všechno může daný online obchod navštívit a sestavíme si tak profilové modely návštěvníků. Vyjdeme nejdříve z velmi hrubého členění všech možných návštěvníků podle jejich vztahu k dané firmě.

Doporučuji členění na následující skupiny:

- potencionální zákazníci,
- stávající zákazníci,
- obchodníci (velkoodběratelé),
- odborná i laická veřejnost.

Pro lepší představu o těchto cílových skupinách je rozeberu detailněji. Důležité totiž bude, abychom potom byli schopni odpovědět na následující otázky:

- a) Jak se ta která skupina dále člení?
- b) Co firma může zástupcům jednotlivých skupin nabídnout?
- c) Co která skupina může firmě přinést?
- d) Které skupiny mají nejlepší přístup na Internet a které lze nejsnáze přilákat na stránky daného elektronického obchodu?

Hlavní klíčem k úspěšnému prodeji výrobků bude znalost požadavků těch, kteří budou elektronický obchod navštěvovat! Zákazníky můžeme rozdělit na stávající a potenciaální. Jsou z hlediska obchodní úspěšnost elektronického obchodu jednoznačně nejatraktivnějšími skupinami a zaslouží si proto nejvíce pozornosti. Zároveň se jedná o skupinu velmi širokou. Zatímco získat nové zákazníky je většinou velmi těžké (a tudíž drahé), udržet si ty existující a dosáhnout s nimi růstu obratu, může být překvapivě snadné. Dále bych zákazníky rozdělila na koncové zákazníky, kteří nakupují v malém, a obchodníky (případně velkoobchodníky). První skupina patří k těm obtížněji zasažitelným, kdežto obchodníky, dle mého názoru, by si rozhodně žádná firma neměla nechat ujít.

Pokud bude firma prodávat koncovým spotřebitelům, bude přímou cílovou skupinou široká veřejnost. Ale i v případě, že bude prodávat výhradně firmám, nesmí se zapomínat na ty, kdo ovlivňují nákupní rozhodování svých zaměstnavatelů. Dále firma nesmí zapomenout také na různá zájmová sdružení, zejména na děti a mládež. Mládež je dnes u nás jednou z největších skupin uživatelů internetu. Pokud se firmě podaří ji zaujmout, její zájem trvale udržet a kultivovat, bude mít budoucí zákazníky postaráno.

Pro lepší představu vezmeme v úvahu např. velkoobchod, který prodává počítačové komponenty. V tomto případě jsou jednoznačně obchodníci, kteří nakupují v tomto velkoobchodě prostřednictvím elektronického obchodu, naprosto ideální skupinou. Mezi hlavní důvody bych zařadila:

- určitě všichni nadprůměrně využívají počítač a internet,
- firma s nimi má písemné smlouvy, dokáže s nimi komunikovat → může je snadno dostat do jejich elektronického obchodu,

- z dosavadní nákupní historie firma snadno vyčte nákupní zvyklosti a oblíbený sortiment daného zákazníka, může tedy vytvořit systém, který bude prezentovat např. novinky a různé výhodné nabídky zacílené individuálně a tudíž nesmírně efektivně na každého zákazníka, atd.

Firma si může samozřejmě zvolit více cílových skupin. To bude ovšem komplikované, proto je potřeba se ze začátku snažit zasáhnou skupinu co nejjednoznačněji vymezenou.

V úvahu bychom měli vzít i konkurenční situaci na trhu. Cílová skupina zákazníků, na kterou zapomněla konkurence dané firmy, může být pro ni velmi atraktivní, neboť bude mnohem snazší, přilákat ji do jejího elektronického obchodu.

8. 2. 2. Umístění, státy, jazyky

Budoucí zákazníky však nestačí rozdělit pouze podle jejich profesního zaměření a vztahu k dané firmě. Svou roli budou hrát i další aspekty. Jedním z nich je například umístění - internet totiž nezná hranic! Do elektronického obchodu může přijít kdokoli. I v případě, že firma bude mít stránky pouze v češtině, mohou na ně zavítat návštěvníci z druhého konce republiky, ze Slovenska, nebo také Češi žijící trvale např. ve Španělsku. Je potřeba si ujasnit, na jakou fyzickou vzdálenost je daná firma schopna své zboží či služby dodávat. Pokud neomezí své pole působnosti pouze na domácí trh, musí zohlednit podmínky panující v jiných státech. Cla, dovozní omezení, různé měny, ale i třeba různé struktury adres a telefonních čísel, to vše je třeba vzít v úvahu. Aby zvýšila svou konkurenceschopnost, doporučila bych, nabídnout jejím zákazníkům také více jazykových verzí. V dnešní době je samozřejmostí angličtina, sama bych uvažovala i o francouzštině, případně španělštině. V každém případě, pokud se firma bude rozhodovat pro více jazykových verzí, musí velmi pečlivě zvážit, zda je schopna různé jazykové verze udržovat a aktualizovat.

8. 2. 3. Zdroje návštěvníků

V neposlední řadě je zapotřebí se na skupiny budoucích zákazníků podívat podle toho, jak se do elektronického obchodu dostanou. Jednak to firmě pomůže lépe navrhnout strukturu a jednak takto možná nejlépe určí ty cílové skupiny, které jsou pro ni nejperspektivnější.

Rozhodně se nevyplatí počítat s tím, že elektronický obchod někdo navštíví jen tak, sám od sebe, bez žádného přičinění. K dosažení slušné návštěvnosti bude potřeba něco udělat a bude to určitě také něco (možná dost) stát. Mezi nejčastější zdroje bych zařadila:

- katalogy stránek a vyhledávací služby,
- reklama na Internetu,
- reklama mimo Internet,
- individuální oslovení potenciálních zákazníků,
- hromadné oslovení potenciálních zákazníků,
- výměna odkazů s jinými servery,
- provizní programy.

8. 3. Analýza konkurence a trhu

Účelem této analýzy je nalézt pro elektronický obchod tu správnou pozici. Žádná firma totiž nebude na trhu jediná a bude muset svést tvrdý boj s konkurencí! Ať už firma působí v jakémkoli odvětví, pravděpodobně nějaké konkurenty mít bude. Pokud se tedy nebude snažit mezi konkurenty vyčnívat, může přijít o důležité zákazníky. V současné době je více než kdy jindy třeba, aby se firmy soustředily na své marketingové strategie a neustále se zlepšovaly, aby si mohli uchovat stávající zákazníky a získávat i ty nové.

8. 3. 1. Jak nalézt a analyzovat tržní segment

Svůj tržní segment firma definuje pomocí klíčových slov a krátkých frází. Tyto slova ovšem musí volit z pohledu zákazníků! Zde uvádím praktický návrh – daná společnost si představí, jaká slova zadá její potencionální zákazník do vyhledávače, aby našel její nabídku. Všechna tyto slova následně zadá do fulltextových vyhledávačů a katalogů stránek. Z dosažených výsledků si přehledně sepíše počet nalezených odkazů a uschová si je jako podklady pro pozdější optimalizaci stránek pro vyhledávače. Nejvíce by firmu měla zajímat klíčová slova, která jí vyhodila nejméně odkazů, znamená to totiž nejmenší konkurenci. Internet poskytuje zákazníkům zcela mimořádnou možnost rychle vyhledat a porovnat veliké množství nabídek. Tato jeho vlastnost může být pro danou firmu, ve vysoce konkurenčním segmentu, smrtící. Je potřeba udělat tedy vše proto, aby ji obrátila ve svůj prospěch. Je třeba počítat s tím, že v čím větším konkurenčním segmentu se bude pohybovat, tím vyšší budou její náklady na přilákání zákazníků.

8. 3. 2. Jak analyzovat konkurenci

Důležité bude především hledat „díry“ a slabá místa na trhu! Aby firma mohla s konkurencí úspěšně bojovat, musí ji ale nejprve nalézt a dobře poznat. Nalezne ji

v podstatě stejným způsobem, kterým hledala tržní segment. Opět do vyhledávače zadá klíčová slova, která souvisí s jejím elektronickým obchodem a soustředí se na zobrazené výsledky. Nejvíce by ji měla zajímat konkurence, která se objeví na první straně výpisu, konkurence která se objeví na dalších stranách už není tak nebezpečná. Důvodem je fakt, že uživatelé většinou dále v zobrazených výsledcích nelistují.

Pro nalezení konkurence ovšem pouhé vyhledávače a katalogy nepostačí. Je potřeba využít samotné zákazníky dané firmy! Určitě není od věci, když se firma zeptá, koho považují za její konkurenci a proč. Tuto anketu doporučila provést buď na již existujících, webových stránkách, popřípadě v „kamenném obchodě“ dané firmy a pro větší efekt ji může zkombinovat např. se soutěží o její výrobky nebo se slevovými kupóny.

Zjištěním, kdo je internetová konkurence dané firmy, však všechno teprve začíná. Nyní je potřeba pečlivě projít stránky všech hlavních konkurenčních firem a podrobit je pečlivé analýze.

Musíme se zajímat především o to:

- Co je na daném elektronickém obchodě špatně?
- Co chybí (např. které služby atd.)?
- Jakou cílovou skupinu konkurence oslovuje?
- Jak je elektronický obchod propagován (odkud na něho vedou odkazy)?
- S kým daná firma spolupracuje?
- Jaký má obchod návštěvnost?

Nezbytně nutné je počítat s tím, že i konkurence je stále ve střehu a chce do svého elektronického obchodu přilákat co nejvíce zákazníků. Proto se musí daná firma snažit, být vždy o krok vpředu! Nakonec bude firmu čekat to nejtěžší. Musí se od své konkurence nějakým způsobem pozitivně odlišit! Doporučila bych představit si, že až bude elektronický obchod vytvořený, potenciální zákazník dané firmy ho nalezne na první stránce výpisu vyhledávače spolu s devíti jejími konkurenty. Na všechny nalezené

stránky se podívá. Pokud ho nezaujmou do 15 vteřin, přejde na další. Zhruba v pěti elektronických obchodech však stráví delší čas. Je velice důležité být mezi nimi. Tím se totiž firma dostane do druhé kola výběru a tady již musí nabídnout jasné výhody oproti konkurenčním nabídkám.

8. 3. 3. Jak využít své konkurenční výhody

Zatímco v městě, kde daná firma působí může být její nabídka ojedinělá a v celé republice má možná jen pár konkurentů, na Internetu jich pravděpodobně bude mít tisíce. Internet navíc umožňuje zákazníkům velmi efektivní nalezení a porovnání soutěžících nabídek. Pro hledajícího zájemce není nic snazšího, než elektronický obchod dané firmy opustit a přejít na jiný, pokud ho ovšem nabídka nezaujme! A o to by mělo jít firmám především.

O značnou konkurenční výhodu přijdou díky internetovému prostředí především firmy, které v dosavadní situaci těžili především z místa, kde se jejich společnost nachází. Pro internetové prostředí jsou zcela jiné specifické konkurenční výhody, mezi které bych zařadila:

- a) snadnou pochopitelnost a přehlednost nabídky,
- b) dostatek informací souvisejících s prodávaným zbožím,
- c) vhodná komunikace se zákazníkem,
- d) nabízené služby, jimiž se firma bude lišit od konkurence,
- e) důvěryhodnost a známost značky,
- f) počet návštěvníků daného elektronického obchodu,
- g) míra automatizace (tedy nižší provozní náklady na jeho správu),
- h) cena.

Některé z těchto konkurenčních výhod se pokusím v následujících odstavcích přiblížit.

8. 3. 3. 1. Vzhled virtuální prodejny

Investici do vzhledu elektronického obchodu bych doporučila nepodceňovat! Není pochopitelně třeba volit tu nejnákladnější variantu, naopak svěřit tak důležitou věc např. příbuznému, „který dané problematice rozumí a je zrovna po ruce“, se také neukazuje jako nejlepší řešení. Co by měl tedy v takové situaci podnikatel, který tvorbě elektronického obchodu nerozumí, dělat?

„Snažte se vcítit do potřeb svého stávajícího nebo potencionálního klienta. Najde rychle a přehledně všechny potřebné informace? Obsahují stránky všechny kontaktní údaje? Působí stránky profesionálním dojmem nebo spíše zmateně nebo dokonce cirkusově? Bude návštěvník z vašich stránek spíše rozladěn nebo bude mít pocit, že o něj stojíte?“ (16)

Marketingový konzultant Richard Siedlecki (12) doporučuje, aby každý obchodník, jenž se chce prezentovat na internetu, vždy uváděl plný rozsah svých aktivit. Pro elektronické obchody je obzvlášť důležité, aby dokázaly prostřednictvím internetových stránek navodit u svých návštěvníků atmosféru spolehlivosti a důvěryhodnosti a přesvědčili je, že nabízené produkty nebo služby představují kvalitu a profesionalitu. Jako součást nápovědy, případně speciální odkaz umístěný na serveru, se objevuje ochrana dat, informace, jakým způsobem chrání server data o zákaznících před zneužitím. Důležitý je už samotný design domovské stránky. Musí být jasný a intuitivní. Návštěvník se v něm musí snadno orientovat a hlavně mu musí umožnit rychle přecházet od jedné komodity k druhé. Totéž platí o grafické podobě. Zobrazení by měla být dostatečně velká, aby byla zřetelná, vizuálně popisná a působivá, aby si zákazník dané firmy mohl udělat reálný obraz o nabízeném výrobku, aby skutečná barva produktu odpovídala barvě na webovské stránce apod. Internetové stránky prodejny je třeba měnit a udržovat je stále čerstvé, aby návštěvník při dalším návratu do virtuálního obchodu zde našel rozšířenou, nově pozměněnou nabídku. Šetření na tomto místě určitě není cestou k úspěchu.

Zahlcení internetových kanálů: Jedním z úskalí e-marketingu může být zahlcení internetové prodejní nabídky v důsledku nečekaného zájmu kupujících. Pokud s tímto problémem prodejní firma nepočítá a není včas připravena mu čelit, může se stát, že počáteční nadšení zákazníků rychle vyprchá. Firma se proto musí snažit včas připravit na nečekaně velký úspěch a pokud to rozpočet dovoluje, udržovat rezervní kapacity.

Mezi nejčastější chyby při návrhu webových stránek, které se objevují a mohou odradit potenciální zákazníky bych zařadila tyto:

- „používání rámců – některé verze browserů rámce nepodporuje a z toho vyplývá základní nevýhoda jejich použití, přesto právě rámce, vytvářejí příjemné uživatelské prostředí a budou zajišťovat přehlednost virtuálnímu obchodu,
- přemíra hi-tech prvků a triků – tyto prvky nutí uživatele k instalaci stále nových prvků prohlížeče (bez těchto prvků je znesnadněn přístup uživatelů na stránky) a odrazení potenciálních klientů,
- nekontrastní pozadí – nedovolí vyniknout nabídce elektronického obchodu; jeho nevýhodou je také splnutí serveru v nepřeborném množství konkurence; nevhodně použitá kombinace barev vede k nepřehlednosti,
- přespříliš animací – dynamické animace odvádějí pozornost uživatele od nabídky elektronické prodejny,
- dezorganizace a nejednotnost obsahu - nadužívání grafiky – grafické aplikace zpomalují rychlost zobrazení kompletní stránky, přesto je její význam pro virtuální obchod důležitý a nepostradatelný; s rozšířením alternativních možností přístupu k Internetu (pevné či bezdrátové připojení) bude nevýhoda zpomalení postupně odpat; nadužívání grafiky vede k desorientaci uživatelů, kteří mají nastaven „zákaz zobrazování grafických prvků“; zmatek ve fontech – pro celé stránky obchodu je vhodné použít jednotný typ písma, aby stránky neztratili svou homogenitu a nepůsobili na zákazníka nesourodým dojmem,

- nerrelevantní a zastaralé informace,
- chybějící citace informačních zdrojů – jako součást doporučení, uváděných k jednotlivým výrobkům, je vhodné připojit také zdroj, tzn. zda se jedná o názor obchodu, případně o názor jiného jmenovaného odborníka včetně odkazu na jeho názor, případně e-mail,
- nefunkční, nečitelné, nejasné hypertextové odkazy – orientace rámci celé struktury internetového obchodu je závislá na vhodných, přímo definovaných a jasně označených odkazech, které navádějí zákazníka po „regálech se zbožím“, proto jsou nevhodné nejasné popisky, nezvyklé a zejména nedostatečně explicitně předdefinované kaskádové styly,
- negativní tvrzení, nepřesvědčivá argumentace,
- chybějící alternativní texty pod obrázky – tento problém souvisí se „zákazem zobrazování grafických prvků“, při absenci alternativních popisů obrázků, uživatel s nastaveným vypnutím grafiky ztrácí orientaci na stránkách serveru,
- používání nenormovaných tagů – použití nestandardních programovacích značek (tagů) uživatelům může v souvislosti s technickými možnostmi nainstalovaného browseru s větší pravděpodobností způsobit problematický přístup na stránky elektronického obchodu,
- používání nevhodných formátů – většina internetových stránek je naprogramována v HTML kódu, s použitím jiných programovacích jazyků může být dosaženo větší kvality a vyšší komfort, ale za cenu vyšší nestability,
- speciální znaky a čeština – na stránkách internetového obchodu by měla být uvedena volba kódování češtiny,

- *rozměry stránky – některé servery nepoužívají optimalizaci rozměrů zobrazovaných stránek, které mohou být optimalizovány pouze na monitory s vyšším rozlišením (1024x768 pixelů), a může to vést k desorientaci uživatelů s nižším rozlišením.“ (11)*

Internetové obchody se musí sestavit tak, aby firma svým zákazníkům vstřícně nabízela to, co hledají. Aby splnila jejich požadavky a neodradila je komplikacemi v průběhu nákupu. Navrhovala bych držet se následujících zásad:

- co nejméně kliknutí potřebných k dosažení výběru a koupě zboží,
- dvojí možnost vyhledání zboží (katalogem a fulltextovým vyhledáváním)...
- kontextová nápověda (podrobná nápověda, FAQ) u každé obrazovky pro tu konkrétní obrazovku (pro nákup, pro registraci...),
- pomoc pro nové zákazníky,
- informace o prodejci,
- podrobné informace o dostupnosti zboží a jeho zasílání,
- zveřejněný reklamační řád,
- informace o nejvíce nakupovaném zboží,
- definování velikostí – chybějící vyznačení velikosti výrobku zákazníkovi neumožní utvořit si reálný obraz nakupovaného zboží, což v konečném důsledku může vést k jeho negativním pocitům z nákupu,
- možnost zákazníka kdykoli zkontrolovat stav své objednávky,
- a zejména přehlednost obchodu.

8. 3. 3. 2. Použití vhodných komunikačních prostředků

Cílem komunikace virtuálního obchodu směrem k potenciálním či stávajícím zákazníkům je v první řadě přilákat je na stránky prodejny. Dalším krokem je pak zákazníka přesvědčit o výhodnosti nákupu zboží právě v daném obchodě a prodat mu zboží k jeho spokojenosti. Jakmile firma vybere strategii nebo kombinaci strategií, které odlišují její byznys od konkurence, veškeré reklamní a propagační snahy by se měly

vztahovat ke zdůraznění její odlišnosti! Použitím vhodných komunikačních prostředků nejen přilákáte nové zákazníky, ale udržíte si také ty stávající.

Jak už jsem řekla na samém začátku tohoto návrhu strategie, je velice důležité stanovit si cíle marketingové komunikace, na jejichž základě se potom bude firma rozhodovat o výběru a použití jednotlivých složek komunikačního mixu.

„Obchodník musí používat propagační nástroje na podporu a posílení svého image. Marketingovou komunikaci internetového obchodu lze realizovat pomocí těchto prvků komunikačního mixu “ (24):

a) Reklama

„Jedná se o přímo placenou formu neosobní komunikace o výrobku či firmě zadavatele. „ (24)

➤ Reklama na internetu

Pro propagaci elektronického obchodu bych zvolila právě tuto reklamu jako nejvhodnější způsob oslovení cílové skupiny potenciálních zákazníků. V současné době existují různé formy zobrazování internetové reklamy, proto je potřeba zvážit, zda svou vlastní propagaci firma svěří reklamní agentuře, nebo zda si bude svou propagaci zajišťovat sama. Rozhodnutí bude záviset také na velikosti dané virtuální prodejny. Předpokládám, že i Internet se bude rozvíjet směrem k profesionalizaci reklamy, a proto bych doporučila, zejména větším elektronickým prodejnám, které spoléhají na přísun zákazníků, reklamní kampaň agentuře svěřit. Ta má zmapovaný trh a nejdůležitější servery ve specifických cílových kategoriích. Firma si pak zvolí pouze to, kdo má být osloven a reklamní agentura celou kampaň zajistí. Reklamní prostor elektronické prodejny tak může být věnován upozornění na zboží a služby, které nabízí a k jejich propagaci.

➤ **Inzerce v tištěných a dalších neinternetových médiích**

Přestože zacílení vytýčené skupiny touto formou reklamy je náročné, patří i inzerce v tisku k využívaným způsobům oslovení potenciálních zákazníků. Tištěné (billboardové) upozornění na výrobky dané firmy (tedy na daný elektronický obchod), má v současnosti osvětový charakter s cílem upozornit, že i tyto výrobky lze na Internetu najít. Výhodou tištěné inzerce je zacílení také skupiny budoucích uživatelů Internetu, kteří jeho možnosti ještě neznají, ale kteří se v blízké budoucnosti stanou součástí internetové populace. Vzhledem k předpokládané zvyšující se internetové gramotnosti mezi občany ČR, lze tedy předpokládat, že se reklama na virtuální nákup bude stále častěji objevovat i v jinak zaměřených tištěných časopisech, v denním tisku, v rádiu a televizi či na billboardech.

➤ **Kvalitní indexace do vyhledávacích center**

Přiblížit elektronickou prodejnu zákazníkům je možné i díky internetovým vyhledávačům. Umístit textový odkaz na stránky virtuální prodejny v těchto vyhledávačích, je klíčem pro jejich „objevení“ zejména u internetových začátečníků. Vyhledávače rozčleňují jednotlivé odkazy do kategorií a podkategorií a server může zvolit tu, která nejvíce odpovídá jeho náplni. Způsobem, jak upozornit na existenci obchodu jsou přednostní výpisy. Přednostní výpis je forma reklamy, kdy je podle určitých kritérií zatříděný odkaz v kategoriích internetového vyhledávače či portálu zobrazen před ostatními zatříděnými odkazy. Přednostní výpis lze zobrazovat i na klíčová slova (metatagy). V tomto případě je příslušný odkaz zobrazen prioritně před ostatními odkazy vyhledanými vyhledávačem.

b) Public relations

„Jedná se o neosobní, přímo neplacenou formu komunikace o výrobku či firmě zadavatele. „ (24)

Velmi podstatnou část PR obchodního serveru tvoří vztahy s tiskem, jak internetovým, tak klasickým, a ty by firmy, které uvažují o elektronickém obchodě, měli zajímat především! Doporučení, které bude o firmě uvedené v článku, bude mít výrazný vliv na dojem o této firmě. A to pozitivní i negativní. Na českém Internetu existuje celá řada „tiskovin“, které se orientují jen na e-commerce, ale také mnoho velmi navštěvovaných a čtených internetových novin, které také uveřejňují podobná témata.

Vydání tiskové zprávy nebo pravidelné uveřejnění dosažených úspěchů virtuálního obchodu je ze strany novinářských webů přijímáno velice pozitivně, a tyto zpravodajské servery se nebrání zveřejňování podobných informací.

Dobrou reklamou pro firmu bude také zapojení serveru do specifického výzkumu nebo monitoringu. Výsledkům těchto šetření je věnována v internetovém (ale nejen tom) „tisku“ značná pozornost. A součástí výsledků výzkumu je také seznam zúčastněných serverů, ve svém důsledku tedy jistá forma propagace elektronického obchodu.

Další významnou složkou PR je budování firemní identity. Jedná se o pozvolný proces, kterým vstupuje firma do povědomí stávajících i potenciálních zákazníků. Jednou z cest, jak posilovat dobré jméno je seriózní přístup k zákazníkům, který vede k pozitivním referencím a budování jména firmy (serveru), stejně tak účast na internetových i neinternetových akcích (konference, soutěže, sponzorství..). Ale význam má také grafická úprava serveru, jeho přehlednost, barevnost.

Propagace off-line hraje a bude hrát také významnou roli. Webové adresy a e-mailové adresy by se měli objevovat na všech firemních materiálech, které vycházejí z firmy (vizitky, dopisní papíry, reklamní materiály, tiskové zprávy a další informace, dopisy, faxy i reklamy).

S rostoucími výdaji na internetovou reklamu poroste také význam PR pro komunikaci serveru.

c) Podpora prodeje

Loajalita internetových zákazníků je problematická. Spotřebitelé nakupující na Internetu mění virtuální obchod i z důvodu malého cenového zvýhodnění nebo nějaké formy podpory prodeje. Na českém Internetu se objevila služba, která umožňuje uživateli najít ve virtuálních obchodech požadované zboží a seřadit jej podle kritérií stanovených uživatelem (např. podle ceny produktu).

Na Internet lze v podstatě převést všechny běžné nástroje podpory prodeje.

- Množstevní slevy – u zboží určeného běžnému spotřebiteli není tento druh slev příliš protěžován.
- Soutěže, loterie, hry - jedná se o velice využívané způsob přilákání zákazníků na stránky virtuální prodejny. Cílem bývá najít odpovědi na položené otázky, soutěžící musí prohledat stránky obchodního serveru, aby našel správné řešení a tím se seznamuje s celkovou nabídkou obchodu. Důležitou součástí těchto her je také získání sice nereprezentativních, ale alespoň částečných informací o návštěvnících a kupujících (e-mail, věk, pohlaví, vzdělání...), což umožní obchodu doladit svou nabídku této cílové skupině.
- Členské programy – většina virtuálních obchodů, zejména těch, jejichž nabídka není omezena pouze na jednu sortimentní položku, pracuje s registrací svých klientů (získává tak informace a zjednodušuje zákazníkovi nákup, např. nemusí při opakovaných nákupech neustále uvádět svou adresu, ale ta je uvedena v interní databázi, do které se uživatel přihlašuje pod zvoleným heslem). Členské programy, nabízené některými virtuálními obchody, spočívají v umožnění přístupu zákazníkům k nižší ceně zboží, ale až po úhradě členského příspěvku.

- Výrobky zdarma a dárky – odměnou za nákup nějakého výrobku je poskytnutí jiného výrobku zdarma nebo dárku (dárek se od výrobku zdarma liší tím, že dárek nelze koupit).
- Výrobky za zvýhodněnou cenu – zboží, které je při nákupu určitého výrobku možno dokoupit za zvýhodněnou cenu.
- Dárkové certifikáty – dárce nevybírá konkrétní výrobek pro obdarovaného, ale zakoupí certifikát opravňující obdarovaného k nákupu libovolných výrobků v konkrétním virtuálním obchodě.
- Elektronické peníze – odměnou za nákup výrobku je zákazníkovi připsána určitá částka na jeho virtuální účet v konkrétním obchodě, případně ve skupině obchodů. Věrnostní programy existují na českém Internetu čtyři:
 - Bonus.centrum,
 - Fazole,
 - Moje dukáty,
 - I Like Q.
- Vzorky – rozesílání vzorků prostřednictvím Internetu jsou efektivním nástrojem, protože objednání vzorku zákazníkem je jednoduché a cílení téměř dokonalé.
- Možnost vrácení výrobku bez udání důvodu – tento způsob podpory prodeje není častý, zejména pro svou nákladnost (zákazník zboží vrací na své náklady), a proto nepředpokládám jeho výraznější využívání ani v budoucnosti. Jako vhodnější varianta se jeví nabídka zrušení objednávky (bez nákladů) do časově omezené doby.

8. 3. 3. Nabízené služby

Nejsilnější marketingová strategie však nemá nic společného s reklamou, direct mailem, webovými stránkami, referencemi nebo blogy. Dříve, než některé z následujících uvedených věcí budou mít jakýkoli vliv na byznys dané firmy, bude potřeba odhalit, v čem se její služby liší od konkurence. Důležité bude se od konkurence odlišit! Zde uvádím několik způsobů:

- nabízet unikátní produkty nebo služby, které zákazníkům usnadní jejich používání,
- efektivně komunikovat o všem, co firma dělá,
- snažit se dělat specifické kroky, podle kterých si ostatní firmu zapamatují,
- udělat to, čeho se mnozí konkurenti obávají – garantovat výsledky své práce,
- snažit se nabízet zákazníkům více, než je běžné,
- dělat průzkumy mezi svými klienty i konkurencí, aby firma odhalila, co může zdokonalit,
- zajímat se o problémy zákazníků na daném trhu.

V posledních letech se stává stále oblíbenější tzv. online prodavač na ICQ. Z různých průzkumů je totiž dokázáno, že je pro zákazníka důležité popovídat si s prodavačem osobně. Pokud se zákazník nemůže snadno a rychle dozvědět odpověď v elektronickém obchodě, odchází se ptát do klasického obchodu, kde pak také nakoupí. Doporučila bych, aby firma svému zákazníkovi umožnila komunikovat prostřednictvím e-mailu, případně pomocí dotazu odesílaného přímo z elektronického obchodu, ale zároveň na službu online prodavače na ICQ bych rozhodně nezapomínala!

8. 3. 3. 4. Důvěryhodnost a známost Vaší značky

Značka bude velice důležitá, především z toho důvodu, že bude firmu prezentovat. Měla by být výstižná a snadno zapamatovatelná, každý by měl okamžitě vědět, o kterou firmu se jedná.

8. 3. 3. 5. Cena

Záměrně jsem uvedla cenu až na poslední místě, vzhledem k tomu, že tato strategie se neukáže vždy jako správná. Mnoho internetových obchodníků se snaží konkurovat nízkou cenou, ale zejména v oblasti B2C, tedy při prodeji koncovým spotřebitelům, dochází k tomu, že zákazníci zpravidla dávají před nízkou cenou přednost rychlosti a nabízeným kvalitním službám.

Žádný správný obchodník by také neměl zapomínat na správný výběr zaměstnanců, kteří budou s jeho zákazníky komunikovat. Bude velice důležité vést tyto zaměstnance ke vhodnému chování, při následném obchodování. Nesmí se také zapomínat na budování vztahů s těmito zákazníky. Doporučovala bych vytvoření jejich databáze a pravidelnou kontrolu. Je nezbytně nutné uvědomit si, že každý měsíc firma ztrácí deset procent své kupní síly. Dále je velmi vhodné shromažďování e-mailových adres. Proto bych firmě navrhla, aby žádala své zákazníky o povolení k zasílání elektronické pošty. Důležitá je pravidelná komunikace!

8. 3. 4. Jak na základně uvedených analýz zvolit vhodný produkt a zacílit nabídku

Dobry produkt je základem úspěchu. Nebude-li mít firma skutečně dobrý výrobek, zboží, či službu, radila bych se o vstup na Internet vůbec nepokoušet. Samotný produkt, byť sebelepší, ale obvykle nestačí. To, co je bez problémů konkurenceschopné v reálném světě, nemusí také automaticky být na Webu.

Na Internetu mohou prodejnost produktů, běžně konkurenceschopného, snižovat 2 okolnosti: a) produkt není vhodný k prodeji či k distribuci prostřednictvím Internetu, b) produkt se nachází v globálně vysoce konkurenčním segmentu trhu.

Osobně bych doporučila zvolit určitě produkt vhodný k prodeji na internetu. Nevýhodou bude sice to, že firma bude muset svést tvrdý boj s konkurencí, v každém případě, pokud svoje výrobky zviditelní mezi ostatními nabídkami, má vyhráno!

V případě, že si zvolí produkt, který nebude vhodný k prodeji na internetu, odpadne její boj s konkurencí, ale o to víc investice musí vložit do překonání „vzorové“ indispozice produktu samotného. Obě tyto strategie jsou přibližně rovnocenné, takže v konečné fázi stejně bude záležet na tom, jaký produkt vůbec je firma schopna nabízet a na jejich obchodních nápadech.

8. 4 Technologie

„Základem strategie elektronického obchodu je dosáhnout vytčených cílů za pomoci moderních informačních technologií. To znamená začlenit IT přímo do podnikové strategie, což závisí na několika faktorech“ (19)

- **Zda vedení firmy chápe aplikace současných IT.** Zde nemám na mysli především to, zda vedení používá e-mail, ale na druhé straně to neznamena ani, zda ředitel firmy umí spravovat webovský server. Jde především o to, aby vedení mělo základní přehled o současném trendu IT.
- **Zda má vedení firmy představu o důsledcích a trendech IT.** Podniková strategie musí někam směřovat a musí být v souladu s trendy IT. Zde může vedení firmy využít nezávislé studie nebo konzultace IT specialistů.
- **Zda existuje plán technologií.** Má – li vedení firmy představu o trendech IT, musí tyto trendy integrovat do konkrétních plánů a pak je také realizovat, např. malé podniky by v rámci tohoto plánu odpověděly na následující otázky:
 - a) Jak vytvořit online katalog?
 - b) Jak získat a využít data o zákaznících?
 - c) Jak využívat databázi zákazníků, jak ji nejlépe zpřístupnit zaměstnancům?
 - d) Které procesy je potřeba změnit tak, aby vyhovovali těmto změnám?

“Především velké organizace musí přehodnotit své podnikové procesy a zároveň musí přehodnotit, zda některé kritické informace nejsou zastaralé. S implementací IT souvisí i finanční zdroje, jejichž plánování musí být součástí strategie. Zároveň nelze na informační systémy pohlížet jako na jednorázovou investici, je nutné je každoročně aktualizovat.” (19)

Tyto tři výše uvedené kroky vypadají na papíře poměrně jednoduše a jasně, ale praxe potvrzuje, že tomu tak není. Všechny tyto návrhy musí být projednávány v rámci marketingu, služeb a firemní značky.

8. 5. Řízení rizik

Bude velice důležité, aby rizika, která by mohla ohrožovat elektronický obchod, byla řízena a k narušení bezpečnosti nedocházelo! Je zapotřebí identifikovat nová rizika, stanovit jejich měřítka a vyvinout nové prostředky (aplikace a infrastrukturu) v nejrizikovějších oblastech. Je také nutné si uvědomit, že rizika nenarůstají pouze na technologické úrovni (např. propojení s dalšími sítěmi), ale i v ostatních oblastech činností společnosti. Infrastruktura řízení rizik musí být samostatná a formalizovaná, s vlastními prostředky a rozpočtem. Z hlediska určení odpovědnosti bych doporučila vytvořit speciální oddělení, které bude dohlížet na implementaci této infrastruktury a bude mít plnou podporu managementu. Dále v dané společnosti bude nutno vypracovat formální systém bezpečnostních politik a praktik, které budou mít úzký vztah k celkové strategii a budou určovat požadavky na zabezpečení procesů a technologií. Tyto politiky musí být konzultovány na úrovni vedoucích pracovníků celé společnosti. Každý zaměstnanec musí mít přesné instrukce pro případ pádu systému či napadení virem. Klíčem k odstranění problémů je tedy především kvalitní a vyškolený personál, rozdělení odpovědností a citlivá provázanost politik s vrstvou aplikací a technologií.

8. 6. Zhodnocení vlastních možností

Po navržených cílech, které jsem stanovila na začátku samého návrhu strategie pro daný elektronický obchod a po provedení potřebných analýz se dostávám ke zhodnocení vlastních možností. Výsledkem tohoto zhodnocení by mělo být:

- a) zda elektronický obchod vůbec navrhne,
- b) kdo firmě s jeho vytvořením pomůže,
- c) zda na to má dostatek finančních prostředků,
- d) stanovení priorit pro implementaci,
- e) vzorový plán implementace.

I přesto, že by se daná firma hned od začátku domnívala, že elektronický obchod pro její firmu vhodné zřizovat je, po provedení uvedených analýz by možná došla k názoru, že to zase tak dobrý nápad nebude. Pokud by se tak nestalo a rozhodla by se online prodejnu skutečně zřídit, musí se zabývat otázkou, zda má ve své firmě odpovědné pracovníky, kteří jsou schopni elektronický obchod vytvořit. Pokud tomu tak není, musí oslovit nějakou specializovanou agenturu, která se o vše postará. Dále si bude muset stanovit priority pro implementaci, tedy zhodnotit jednotlivá doporučení a technologie z hlediska možnosti jejich reálné aplikovatelnosti (s ohledem na cenu, partnery, současný stav) ve firmě a z hlediska jejich možných přínosů. Neméně důležité bude také vytvoření vzorového plánu implementace. Tedy možná časová posloupnost implementace jednotlivých doporučení s ohledem na současný stav firmy, priority vedení a náročnost na zdroje.

Co se firemních nákladů týče, společnost bezesporu velmi ušetří, pokud nebude vyrábět a skladovat nadbytečné zboží ve svých skladech. Mezi nevýhody velkých zásob bych zařadila:

- zbytečné vynakládání a vázání finančních prostředků,
- riziko znehodnocení, neprodejnosti,
- nedostatek kapitálu pro financování technického a technologického rozvoje,
- ohrožení likvidity daného podniku.

Součástí mé strategie je také zaměření se na systém zásob. Jak už bylo řečeno na samém začátku mé bakalářské práce, mým cílem je vytvoření strategie, která bere v úvahu reálné uživatelské požadavky tak, aby se zákazníci mohli se strategií ztotožnit, a která by potom mohla lépe podpořit obchodní cíle společnosti. Jde v podstatě o to, aby firma dala (až už stávajícím nebo budoucím) zákazníkům prostor k vlastnímu vyjádření, k vlastním požadavkům. Prostředníkem mezi firmou a požadavky zákazníků nebude nikdo jiný, než elektronický obchod. Firma by proto měla mít k dispozici o svých zákaznících relativní údaje, měla by znát jejich potřeby a v neposlední řadě také svoje možnosti. Díky této informační strategii obchodníci zvýší výkonnost svých pracovníků, sníží náklady na skladování zásob a samozřejmě získají také nepostradatelnou konkurenční výhodu.

Samozřejmě, že se během formování celkové strategie, která je vlastně optimalizací a renovací firemních procesů děje mnohem více věcí, nesmí chybět průběžné pohovory a diskuse s vedením společnosti, osobami odpovědnými za projekt či presentace předběžných výsledků. Všechny aktivity by však měli mít jeden společný cíl - zajistit, aby všechna doporučení vycházela z reálných základů a byla během projektu odsouhlasena všemi zainteresovanými osobami. Je zapotřebí snažit se efektivně využít všech možností, které dnešní technologie nabízí!

9. Zhodnocení a závěr

Ve své bakalářské práci jsem navrhla vhodnou strategii pro elektronický obchod. Toto téma mě oslovilo zejména z důvodu mého zájmu o Internet, jeho možnostech a potencionálu, a také díky mnoha zkušenostem, které jsem prostřednictvím nákupu v online obchodech získala.

Význam své práce spatřuji v navržení vhodné strategie, díky níž budou moci majitelé do svých firem zavést elektronický obchod. Návrh mé strategie spočíval především v analýze zákazníků, díky níž jsme zjistili jak je důležité zacílení nabídky, a dále potom v analýze konkurence a trhu. Úkolem této analýzy bylo nalézt správnou pozici pro elektronický obchod. Zaměřila jsem se především na analýzu tržního segmentu. Neméně důležité bylo nalezení konkurence a na základě toho, navržení způsobu, jak využít své konkurenční výhody. V další části návrhu jsem se zaměřila také na to, jak na základě uvedených analýz zvolit vhodný produkt. Podstatné pro samotný návrh strategie bylo zavedení moderních informačních technologií a identifikace rizik, které by mohli elektronický obchod ohrožovat. V samém závěru mé bakalářské práce jsem zhodnotila možnosti, které by daná firma měla zvážít. Každý majitel své firmy by si měl uvědomit, že díky Internetu se prodej výrobků a služeb posouvá velkým krokem kupředu a že základem tohoto úspěchu je nabídnout zákazníkům možnost podílet se na vytváření daných výrobků, které později uspokojí jejich potřeby.

Některé firmy se doposud k vytvoření elektronického obchodu stavějí záporně, jiné kladně, ale jejich argumenty se bohužel do plánovaných záměrů promítají ve velmi omezené míře. Měli by si ale především uvědomit, že v elektronickém obchodě je budoucnost, která jim pomůže získat nové zákazníky, nabídnout nové i již zavedené výrobky určené jednotlivým klientům a napomůže také ke zlepšení komunikace s kupujícími. Výsledkem nebude nic jiného než spokojenost jak na straně obchodníka, při pohledu na svoje zvyšující se finanční prostředky získané prodejem v online obchodě, tak na straně kupujícího, kterého bude těšit fakt, že k objednání potřebného či žádaného zboží bylo zapotřebí pouze několik kliknutí myši na obrazovce svého počítače.

Seznam použité literatury

1. *Adaptic – tým internetových specialistů* [online]. 2005 [cit. 2007-04-04].
Dostupný z WWW: <<http://www.adaptic.cz/o-nas/kdo-je-adaptic.htm>>.
2. *Aktuální zpravodajství a tiskové zprávy z domova i ze světa* [online]. 2007 [cit.2007-02-06].
Dostupný z WWW: <<http://www.1000webu.com/aktuality/?p=919>>.
3. ČADILOVÁ, K. *Go Digital aneb Evropské malé a střední podniky vstupují do digitálního věku*. Ikaros [online]. 2002, roč. 6, č. 2 [cit. 2007-05-02].
Dostupný na World Wide Web: <<http://www.ikaros.cz/node/999>>.
URN-NBN:cz-ik999. ISSN 1212-5075.
4. DOHNAL, J. - POUR, J.: *Architektury informačních systémů – v průmyslových a obchodních podnicích*, Ekopress, 301 s., první vydání, Praha 1997, ISBN 80-86119-02-5.
5. DRUCKER, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Management Press, 2001
6. DVOŘÁK, J. *Elektronický obchod*. Elektronická skripta VUT v Brně, FP ,2003.
7. DVOŘÁK, J. *Strategické řízení IS/IT - sladění IS/IT infrastruktury s podnikovými strategickými cíli*. 1. vyd. B.I.B.S., a.s., Lidická 1879/48, Brno - Černá Pole, Brno, 2003. ISBN 80-86575-88-8.
8. KADERÁBKOVÁ, A. a kol. *Ročenka konkurenceschopnosti České Republiky 2005 – 2006* [CD - ROM] 1.vyd.
9. KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. C.H. Beck Praha 2003. ISBN 80-7179-730-8

10. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie v praxi*. 1. vyd, PC-DIR, spol. s r. o. Brno 1998. 172 s. ISBN 80-214-1111-2
11. KILÍÁN, Karel. *Nejčastější chyby tvůrců webových stránek* [online]. 2000 [cit.2007-04-05].
Dostupný z WWW: <<http://www.dkozak.cz/konzult/marketing.htm>>.
12. *Marketing a kontakt se zákazníkem* [online]. 2001 [cit. 2007-04-05].
Dostupný z WWW: <<http://www.dkozak.cz/podpora/media/marketing.htm>>.
13. MATOUŠKOVÁ, M. *Obchodování po síti může přivést řadu výhod pro koncového zákazníka*. Ikaros [online]. 1999, roč. 2, č. 7 [cit. 2007-03-15].
Dostupné z <http://www.ikaros.cz/node/1174>.
14. Měsíčník *PC WORLD*, červenec 2000, květen 2001, leden 2002, IDG Czech, a.s.
15. MOLNÁR, Z.: *Efektivnost informačních systémů*, Grada Publishing, 180 s., druhé rozšířené vydání, Praha 2001, ISBN 80-247-0087-5.
16. PATEL, K., MCCARTHY, M.P. *Digital Transformation: The Essentials of e-Business Leadership*, New York: McGraw Hill, 2000, p. 42.
17. PETERS, T. WATERMAN, R.H. *Hledání dokonalosti*. Pragma, 2001. 336s. ISBN 80-7205-817-7
18. PLANT, R. *eCommerce: Formulation of Strategy*. Prentice Hall, 2000, 343 s. ISBN 0-13-019844-7
19. *Replika Changing Learning Content* [online]. 2001 [cit. 2007-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.replika.org.uk/presserv/imsPackages/techUniLiberec>>.

20. SEIBEL, T.M., HOUSE, P. *Cyber Rules: Strategies for Excelling at e-Business*, New York: Random House, 1999, p. 126.
21. *Specializovaná online agentura* [online]. 2005 [cit. 2007-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.abcRedakce.cz>>.
22. *Společnosti Acomware* [online]. 2002 [cit. 2007-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.internet-marketing-reklama.cz/homepage/neco-malo-o-internetu/nekolik-informaci/struktura-nakupu-na-internetu/CatID2870/LayId2/ArtId22120/Default.aspx>>.
23. *Společnosti Acomware* [online]. 2002 [cit. 2007-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.internet-marketing-reklama.cz/homepage/neco-malo-o-internetu/nekolik-informaci/kolik-utrati-cesi-na-internetu-/CatID2870/LayId2/ArtId22152/Default.aspx>>.
24. STUHLÍK, P. A DVOŘÁČEK, M. *Marketing na Internetu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 2000. 248 s. ISBN 80-7169-957-8.
25. The "E's" Have It: E-business, E-commerce, E-tailing, and the Web". Gartner, Report 5606, 2000
26. *Zpravodajský servis o marketingu, médiích a reklamě* [online]. 2001 [cit. 2007-02-06]. Dostupný z WWW: <http://mam.ihned.cz/c4-10000125-20121420-100000_d-internetove_obchody-mely-loni-rekordni-trzby>.

Seznam použitých zkratek a symbolů

Atd.	-	a tak dále
B2B	-	<i>business to business</i> , obchod typu dodavatel - odběratel
B2C	-	<i>business to customer</i> , obchod typu dodavatel - spotřebitel
B2E	-	<i>business to employee</i> , jedná se o výměnu informací mezi zaměstnanci a podnikem
C2B	-	<i>customer to business</i> , obchod typu spotřebitel - dodavatel
C2C	-	<i>customer to customer</i> , obchody typu spotřebitel - spotřebitel
ČR	-	Česká republika
e-mail	-	<i>electronic mail</i> , elektronická pošta, zprávy (obvykle textové soubory) posílané prostřednictvím Internetu (příp. jiné sítě) na další počítač, kde jsou uloženy, dokud si je příjemce (adresát) nevyzvedne
EDI	-	<i>electronic data interchange</i> , elektronická výměna dat EDI je elektronická výměna strukturovaných standardních zpráv mezi dvěma aplikacemi dvou nezávislých subjektů
EO	-	elektronický obchod
EU	-	Evropská unie
FAQ	-	<i>Frequently Asked Questions</i> ; často kladené otázky z určité oblasti spolu s odpověďmi
HTML	-	hypertextový jazyk pro psaní WWW stránek
ICT	-	informační a komunikační technologie
ICQ	-	světově nejrozšířenější nástroj na online komunikaci mezi uživateli připojenými k internetu
I Like Q	-	transakční systém s virtuální měnou Q; tuto měnu lze různě získávat a vydělávat a na druhé straně utrácet, stejně tak je možné tuto měnu nakoupit za CZK a také ji zpět prodat za CZK
ISDN	-	<i>Integrated Services Digital Network</i> - způsob přenosu dat po digitální telefonní lince
IS	-	informační systémy
IT	-	informační technologie
Např.	-	například

Obr.	-	obrázek
PR	-	public relations
Pozn.	-	poznámka
SBU	-	obchodní strategie
SIM	-	<i>subscriber identity module</i> , účastnická identifikační karta která slouží pro identifikaci účastníka v mobilní síti
SLEPT	-	analýza obecného okolí (S = sociální, L = legislativní, E = ekonomické, P = politické, T = technologické),
SWOT	-	metoda analýzy, díky které je možno zhodnotit silné (Strenghts) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats),
WWW	-	<i>World Wide Web</i> (celosvětová pavučina)

Rejstřík

A

analýza, 9, 11, 18, 44, 67
argumenty, 62

C

cílová skupina, 40

D

dovednosti, 22

E

EDI, 17, 66
elektronické obchodování, 4, 11, 15, 17, 22, 37, 47,
48, 51, 57
elektronický obchod, 1, 7, 8, 9, 11, 13, 18, 25, 30, 33,
38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46,
52, 60, 61, 66
Evropská unie, 66

I

informace, 10, 27, 34, 47, 49, 50, 53, 54, 59
informační a komunikační technologie, 66
informační systém, 17, 22, 59, 66
Infrastruktura, 14, 21, 22
Internet, 8, 9, 11, 27, 28, 32, 33, 36, 38, 41, 43, 44,
46, 51, 54, 57, 62

K

kamenný obchod, 15
klasického, 56
konkurence, 6, 9, 11, 18, 38, 42, 44, 45, 46, 48, 50, 56

M

marketing, 31, 64, 65
m-commerce, 16

N

nakupování, 6, 11, 28, 29, 30, 32, 34, 35, 3

O

obchod, 4, 1, 3, 8, 11, 13, 15, 31, 38, 40, 45, 48, 54,
56, 61, 63, 66
odběratel, 66
organizace, 18, 19, 21, 22, 24, 25, 59

P

podnik, 8, 21, 22, 23, 24, 39
podnikání, 8, 10, 13, 18, 19, 21, 26, 27, 38
potencionální zákazníci, 40
prodej, 8, 9, 15, 31, 34, 36
produkt, 7, 57

S

služby, 6, 9, 15, 21, 22, 23, 28, 29, 31, 39, 42, 43, 45,
46, 47, 51, 56
strategie, 1, 4, 1, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 18, 19, 20, 21,
22, 23, 25, 26, 38, 39, 44, 51, 56, 57, 58, 59,
61, 62, 67
struktura, 19, 22
styl, 22
systémy, 16, 17, 59, 66

T

technologie, 21, 22, 23, 38, 61, 66
trh, 15, 21, 23, 24, 32, 34, 35, 42, 51

Z

zákazník, 9, 15, 34, 38, 44, 45, 47, 55, 56
zaměstnanci, 16, 37, 66
značka, 21

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus elektronického obchodu	13
Obrázek 2: Strategický model	20
Obrázek 3: Proces formulace informační strategie	29
Obrázek 4: Struktura informační strategie	30
Obrázek 5: Služby na internetu jsou lepší než v kamenných obchodech.....	37
Obrázek 6: Lepší jsou služby na internetu (podle míry nakupování).....	38
Obrázek 7: Výhody on-line nakupování	39
Obrázek 8: Nákupy na internetu – dle věku	41
Obrázek 9: Nákupy na internetu – dle pohlaví.....	42
Obrázek 10: Podíl elektronického obchodu na celkovém obratu firem	45
Obrázek 11: Prodej a nákup na internetu podle odvětví v ČR	46

Seznam příloh

Příloha 1 - Počet uživatelů internetu

Příloha 2 - Informační zdroje

Přílohy

Příloha 1 - Počet uživatelů internetu



Příloha 2 - Informační zdroje

Písemné zdroje publikované

a) Knihy

BURSTINER,I. *Základy maloobchodního podnikání*. Přel.: Janečková,L. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. ISBN 80-85605-55-4.

GRETZ, K.F. a DROZDECK, S.R. *Psychologie prodeje*. Přel.: Elman, J. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-03-1.

KOTLER,Philip. *10 smrtících marketingových hřůchů*. Praha: Grada Publishing, 2004. 136 s. ISBN 80-247-0969-4

KOTLER,Philips. *Marketing, management*. Praha: Grada Publishing, 2003. 720 s. ISBN 80-247-0016-6

STUHLÍK, P. a DVOŘÁČEK, M. *Marketing na Internetu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2000. 248 s. ISBN 80-7169-957-8.

SVĚTLÍK, J. *Marketing, Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994. 256 s.

SVOBODOVÁ H. a kol. *Marketingový výzkum*. Ostrava:VŠB-TU, 1997. 52 s. ISBN 80-7078-226-9.

WILLIAM,W. a WOODS,A. *Internetové tržiště B2B pro 21. století*. Petr Sommer ve spolupráci s Immo-press, 2004. 312 s. ISBN 80-9670-0064-3

SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. Praha: Computer press, 2005. 318s. ISBN 80-251-0573-3

LUKOZSOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Praha: Computer press, 2004. 182s. ISBN 80-251-0174-6

PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. st.* Praha: Radix, 2005. 1700s. ISBN 80-860-3159-4

LAMBERT, DOUGLAS M.; STOCK, James R.; ELLRAM, Lisa M. *Logistika*. Praha: Computer press, 2005. 612 s. ISBN 8025105040

MÁČE, M. *Platební styk:klasický, elektronický*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 220s. ISBN 80-247-1725-5

CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha:Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4

SCHLOSSBERGER, O. *Platební styk*. 3. vyd. Praha: Bankovní institut, 2005. 368 s.. ISBN 80-7265-072-6

JASTROW,D. *Server Outages Can Wreak Havoc—Today's Cost of Doing Business*, Computer Reseller News, June 28, 1999

NAIK,G. and LATOUR,. *M-commerce: Mobile and Multiplying: Overseas, Mobile Phones Work Like Electronic Wallets; Bank, Buy Wine, Pay Rent, The Wall Street Journal*, August 18, 2000

b) Časopisy

DONÁT, J. *Byznys na rostoucím trhu*. Euro, 2000, č. 27, s. 33. ISSN 1212-3129

FIALKA, M. *Obava o bezpečnost brzdí "virtuální obchod"*. HN, 2000, č. 17.října, s. 13. ISSN 0862-9587.

HRAZDILA, Z. *Virtuální nákup, reálná doprava*. E.biz, 2000, č. 6, s. 66-67. ISSN 1213-063X.

JEDLIČKOVÁ, Petra. *Obchodování po síti může přinést řadu výhod pro koncového zákazníka*. Ikaros [Ikaros]. 1998, roč. 2, č. 7 [cit. 2006-11-19]. Dostupný na World

Wide Web: <<http://www.ikaros.cz/node/1174>>. URN-NBN:cz-ik1174. ISSN 1212-5075.

KOTORA, B. *Jak se daří e-commerce v českých podmínkách*. Lancom, 2000, č. 3, s. 12-13. ISSN 1210-2997.

KOUBSKÝ, P. *Co je to nová ekonomika. E-bysnys* (příloha časopisu Euro). s. 2-6. ISSN 1212-3129

KOZÁK, D. *Máte promiskuitní zákazníky?* E-biz, 2000, č. 10, s. 42-43. ISSN 1213-063X.

LITVÁK, D. *Jak nakupovat online*. Internet, 2000, č. 10, s. 74-75. ISSN 1211-6351.

PETERKA, J. *Kdy budeme užívat elektronický podpis?* HN, 2001, č. 28.února, Příloha Internet s. IX-X. ISSN 0862-9587.

PLESL, J. *Nedosažitelný půvab internetu*. Euro, 2000, č. 1, s. 20. ISSN 1212-3129.

POSPÍŠIL, P. *Když reklama, tak v TV, rádiu, tisku a na Internetu*. E-biz, 2000, č. 10, s. 40-41. ISSN 1213-063X.

SHORF, D. *Autogram na kliknutí*. Euro, 2000, č. 24, s. 32. ISSN 1212-3129.

SMEJKAL, V. *Něco je jinak*. E-biz, 2001, č. 2, s. 52-54. ISSN 1213-063X.

STUHLÍK, P. *Fenomén click rate*. Euro, 2000, č. 37, s. 46. ISSN 1212-3129.

ŠTOČEK, M. *Ženy na síti dohánějí muže*. Euro, 2000, č. 44, s. 36-37. ISSN 1212-3129.

WINTER, J. *Český uživatel - alespoň trochu známá neznámá*. HN, 2001, č. 28.února, Příloha Internet s. IV. ISSN 0862-9587.

WR. *Internet na veřejně dostupných místech*. HN, 2001, č. 28.února, Příloha Internet s. VIII. ISSN 0862-9587.

ZAHRADNÍČEK, S. *Deset let nákupů*. Euro, 2000, č. 28, s. 41. ISSN 1212-3129.

Poznámky a konspekty z konferencí

DVOŘÁK, J. *Strategické řízení IS/IT - sladění IS/IT infrastruktury s podnikovými strategickými cíli*. 1. vyd. B.I.B.S., a.s., Lidická 1879/48, Brno - Černá Pole, Brno, 2003. ISBN 80-86575-88-8.

Internetové adresy

<http://google.com>

<http://www.gradac.cz>

<http://www.ihend.cz>

<http://www.novinky.cz>

<http://www.akamonitor.cz>

<http://www.interval.cz>

<http://www.ereklama.cz>

<http://www.idnes.cz>

<http://www.novaekonomika.cz>

<http://www.ebrana.com>

<http://www.centrade.cz>

www.logistika.cz

www.e-studio.cz

www.businessinfo.cz

www.lupa.cz