

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Dizertační práce

Marketingové řízení elektronického obchodování

Autor: Ing. Veronika Svatošová
Školitel: doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

Pardubice 2013

PROHLÁŠENÍ:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích, dne 30. 6. 2013

Ing. Veronika Svatošová

ABSTRAKT

Disertační práce se zabývá oblastí marketingového řízení elektronického obchodování. Hlavním cílem disertační práce je navrhnout model marketingového řízení, které umožní posílit konkurenční postavení firem obchodující převážně elektronicky. Pro tento účel jsou analyzovány a sumarizovány současné poznatky o marketingovém řízení a elektronickém obchodování a navrženo obecné řešení problému pro marketingové řízení v elektronickém obchodování. Na základě výzkumného šetření mezi vybranými společnostmi, které obchodují převážně elektronicky, jsou identifikovány hlavní nedostatky firem při marketingovém řízení podniku a pomocí definování nejlepších nástrojů a postupů marketingového řízení v elektronickém obchodování jsou navrženy doporučení pro jejich následnou eliminaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketing, management, marketingové řízení, nástroje a postupy marketingového řízení, marketingové řízení v elektronickém obchodování, strategie, cíle, proces strategického řízení, elektronické obchodování, elektronické podnikání, e-strategie, e-marketingový mix

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

SVATOŠOVÁ, Veronika. *Marketingové řízení elektronického obchodování*. Disertační práce v oboru Management. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, Ústav podnikové ekonomiky a managementu, 2013, 228 s.

TITLE

Marketing Management of E-commerce

ABSTRACT

The dissertation thesis deals with the marketing management of e-commerce. The main aim of the dissertation thesis is to design a model of e-marketing management for companies trading mostly electronically, which could strengthen its competitive position. For this purpose the current knowledge of marketing management and e-commerce are analysed and summarized and recommended a general solution to the problem for e-commerce marketing management. Based on the survey among selected companies that are trading primarily electronically, the main shortcomings of companies in marketing management are identified and by defining best practices and tools of marketing management in e-commerce the recommendations for their subsequent elimination are designed.

KEYWORDS

Marketing, management, marketing management, marketing management tools and processes, e-commerce marketing management, strategy, goals, strategic management process, e-business, e-commerce, e-strategy, e-marketing mix

OBSAH

ÚVOD	11
1 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ V OBLASTI ELEKTRONICKÉHO OBCHODOVÁNÍ	12
1.1 Definiční elektronické podnikání a elektronické obchodování	12
1.2 Vývoj a současný stav elektronického obchodování	16
1.3 Význam elektronického obchodování	18
1.4 Trendy v oblasti elektronického obchodování	20
1.5 Situační analýza pro elektronické obchodování	23
1.5.1 SWOT analýza pro elektronické obchodování.....	23
1.5.2 Porterova analýza pro elektronické obchodování.....	27
1.5.3 PEST analýza pro elektronické obchodování.....	31
2 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ V OBLASTI MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ	33
2.1 Vývoj marketingu a marketingového řízení	34
2.2 Klasické a současné přístupy k marketingovému mixu.....	39
2.2.1 Klasický marketingový mix 4P.....	40
2.2.2 Kritika a variace klasického marketingového mixu.....	42
2.2.3 Marketingový mix pro XXI. století.....	44
2.3 Moderní přístupy k marketingu a marketingovému řízení	46
2.4 Současný marketing a marketingové řízení.....	47
2.4.1 Úspěšný marketingový management.....	51
2.4.2 Proces marketingového řízení	52
2.5 Definování problému v oblasti tématu disertační práce	54
3 STANOVENÍ CÍLŮ, HYPOTÉZ A METOD POUŽITÝCH PŘI ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	55
3.1 Cíle a hypotézy disertační práce.....	55
3.2 Metody použité pro zpracování disertační práce.....	56
3.2.1 Základní metody využité v disertační práci	56
3.2.2 Empirické metody využité v disertační práci	57
3.2.3 Statistické metody využité v disertační práci	58
3.2.4 Kvalitativní a kvantitativní výzkum využitý v disertační práci.....	59
3.3 Konceptuální schéma postupu řešení disertační práce	60
4 ŘEŠENÍ PROBLÉMU - MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ V ELEKTRONICKÉM OBCHODOVÁNÍ	62
4.1 Teoretická východiska pro řešení problému.....	62
4.1.1 Marketing pro elektronické obchodování.....	63

4.1.2	<i>Management pro elektronické obchodování</i>	64
4.1.3	<i>Specifický přístup managementu a marketingu pro elektronické obchodování</i>	65
4.2	Marketingový mix v elektronickém obchodování.....	68
4.3	Role marketingového manažera a marketingových týmů v elektronickém obchodování.....	71
4.4	Strategie pro elektronické obchodování.....	72
4.4.1	<i>Strategie pro elektronické obchodování – e-strategie</i>	74
4.4.2	<i>Proces strategického řízení nejen pro elektronické obchodování</i>	75
4.5	Nástroje marketingového řízení v elektronickém obchodování.....	78
4.6	Nedostatky v marketingovém řízení pro e-commerce.....	79
4.7	Procesní model marketingového řízení v e-commerce – řešení problému.....	81
4.7.1	<i>Postup v procesu e-marketing managementu</i>	84
4.7.2	<i>Proces marketingového řízení v elektronickém obchodování – závěr</i>	89
5	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	91
5.1	Cíle výzkumného šetření.....	91
5.2	Charakteristika výzkumného šetření.....	91
5.2.1	<i>Charakteristika kvalitativního výzkumu</i>	92
5.2.2	<i>Charakteristika kvantitativního výzkumu</i>	93
5.3	Výzkumný vzorek.....	93
5.4	Schéma empirického výzkumu disertační práce.....	95
5.5	Výzkumné oblasti disertační práce.....	96
5.6	Hodnocení výsledků kvalitativního výzkumu.....	98
5.6.1	<i>Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu – Firma A</i>	105
5.6.2	<i>Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu – Firma B</i>	106
5.6.3	<i>Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu – Firma C</i>	108
5.6.4	<i>Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu – Firma D</i>	110
5.6.5	<i>Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu – Firma E</i>	112
5.6.6	<i>Komparace a diskuze k výsledkům kvalitativního výzkumu</i>	114
5.7	Hodnocení výsledků kvantitativního výzkumu.....	116
5.7.1	<i>SEKCE I – Identifikační a rozřazovací otázky</i>	117
5.7.2	<i>SEKCE II – Firmy, které mají vytvořenou koncepci marketingového řízení</i>	122
5.7.3	<i>SEKCE III – Firmy, které uvažují o vytvoření koncepce marketingového řízení</i>	138
5.7.4	<i>SEKCE IV – Firmy, které neuvažují o vytvoření koncepce marketingového řízení</i>	146
5.7.5	<i>Popisné statistiky pro vybrané otázky z kvantitativního výzkumu</i>	153
5.7.6	<i>Shrnutí výsledků kvantitativního výzkumu a diskuze</i>	160
6	VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝZKUM ..	162
6.1	Nedostatky v procesu e-marketing managementu a jejich eliminace.....	162
6.2	Výsledky disertační práce – platnost modelu v praxi.....	165

6.3	Ukazatele pro posouzení úspěšnosti procesu e-marketing managementu	170
6.4	Ověření formulovaných hypotéz disertační práce	172
6.4.1	<i>Ověření hypotézy H1</i>	172
6.4.2	<i>Ověření hypotézy H2</i>	174
6.4.3	<i>Ověření hypotézy H3</i>	177
6.4.4	<i>Ověření hypotézy H4</i>	179
6.5	Diskuze a doporučení pro další výzkum	180
7	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ DISERTAČNÍ PRÁCE	182
7.1	Přínosy disertační práce pro teorii a další rozvoj vědy.....	182
7.2	Přínosy disertační práce pro praxi	182
7.3	Přínosy disertační práce pro pedagogický proces.....	182
	ZÁVĚR	183
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	184
	PŘEHLED VLASTNÍCH PUBLIKACÍ	192
	SEZNAM PŘÍLOH	194

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah mezi jednotlivými elektronickými obchodními místy	13
Obrázek 2: Schéma začlenění ERP a e-shopu v rámci e-commerce.....	15
Obrázek 3: Marketingový mix pro XXI. století.....	45
Obrázek 4: Proces marketingového řízení	53
Obrázek 5: Konceptuální schéma disertační práce	61
Obrázek 6: E-marketingový mix pro XXI. století	69
Obrázek 7: Procesní model strategického řízení.....	77
Obrázek 8: Procesní model marketingového řízení pro elektronické obchodování	83
Obrázek 9: Postup e-marketing managementu	84
Obrázek 10: Procesní model e-marketing managementu v systému řízení internetové firmy	90
Obrázek 11: Schéma empirického výzkumu disertační práce	95
Obrázek 12: Výzkumné oblasti disertační práce v procesu e-marketing managementu.....	96
Obrázek 13: Nedostatky v procesním modelu e-marketing managementu	162
Obrázek 14: Model pro procesu e-marketing managementu pro firmu E	168
Obrázek 15: Čtyři konkurenční platformy, které poskytují hodnotu firmy	IV
Obrázek 16: Efektivní cíle podle stádií prosperity organizace	V
Obrázek 17: Ukázka vizuální podoby webových stránek pro kvantitativní výzkum.....	XXXIV

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Internetoví uživatelé k počtu světové populace.....	17
Tabulka 2: SWOT analýza pro elektronické obchodování	24
Tabulka 3: Porterova analýza pěti sil pro elektronické obchodování	28
Tabulka 4: PEST analýza pro elektronické obchodování	31
Tabulka 5: Vývoj marketingu a marketingového řízení	36
Tabulka 6: Témata marketingu, marketingového managementu a veřejného sektoru.....	50
Tabulka 7: Rozdíl mezi tradičním marketingem a marketingem ovlivněným IT	64
Tabulka 8: Specifický přístup managementu a marketingu pro elektronické obchodování	65
Tabulka 9: Nástroje marketingového řízení pro elektronické obchodování	78
Tabulka 10: Nedostatky v procesu marketingového řízení v e-commerce	80
Tabulka 11: Odpovědi jednotlivých firem v kvalitativním výzkumu (SEKCE I až VII)	98
Tabulka 12: Počet respondentů zúčastněných v jednotlivých sekcích	117
Tabulka 13: Počet zaměstnanců ve firmě	117
Tabulka 14: Počet let na internetovém trhu – popisné statistiky	118
Tabulka 15: Význam marketingu v elektronickém obchodování	119
Tabulka 16: Způsob provádění marketingu	120
Tabulka 17: Současná konkurenční pozice firmy.....	121
Tabulka 18: Koncepce marketingového řízení	122
Tabulka 19: Počet let využívání koncepce marketingového řízení.....	122
Tabulka 20: Využívání nástrojů marketingového řízení.....	124

Tabulka 21: Využívání nástrojů marketingového řízení (popisné charakteristiky)	126
Tabulka 22: Nedostatky při procesu marketingového řízení	129
Tabulka 23: Nedostatky při procesu marketingového řízení (popisné statistiky)	131
Tabulka 24: Formy specifického marketingu	133
Tabulka 25: Formy internetového marketingu	135
Tabulka 26: Důvod nevyužívání konceptu marketingového řízení	138
Tabulka 27: Plán využívání konceptu marketingového řízení	139
Tabulka 28: Plánovaný způsob provádění marketingového řízení	139
Tabulka 29: Formy specifického marketingu	141
Tabulka 30: Formy internetového marketingu	143
Tabulka 31: Důvod nevyužívání konceptu marketingového řízení	146
Tabulka 32: Zájem o koncept marketingového řízení	147
Tabulka 33: Formy specifického marketingu	148
Tabulka 34: Formy internetového marketingu	150
Tabulka 35: Souhrnné popisné statistiky pro otázky 10, 17, 23 z dotazníkového šetření	154
Tabulka 36: Souhrnné popisné statistiky pro otázky 11, 18, 24 z dotazníkového šetření	156
Tabulka 37: Souhrnné popisné statistiky pro otázky 12, 19, 25 z dotazníkového šetření	158
Tabulka 38: Ukazatele úspěšnosti procesu e-marketing managementu.....	171
Tabulka 39: Ověření hypotézy H1.....	172
Tabulka 40: Černosti firem uvedené v závislosti na konceptu marketingového řízení a jejich konkurenceschopnosti.....	173
Tabulka 41: Četnosti firem uvedené v závislosti na využívání konceptu marketingového řízení a počtu zaměstnanců.....	174
Tabulka 42: Ověření hypotézy H2.....	174
Tabulka 43: Výsledky Friedmanova testu na základě otázky číslo 8	176
Tabulka 44: Neményiova metoda mnohonásobného porovnání.....	177
Tabulka 45: Ověření hypotézy H3.....	177
Tabulka 46: Wilcoxonův párový test pro otázky 12, 19 a 25	178
Tabulka 47: Ověření hypotézy H4.....	179
Tabulka 49: Specifický marketing v kontextu tradičního a moderního marketingu.....	VII

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Jednotlivci nakupující přes Internet (% jednotlivců v dané socio-demografické skupině)	18
Graf 2: Strategie vyplývající ze SWOT analýzy	26
Graf 3: Počet zaměstnanců ve firmě.....	118
Graf 4: Histogram četností – počet let na internetovém trhu.....	118
Graf 5: Význam marketingu v elektronickém obchodování.....	119
Graf 6: Způsob provádění marketingu.....	120
Graf 7: Současná konkurenční pozice firmy	121
Graf 8: Konceptce marketingového řízení.....	122

Graf 9: Histogram četností – počet let využívání koncepce marketingového řízení	123
Graf 10: Využívání nástrojů marketingového řízení	125
Graf 11: Význam nástrojů marketingového řízení	125
Graf 12: Využívání nástrojů marketingového řízení	127
Graf 13: Nedostatky při procesu marketingového řízení.....	130
Graf 14: Význam nedostatků při procesu marketingového řízení	130
Graf 15: Nedostatky při procesu marketingového řízení.....	132
Graf 16: Využívání forem specifického marketingu	134
Graf 17: Význam forem specifického marketingu	134
Graf 18: Formy internetového marketingu	136
Graf 19: Význam forem internetového marketingu.....	136
Graf 20: Marketingové aktivity firem	137
Graf 21: Využívané nástroje v procesu řízení firem.....	140
Graf 22: Formy specifického marketingu.....	142
Graf 23: Význam forem specifického marketingu	142
Graf 24: Formy internetového marketingu.....	144
Graf 25: Význam forem internetového marketingu.....	144
Graf 26: Marketingové aktivity firmy	145
Graf 27: Využívání nástrojů v procesu řízení podniku.....	147
Graf 28: Formy specifického marketingu.....	149
Graf 29: Význam forem specifického marketingu	149
Graf 30: Formy internetového marketingu.....	151
Graf 31: Význam forem internetového marketingu.....	151
Graf 32: Marketingové aktivity firmy	152
Graf 33: Souhrnné hodnocení pro otázky 10, 17, 23 z dotazníkového šetření	155
Graf 34: Souhrnné hodnocení pro otázky 11, 18, 24 z dotazníkového šetření	157
Graf 35: Souhrnné hodnocení pro otázky 12, 19, 25 z dotazníkového šetření	159
Graf 36: Histogram četností pro nástroje marketingového řízení.....	175
Graf 37: Průměrné hodnocení taktických a strategických procesů v e-commerce	178

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

4P	Klasický marketingový mix (cena, výrobek, distribuce, propagace)
APEK	Asociace pro elektronickou komerci
B2B	Business-to-business (obchodování mezi organizacemi)
B2C	Business-to-customer (obchodování s konečnými spotřebiteli)
CRM	Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)
CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská a sociální odpovědnost firmy)
ČR	Česká republika
DSS	Decision Support Systems (Systémy pro podporu rozhodování)
ERP	Enterprise Resource Planning (informační systém integrující interní procesy)
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
JIT	Just-in-time (japonská filozofie řízení zásob „právě v čas“)
MIS	Marketingový informační systém
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PEST	Analýza makroprostředí (faktory politické, ekonomické, sociální, technolog.)
PPC	Pay-per-click (platba za klik)
PR	Public relations (způsob styku, komunikace a budování vztahů s veřejností)
QCC	Quality Control Circles (kontrolní kroužky kvality)
SBU	Strategic Business Unit (strategické podnikatelské jednotky)
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization (optimalizace webových stránek)
SWOT	Analýza silných a slabých stránek podniku, hrozeb a příležitostí
URL	Uniform Resource Locator
WWW	World Wide Web

ÚVOD

Marketingové řízení zaujímá stále významnější postavení ve světě podnikání, stejně tak ve sféře elektronického obchodování. Někteří účastníci však význam marketingové podpory podceňují, což může být jednou z nezanedbatelných příčin neúspěchu a nemožnosti rozvoje některých internetových firem¹. Marketingové řízení v současné době zahrnuje širokou škálu aktivit, které úspěšná firma při tvorbě a realizaci hlavní podnikatelské strategie musí respektovat a podporovat. Tím lze zaručit komplexní přístup zkoumané problematiky. Praxe však ukazuje, že koncept marketingového řízení není ve firmách efektivně využíván. Většinou se zaměřují na dílčí marketingové aktivity bez uplatňování manažerských principů a s návazností na další firemní procesy.

Elektronické obchodování je oborem, který v současné době zaznamenává dynamický rozvoj a který dává všem účastníkům stále nové možnosti využití, a to jak na straně nabídky, tak i poptávky. Tato vlastnost přispívá k potenciálu obou zmíněných stran. Tento potenciál je významným faktorem pro marketing, který se jej snaží stále více využívat ke svému prospěchu. Elektronické obchodování poskytuje eventualitu samostatného rozhodování, ale i schopnost selekce a zacílení - atribut z obchodně marketingového hlediska dobře využitelný. Oblast elektronického obchodování pro firmu znamená příležitost, výzvu a možnost získání konkurenční výhody, pokud využije všech jejích pozitivních aspektů podnikání. Jen málo inovací v historii lidstva přineslo tolik potencionálních výhod a přínosů jako elektronické obchodování.

Propojenost marketingových aktivit s oblastí elektronického obchodování je zcela zřejmá. Zde však vyvstává otázka, zda firmy obchodující elektronicky tak činí efektivně. K tomu by měl napomoci obchodní model marketingového řízení pro elektronické obchodování. Koncept marketingového řízení má obecnou platnost pro všechny sféry podnikání, s rozvojem elektronického obchodování vzniká potřeba jeho specializace. Ačkoliv potřeba teoretické podpory oblasti marketingového řízení v elektronickém obchodování stoupá, zatím neexistují relevantní teoretická východiska v této oblasti, která by se zaměřovala na komplexní přístup marketingového řízení v elektronickém obchodování. Odborná literatura se zaměřuje pouze na vybrané aspekty internetového marketingu, bez návaznosti na další marketingové činnosti a manažerské postupy, které je nutné v oblasti elektronického obchodování řešit.

Záměrem disertační práce je navrhnout procesní model marketingového řízení, který umožní posílit tržní postavení podnikatelských subjektů elektronických tržišť. Důvodem výběru tématu disertační práce je možnost dynamického rozvoje a dalšího potenciálu elektronického obchodování, které vyžaduje uplatňování stále nových principů a postupů. Teoretická část disertační práce vychází z rešerše domácí a zahraniční literatury a analýzy současného stavu vědeckého poznání v oblasti elektronického obchodování a marketingového řízení v návaznosti na řešení problému zkoumané problematiky. Syntézou poznatků je navržen procesní model marketingového řízení v elektronickém obchodování. Praktická část disertační práce se zaměřuje na vlastní výzkum, který zkoumá úroveň koncepce marketingového řízení a využití jejích nástrojů a postupů mezi vybranými firmami obchodujícími převážně elektronicky. Rovněž v nově vytvořeném modelu identifikuje hlavní nedostatky marketingového řízení v elektronickém obchodování a navrhuje postupy pro jejich následnou eliminaci. V závěru je navržený model ověřován v praxi.

¹ Firma – libovolný podnikatelský subjekt, který se specializuje na přeměnu zdrojů ve statky; lze rovněž označovat jako podnik, společnost, organizace, obchod. V disertační práci je pro podnikatelský subjekt zvoleno označení firma.

1 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ V OBLASTI ELEKTRONICKÉHO OBCHODOVÁNÍ

Oblast elektronického obchodování doznává svého rozmachu v XXI. století a stává se fenoménem doby. Přes jeho relativně krátkou existenci významně ovlivnil současnou podobu podnikání, kterou lze označovat jako éru informační revoluce. S těmito změnami se nutně mění životní styl kupujících, styl obchodování prodávajících. Firmy se nově formujícím podmínkám musejí přizpůsobit, v opačném případě dříve či později zaniknou. S rozvojem informačních a komunikačních technologií se mění postavení stran obchodní transakce. Dříve se kupující museli spokojit s asymetrií informací ve prospěch prodávajících, a byli tudíž v marketingovém procesu pasivními příjemci informací. V době rozvoje internetového média se tato situace zcela mění. Spotřebitelé si mohou informace o produktech a společnosti mnohem snadněji vyhledávat a ověřovat než v minulosti. Je tudíž logické, že absence aktivní účasti v nových komunikačních platformách jakožto úspěšného prodejce je prakticky nemožná. Důležité je však v nové éře technologií zorientovat a tyto nové aspekty využít k prospěchu podnikání.

Kotler a Caslione (2009) uvádějí deset největších chyb, které se společnosti v době informační revoluce mohou dopustit a které mohou zapříčinit brzký odchod z trhu. Mezi ně patří: *propouštění talentovaných zaměstnanců, šetření na technologiích, redukování rizika, zastavení vývoje výrobků, umožnění představenstvům nahrazení generálních ředitelů zaměřených na růst takovými, kteří preferují snižování nákladů rezignování na globalizaci, umožnění generálním ředitelům zavrhnout inovace jako klíčovou strategii, změnění měřítek výkonu, upřednostňování hierarchie před spoluprací či stažení se do opevnění*. Lze říci, že tato pravidla jsou stanovena obecně pro všechny současné společnosti, avšak lze beze zbytku tato pravidla rovněž uplatňovat i pro oblast elektronického obchodování. Je přirozené, že v krizových situacích společnosti volí k finančním rozpočtům konzervativní postoj, pokud se však vyhýbají riziku, neinvestují do vývoje, podceňují význam spolupráce, je velmi pravděpodobné, že při tomto postoji nebudou dlouhodobě konkurenceschopné.

Firmy si nutně musejí uvědomit, že nemohou nadále fungovat tak, jak fungovaly v minulosti. Vznikají nové zkušenosti i vědecké poznatky, které odborníci s většími či menšími úspěchy aplikují do praxe. Je však zřejmé, že technologické změny podstatně ovlivňuje péči o zákazníky, četný a otevřený přístup v jednání, mění se strategické přístupy. Tento postoj je nutné zaujmout i ve sféře e-podnikání. Systematický postoj přístupný změnám, rizikům, investicím a kreativní jedinečnosti je cestou k dlouhodobému úspěchu. Další informace v disertační práci definují oblasti elektronického obchodování a elektronického podnikání, zhodnotí význam Internetu a elektronického obchodování, jeho dosavadní vývoj a možné tendence do budoucna, na základě pozorovacích metod a rešerše odborných publikací a výzkumných statistických dat.

1.1 Definice elektronické podnikání a elektronické obchodování

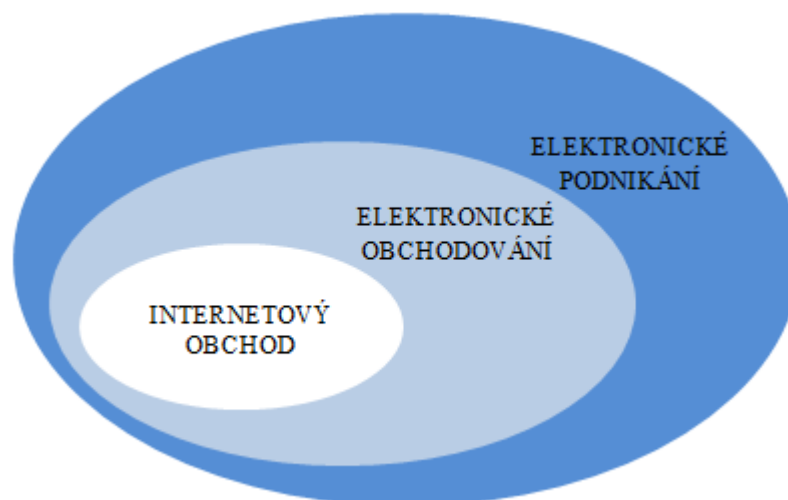
Elektronické obchodování, s nímž je spojené i elektronické podnikání představuje zcela novou dimenzi obchodování. Tyto termíny vyvstaly zcela spontánně s technickým rozvojem a průnikem obchodu do něj, proto nelze hovořit o pevné definici, neboť tento proces ještě nebyl ukončen. Mezi těmito pojmy, tj. mezi elektronickým podnikáním a elektronickým obchodováním, existuje úzký vztah. Často se uvádí, že elektronické podnikání je cílem a oproti tomu elektronické obchodování prostředkem k dosažení tohoto vytčeného cíle. Obecně lze konstatovat, že elektronický obchod je podnikání prostřednictvím elektronických nástrojů. Bylo by ovšem mylné domnívat se, že se jedná o pouhé obchodování se zbožím

a službami. Je nutné sem zahrnout i všechny související kroky, tzn. marketing, reklamu, objednávku, uzavření smlouvy, předprodejní, prodejní i poprodejní servis, případně i další služby spojené s obchodní transakcí nebo eventuální vyřízení reklamace.

První definici v mezinárodní oblasti označuje elektronický obchod jako jakékoliv obchodní transakce, které provádějí fyzické i právnické osoby, přičemž tyto transakce jsou založeny na elektronickém zpracování a přenosu dat (OECD, 1997). Brončeková a Bernátová (2005) označují elektronické podnikání jako „všechny formy transakcí při realizaci komerčních aktivit, zahrnující instituce a jednotlivce, které jsou založené na zpracování a přenos digitálních dat, včetně textu, zvuku a vizuálních obrazů“. Oblast elektronického obchodování lze členit na:

- **E-business** – je širší pojem, který zahrnuje nejen prodej a poskytování služeb prostřednictvím Internetu. S využitím moderních technologií na bázi Internetu je vnímán jako průnik obchodních činností, podnikatelského prostředí a organizačních struktur. Důležitým bodem je skutečnost, že zahrnuje současně větší počet prodávajících a kupujících, a tudíž centralizuje nákupní a prodejní nabídky. „Elektronické podnikání představuje souhrnný název pro všechny pojmy využití Internetu v obchodě a službách, jako je i e-commerce“ (Blažková, 2005, s. 98).
- **E-commerce** – je užší pojem, který charakterizuje nákup a prodej produktu a služeb prostřednictvím Internetu. Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 40) je e-commerce „více specifická než e-business: to znamená, že vedle poskytování informací návštěvníkům o firmě, její historii, výrobcích, nabízejí firemní stránky uskutečnění nebo podporu prodeje výrobků a služeb on-line“. V jeho rámci jsou vyčleněny aktivity spojené s prodejem (e-marketing) a s nákupem (e-purchasing), (Kotler, Armstrong, 2004, s. 132).

Norris, West a Gaughan (2000, s. 2) naopak chápe anglické pojmy e-business (český ekvivalent e-podnikání), e-commerce nebo méně používaný e-trade jako synonyma symbolizující elektronickou bránu k uskutečnění obchodních aktivit. Vymezení těchto pojmů ilustruje následující grafické zobrazení (viz Obrázek 1), které vyjadřuje vztah mezi elektronickým obchodováním (e-commerce) a internetovým obchodem (e-shop), který je součástí širší oblasti elektronického podnikání (e-business) a využití elektronických komunikačních prostředků ve všech aspektech podnikatelské činnosti.



Obrázek 1: Vztah mezi jednotlivými elektronickými obchodními místy

Zdroj: upraveno dle Dvořák, 2004

Dále podle Zamazalové (2009, s. 29) rozlišujeme tři základní kategorie e-commerce:

- elektronický obchod s kamennými obchody pro odběr zboží (*brick-and-mortar marketers*),
- elektronický obchod bez sítě kamenných obchodů (*click-only-marketers*),
- elektronický obchod jako doplněk tradiční obchodní sítě (*click-and-mortar marketers*).

Vzhledem k tomu, že elektronický obchod doznal velkého rozvoje a probíhá na více úrovních, lze jej dělit do kategorií dle účastníků obchodu, podle způsobu plnění, dle použitých médií a otevřenosti, či uzavřenosti transakce. OECD (1997) a Sedláček (2006) rozlišují elektronické obchodování podle subjektů, které jsou v pozici dodavatelů a odběratelů. Dále jsou uvedeny dvojice nejčastěji se vyskytující subjektů, na každé straně jeden, které tvoří matici 2x2.

Základní dělení elektronických obchodů dle subjektů:

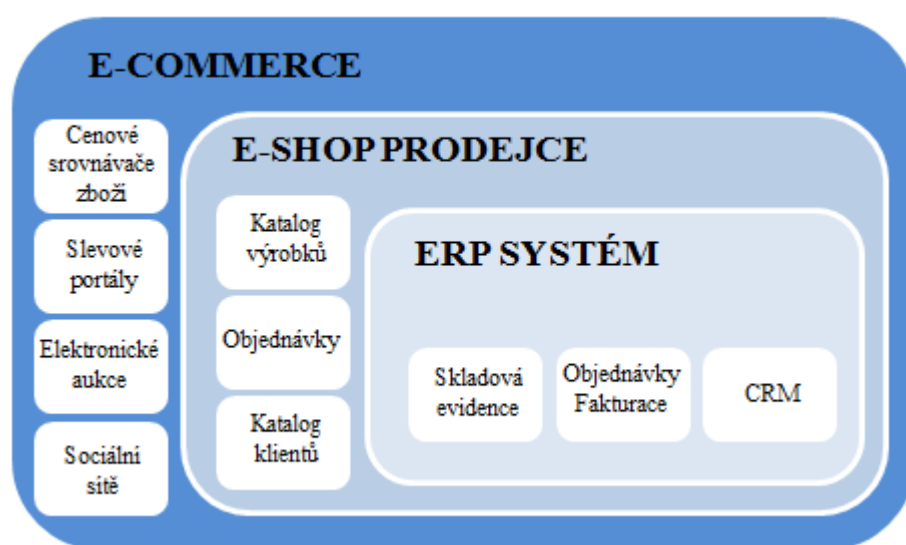
- **B2B (business-to-business)**. Jedná se o vzájemné obchodní vztahy a komunikaci firem, která je z finančního hlediska nejvýznamnější formou elektronického obchodování. Takto zakoupené výrobky a služby nejsou určeny pro konečnou spotřebu. Pro obchody B2B je také typické, že probíhají prostřednictvím specializovaného software (tzv. EDI = Electronic Data Interchange), v němž je velká část transakcí generována a zpracována automatizovaně (např. automatické vytvoření a odeslání objednávky k dodavateli v případě poklesu stavu zásob pod předem definovanou úroveň).
- **B2C (business-to-customer)**. Označuje obchodní vztahy a komunikaci firem v pozici výrobců či prodejců s koncovými zákazníky, Patří sem i podniky nakupující pro konečnou spotřebu.
- **B2G (business-to-government), B2A (business-to-administration)**. Zahrnuje obchodní vztahy firmy se státní správou, která pro ně bývá významným spotřebitelem zboží a služeb.
- **B2E (business-to-employee)**. Vyjadřuje vztahy firmy ke svým zaměstnancům. Cílem vztahů je zvyšovat informovanost, motivaci, znalosti a produktivitu zaměstnanců.
- **B2R (business-to-reseller)**. Slouží jako označení situace, kdy dochází k rozšíření prodejního řetězce o další mezičlánek, který nakoupí za účelem dalšího prodeje.
- **C2C (customer-to-customer)**. Označuje obchodní vztahy a komunikaci mezi dvěma spotřebiteli navzájem (např. e-aukce, spotřebitelská inzerce).
- **C2B (customer-to-business)**. Vzniká, oslovuje-li zákazník podnikatele, například rozesílá-li poptávku s určitými požadavky na zboží a cenu.
- **C2G a G2C (customer-to-government, government-to-customer)**. Do těchto kategorií spadají platby občana státu formou daní, respektive jeho nákupy statků a služeb u státní správy.
- **P2P (peer-to-peer)**. Zde se jedná se modifikaci obchodu C2C. V tomto případě je však z obchodu vyloučen třetí subjekt (zprostředkovatel). K zajištění dochází mezi uživatele přes výměnné sítě.

V praxi nejvyužívanější platformou elektronického obchodování je forma B2B a B2C. Objemově jsou významnější B2B obchody, B2C naopak převažují co do četnosti. Jednotlivé formy elektronického obchodování podle subjektů znázorňuje Tabulka 1.

Pro úspěšnost podnikání na Internetu by si měl obchodník definovat obchodní model, který by měl udávat toky výrobků, informací a peněz. Obchodní model spolu s marketingovou strategií umožní dosáhnout obchodní životaschopnosti či konkurenční výhody. V praxi existuje velké množství obchodních modelů, ale jen několik se uplatňuje v e-commerce, mezi něž podle Blažkové (2005, s. 105) patří:

- **Elektronické obchody (e-shops)** – je první krok do e-commerce.
- **Elektronická obchodní centra (e-malls)** – několik e-obchodů pohromadě pod zastřešením jedné značky.
- **Elektronické aukce (e-auctions)** – nejčastěji prostřednictvím B2B a B2C.
- **Elektronické nabídky (e-procurement)** – na webu jsou zveřejněny výzvy k výběrovým řízením (tendrům) nebo nejrůznější nabídky za účelem hledání dodavatelů.
- **Virtuální společenství (virtual communities)** – mohou být jako samostatný obchodní model nebo součástí jiného modelu; je to spojení několika firem se společným zájmem, které vzájemně vyměňují informace a zkušenosti.
- **Tržišť třetí strany (third party marketplaces, TPM)** – provozovatel tržišť poskytne katalogy několika dodavatelů on-line a nabídne vyhledávací službu v katalogích, objednávky a možnost placení v bezpečném prostředí.
- **Kooperativní prostředí (collaboration platforms)** – představuje širší pojem e-commerce. Příkladem může být společný design či výroba, společné virtuální konzultace, společný exportní marketing a další.

Bílková a Dvořák (2012) považují elektronický obchod na nejvyšším vývojovém stupni integrace jednotlivých služeb elektronického zpracování obchodního případu, který umožňuje převést do internetového obchodu nejenom kategorie a produkty, ale i systém fungování společnosti využívající vybraný informační systém (např. metodiku slev, individuální ceny produktů, metodiku potvrzování realizovaných objednávek). Dále průběžně kontroluje obchodní a skladovou dostupnost zboží, umožňuje uskutečnit online objednávku s automatizovaným zanesením do objednávkového systému ERP systému, podporuje on-line platby a zákazníkům umožňuje sledovat průběh zpracování objednávky. Začlenění ERP systému v rámci e-commerce je znázorněno na následujícím schématu (viz Obrázek 2).



Obrázek 2: Schéma začlenění ERP a e-shopu v rámci e-commerce

Zdroj: upraveno dle Bílková, Dvořák, 2012

1.2 Vývoj a současný stav elektronického obchodování

Prvopočátky elektronického obchodování lze hledat již v 60. letech minulého století, kdy obchodní a průmyslové společnosti hledaly způsob jak si vzájemně vyměňovat informace elektronickou cestou. V roce 1969 byl agenturou ARPA dokončen vývoj systém elektronického mailu a odeslán první e-mail (Shapiro, Varian, 1999, s. 13). Vznik elektronického obchodování je úzce spojen se vznikem samotného Internetu, kdy v roce 1969 vzniká v USA první výzkumná počítačová síť ARPANET. Na konci 70. let 20. století vzniká standard pro sdílení dat – Electronic Data Interchange (EDI), který se dnes používá v prodejní koncepci B2B pro elektronické obchodování. V roce 1991 stojí počítačový odborník Tim Berners Lee z Evropského střediska pro nukleární výzkum (CERN) a vynálezce World Wide Web, společně s americkou agenturou NSF u zrodu komerčního zprovoznění Internetu (Vaněk, 2004, s. 15). V roce 1993 byl Internet využit poprvé k elektronickému obchodování a byl představen první grafický webový prohlížeč Mozaic, což znamenal zásadní přerod k současné podobě elektronického obchodování. První internetová obchodní transakce byla uskutečněna v roce 1994. V říjnu 1994 byl časopisem Wired zpřístupněn první komerční web s názvem Hot Wired a na jeho webové stránky umístěn první elektronický inzertní banner (Langford, 2000, s. 33).

Za počátek komerčního využívání Internetu je považován rok 1994. Komerční využívání Internetu bylo poněkud rozpačité a nejisté. Použité aplikace ještě neměly typický internetový charakter, jak jej známe dnes, ale kopírovaly spíše postupy do té doby známé z televize, rozhlasu a tisku. Brzy bylo zřejmé, že Internet poskytuje všem svým uživatelům daleko širší možnosti. V roce 1994 společnost Netscape vytvořila komerční serverový produkt, který umožňoval online nakupování formou hledání v online katalozích a výběr jednotlivých položek zboží do nákupního koše. Postupně se také formuje potřeba identifikace uživatele jako zákazníka (vznik tzv. technologie cookies) a potřeba vývoje technologií, která umožní bezpečný přenos informací a přenos dat.

Po roce 1995 mají webové stránky většinou statistický obsah, většinou pouze v textové podobě. V letech 1995 až 1996 vznikají první americké internetové obchody, jako například Amazon.com, Geocities.com (v roce 2011 zakoupen Yahoo.com), Dell.com, Hotmail.com, CNN.com, které dnes patří mezi největší světové internetové společnosti a které jsou zároveň považovány jako průkopníky současné podoby elektronického obchodování. Po roce 1996 vznikají první elektronické katalogy, ve kterých bylo možné vyhledávat informace a další, avšak potýkají se technickými problémy. Po roce 1997 vzniká nová koncepce e-commerce a e-business, která spočívá již na dynamickém obsahu webů, získávání informací o uživatelích, nárůstu prodejní koncepce B2B, B2C a zcela nové koncepce G2B. Tím oblast elektronického obchodování nabývá na globálním rozsahu.

Masové oblíbenosti elektronického obchodování zaznamenala celá globální společnost po roce 2000. Po představení přínosů e-commerce se stal nezbytným nástrojem obchodování a transformace internetového trhu (Sung, 2006). V této době získal celý internetový trh, se vznikem legislativního rámce, rozvojem úrovně technologií a bezpečnosti v internetové obchodování, na důvěře jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Internet a elektronické obchodování v současné době ovlivňuje životní styl všech jeho subjektů a formuje celý podnikatelský trh. Současné elektronické obchodování je zaměřeno na vzájemnou interakci, online efektivní komunikaci se zákazníky, propojení marketingových aktivit s možností přesného zacílení a informacích o produktech či značce. V současné době se odhaduje, že zkušenosti s nákupem přes Internet má více než 90 % uživatelů. Před několika lety odborníci předpokládali, že hlavním předmětem elektronického obchodu se stanou informace, případně komoditní služby. Dnes se ukazuje, že prostřednictvím elektronického obchodování se

výborně prodávají auta, kosmetika, nábytek či jiné zboží, u něhož se předpokládala potřeba přímého výběru. Tyto informace potvrzují následující statistické údaje.

V roce 2011 oblast elektronického obchodování v USA generovala více než 228 miliard dolarů v maloobchodním prodeji a více než 3,36 billionů dolarů v tzv. B2B transakcích. V USA v roce 2011 nakoupilo přes Internet 162 milionů uživatelů (do roku 2016 by tento počet měl vrůst na 192 milionů). V roce 2011 americké internetové obchody (v maloobchodě) utržily 202 miliard dolarů, v roce 2012 utržily 226 miliard dolarů (do roku 2016 se předpokládá nárůst na 326 miliard dolarů). Nejčastějším důvodem k online nákupu je úspora času (73 %), širší výběr (67 %), možnost porovnání cen (59 %) či nižší ceny (55 %), (US Census Bureau, 2012). Podobné trendy se objevují v rámci států Evropské unie a České republiky.

V současné době internetová populace podle odhadů Internet World Stats (2013) dosáhla 2 405 518 376. To znamená, že 34,6 % světové populace je připojena online. Následující tabulka (viz Tabulka 1) ukazuje internetové uživatele v jednotlivých kontinentech k počtu světové populace. Bez překvapení nejvíce uživatelů připojených k Internetu je v Severní Americe (78 %), méně v Africe (15,6 %). V Evropě je připojeno k Internetu v současné době 63,2 % uživatelů. Do roku 2020 se očekává, že až 80 % světové populace bude připojeno k Internetu (v současné době je to 34,3 %).

Tabulka 1: Internetoví uživatelé k počtu světové populace

Světové regiony	Světová populace (30. 7. 2012)	Internet uživatelé (31. 12. 2000)	Internetová populace (aktuální k 30. 7. 2012)	Penetrace (v % k populaci)	Růst 2000-2012
Afrika	1 073 380 925	4 514 400	167 335 676	15,6 %	3 606,7 %
Asie	3922 066 987	114 304 000	1 076 681 059	27,5 %	841,9 %
Evropa	820 918 446	105 096 093	518 512 109	63,2 %	393,4 %
Střední východ	223 608 203	3 284 800	90 000 455	40,2 %	2 639,9 %
Severní Amerika	348 280 154	108 096 800	273 785 413	78,6 %	153,3 %
Latinská Amerika / Karibik	593 688 638	18 068 919	254 915 745	42,9 %	1 310,8 %
Oceánie / Austrálie	35 903 569	7 620 480	24 287 919	67,6 %	218,7 %
Celkem	7 017 846 922	360 985 492	2 405 518 376	34,3 %	566,4 %

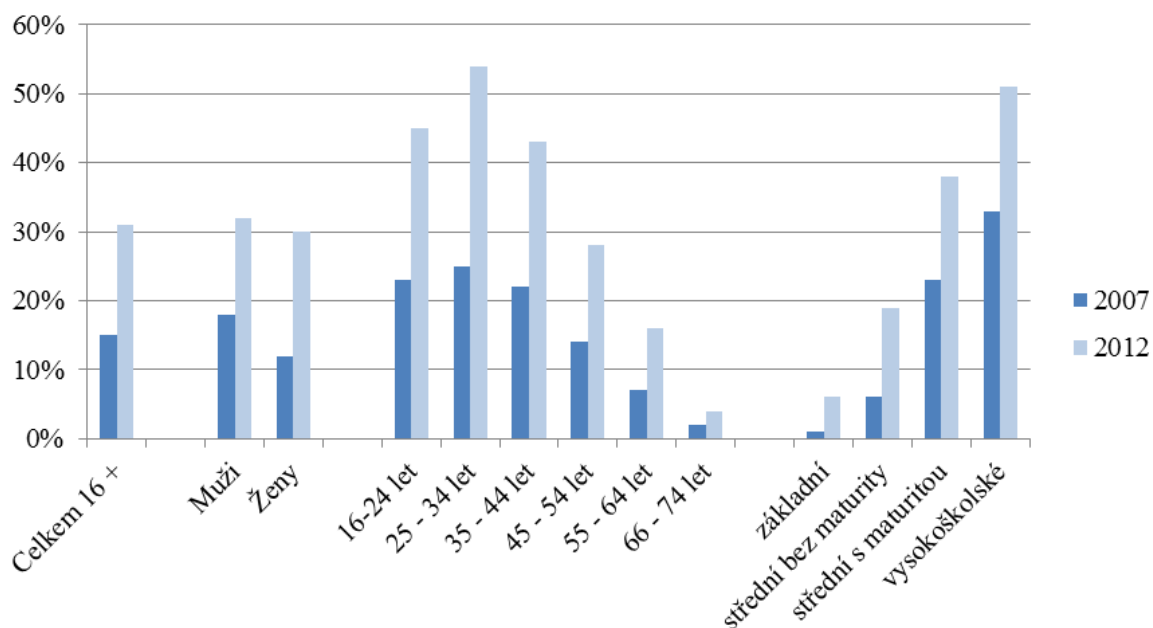
Zdroj: Internet World Stats, 2013

Podle ČSÚ (2012) v současné době podniká na českém internetovém trhu přibližně 27 % firem elektronicky, tj. přijaly alespoň jednu objednávku přes Internet či jiné počítačové síť, které utržily přes 42 miliard korun (což je o 16 % více než v roce 2011), (APEK, 2012). Průměr Evropské unie je okolo 16 % podniků. V roce 2002 se tržby z objednávek přijatých přes počítačové síť podílely na celkovém obratu firem 5 %, v roce 2010 tento podíl již vzrostl na 25%. Stejně jako v případě nákupů, se v posledních letech výrazně zvýšila i intenzita elektronických prodejů. Průměrná velikost objednávky přes Internet činí 1 800 korun.

K největším internetovým firmám z hlediska obratu patří Alza.cz, která vykázala obrat víc než 6,8 miliard korun v roce 2011, následují ji Mall.cz s čtyřmi miliardami a Kasa.cz s 2,5 miliardovým obratem. Porovnávačům zboží dominuje Zboží.cz a Heuréka.cz, které společně obhospodařují kolem 84 % trhu. Srovnávací portály jsou pro internetové firmy přitom doslova klíčové. Průměrný nárůst obratu e-shopu po registraci na tyto servery se pohybuje okolo 25 % (Michal, 2012). Význam internetového obchodu z dlouhodobého hlediska stále narůstá. To dokazuje například vývoj tržeb internetových firem. Podíl internetových firem na celkových

maloobchodních tržbách se v roce 2011 pohyboval mezi 5 až 6 %, což představovalo 40 až 45 mld. Kč. (ČSÚ, 2013).

V roce 2012 mělo připojení k Internetu více než 2,8 milionů domácností (67 %), přičemž v roce 2011 jich bylo 56 % (v roce 2004 bylo připojeno pouze 19 % domácností). Průměr Evropské unie je okolo 70 %. Přes Internet nejčastěji nakupují vysokoškoláci, ženy a osoby ve věku 24–34 let. Zvláštní skupinou jsou pak ženy na rodičovské dovolené, těch přes internet nakupuje zhruba polovina (60 % uživatelék internetu). (ČSÚ, 2012). Následující graf (viz Graf 1) ukazuje demografické složení nakupujících přes Internet podle věku, pohlaví a vzdělání a porovnání roku 2012 s rokem 2007.



Graf 1: Jednotlivci nakupující přes Internet (% jednotlivců v dané socio-demografické skupině)

Zdroj: upraveno dle ČSÚ, 2012

Nejčastěji Češi kupují podle opakovaných průzkumů (např. ČSÚ, 2013) oblečení (45 %), kosmetiku (26 %) elektroniku včetně mobilních telefonů a příslušenství (33 %), knihy (20%) a vstupenky (35 %), nejčastěji na dobírku (podle různých průzkumů v 60 až 80 %) případů, což opačný trend oproti jiným trhům, kde platebním systémům dominuje platební karta a zároveň dobírku neznají. Důvodem je přílišná opatrnost a nedůvěra v ostatní formy plateb. Zatímco mladí častěji vybírají a nakupují přímo na Internetu, lidé ve věku 30 až 39 let Internet používají pouze pro samotnou koupi zboží. Výběr konkrétního produktu probíhá v kamenném obchodě. Pro starší Čechy ve věku 50 až 65 let je typické vyhlídnout si zboží na Internetu, ale samotný nákup raději provedou v klasické prodejně. (ČSÚ, 2012; Incoma Gfk, 2012). Pilík (2012) definuje hlavní faktory ovlivňující online nákupní chování – ekonomické, demografické, technické, sociální, kulturní, psychologické, marketingové a legislativní. Online nákupnímu chování se věnuje řada odborných a vědeckých výzkumů, které ve vztahu k aktuálním trendům e-commerce dospívají k podobným výsledkům (Pilík, 2012; Petryl, 2012; Svatošová, 2011; Huank, Schrank, Dubinsky, 2004; Bhatnagar, Misra, Rao, 2000).

1.3 Význam elektronického obchodování

Význam elektronického obchodování má dle všech dostupných dat narůstající trend s vysokou dynamikou. Celé toto odvětví došlo tak daleko, že jej nelze podceňovat. Manažeři

fírem i ostatní účastníci trhu, kteří si tento fakt včas neuvědomí, nebo jej podcení, si mohou do budoucna způsobit ve svém podnikání problémy, které budou jen s obtížemi napravovat. Pokud se jim to podaří pak pravděpodobně za nemalých nákladů.

Z pohledu podnikatele může být e-shop méně nákladný než kamenná prodejna. Ztrácejí se náklady na nájem nebo koupi kamenného obchodu, ale také se zmenšuje potřebný počet zaměstnanců a s nimi také náklady na mzdy a odváděné sociální a zdravotní pojištění. Internetový obchod je flexibilnější a na provoz méně náročný než obvyklá prodejna. Díky těmto výhodám se ale na trhu utvořila obrovská konkurence a s tím související nezbytnost propagace produktů a poskytovaných služeb s cílem získat zákazníky a uspět tak v konkurenčním boji. Díky údajům, které se na Internetu shromažďují o uživatelích, je možné velmi přesně zacílit na konkrétní skupinu zákazníků a zvýšit tak efektivnost samotné reklamy.

Internetový obchod může být rozšířením obchodu klasického jeho součástí, ale je schopen existovat zcela samostatně. Mimo to poskytuje řadu možností pro obě zainteresované skupiny, tedy obchodníky i zákazníky: *zákazník získává možnost seznámit se s nabízeným sortimentem 24 hodin denně a vybrat si dobu, která mu nejvíce vyhovuje, může si vybrat i místo odkud nakoupí, obvykle z pohodlí domova, či kanceláře, pracovní doba pro obchodníky přestává existovat, zákazníci objednávají kdykoliv a obchodník, tak má prakticky otevřeno 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, e-shop může být vhodným příjmem k obchodu kamennému, e-shop může pro některé zákazníky představovat místo pro seznámení se sortimentem a nasměrováním do kamenného obchodu.*

V oblasti e-commerce lze podle Blažkové (2005, s. 101) vysledovat několik tendencí:

- Na Internetu jsou velmi úspěšné kamenné firmy, které používají Internet jako jednu ze svých prodejních cest – úspěch zajišťuje známá značka, široký počet zákazníků, zvládnuté podpůrné procesy, jako logistika a péče o zákazníka.
- Klasické internetové firmy si budují své kamenné pobočky nebo hledají silného strategického partnera, který může nabídnout například distribuční síť.
- Při prodeji na Internetu se stále více prosazuje růst vlivu přidané hodnoty ke zboží – velkou roli hraje dostupnost výrobku, rychlost jeho dodání, možnost srovnávat výrobky a další.
- Stále větší roli hraje personalizace.

Firmy, které využívají Internet k obchodování, zaznamenaly výrazný posun k efektivitě v následujících oblastech: efektivní způsob komunikace mezi zaměstnanci, firmou a obchodními partnery, urychlení realizačního procesu v distribuční síti, snížení skladových zásob a následné upuštění od vázání finančních prostředků ve skladových zásobách, upuštění od fixních cen a přistoupení k modelu dynamických cen, zvýšení odbytu na trhu bez zvýšení nákladů. (Brončková, Bernátová, 2005)

S elektronickým obchodováním jsou rovněž spojeny některé nevýhody, které online obchodníkovi přináší. Goel (2008) definuje hlavní problémy, které e-commerce přináší: skryté náklady – zejména přepravní náklady, reklamace, problémy s nahrazením zboží, nepřevzetí zboží na dobírku aj., nespolehlivost internetové sítě – ačkoli může obchodovat 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, webové stránky pro e-commerce mohou být napadeny různými technickými potížemi (objektivními i záměrnými, například od hackerů), čímž může být způsobena nemožnost online prodeje a nákupu, problematika s ochranou dat a zabezpečením – na internetovém trhu se objevuje řada nebezpečí, které mohou ohrožovat samotný obchod, ale i důvěra v samotné elektronické obchodování (hackeri, konkurence, technické selhání, neseriózní prodejci, neseriózní nakupující aj.).

1.4 Trendy v oblasti elektronického obchodování

Oblast elektronického obchodování přes jeho krátkou existenci prochází rychlým vývojem, tj. objevují se trendy, které tento obor formují. Elektronické obchodování se stalo natolik významnou součástí klasického obchodování, že je dnes prakticky nemožné se do jeho procesu nezapojit. Stát se úspěšným v této oblasti znamená mimo jiné sledovat a následovat nové tendence zkoumaného oboru. Následující body charakterizují nové trendy v elektronickém obchodování, které se uplatňují na českém a globálním internetovém trhu (vlastní zpracování, rešerše literatury, pozorovací metody internetového prostředí):

Trend 1: *Nové technologie.* Vyplývají z řešení kritických míst. V počátcích elektronického obchodování se většina pozornosti zaměřovala hlavně na samotný akt nákupu. Nyní jsou aktuálními tématy prognózy požadavků zákazníků, optimalizace produktů, technologie pro výpočet cen nebo poprodejní marketing. Dále pak bezpečnost obchodování na obou stranách. Obchodníci používají k ověření své serióznosti certifikaci (například udělení certifikátu kvality společnosti APEK, Prověřeno zákazníky od společnosti Heuréka.cz či mezinárodní certifikační systém WebTrader a pro bezpečnost zákazníků jsou vyvíjeny nové a dokonalejší systémy (včetně online i offline platebních systémů) i ochrana dat. Tím se zvyšuje důvěryhodnost jednotlivých obchodů a důvěra v samotné elektronické obchodování.

Trend 2: *Nákupní mix a sortiment.* V počátečních dobách elektronického obchodování byl sortiment dosti omezen a při jeho dalším rozšiřování a rozvoji se vyvíjely e-shopy zaměřované na určitou specializaci. Poslední trendy ukazují, že hlavním strategickým záměrem úspěšných internetových obchodů je co nejširší záběr sortimentu, aby si zákazník stejně jako v kamenném obchodě mohl vybrat vše potřebné na jednom webu. Tím dochází k upevňování jeho pozice nejen na internetovém trhu a přiblížení se ke stávajícím i potenciálním zákazníkům.

Trend 3: *Rozvoj platebních systémů.* V současné době s rozvojem technologií trh nabízí rozmanité možnosti v oblasti online i offline plateb na internetovém trhu. V této chvíli si navzájem konkurují, ale lze prognózovat, že postupem času některé zaniknou, některé se sloučí, vzniknou pravděpodobně i další a ty nejuspěšnější zaujmou pozici lídra a podstatnou část trhu. Z důvodu jejich nedůvěry a nízkého povědomí u české veřejnosti se však zatím těší pouze mizivé oblibě a praktického využití. Dnešní elektronické formy jako platba platební kartou, bankovním převodem či SMS platby jsou již považovány za standardní. Stále však českému Internetu v drtivé většině případů dominují hotovostní platby, zejména dobírka, což způsobuje nedůvěra v bezpečnost elektronických plateb. Proto na trh vstupují zcela nové formy, jako například PaySec, PayU, PayPal nebo Moneybookers. Čas teprve ukáže, zda si tyto nové formy plateb najdou svoji skupinu zákazníků (Svatošová, 2011 b). Posledním trendem je zvyšování poměru hotovostních plateb na úkor dobírky, stejně tak i platba převodem z účtu. Důvodem je zvyšování důvěry v elektronický nákup či rozšiřování distribučních sítí online prodeje.

Trend 4: *Vícekanálový prodej.* Vzhledem k tomu, že zákazníci jsou různorodých povah i pohledů na svět je nutno se přizpůsobovat i těmto skutečnostem. Přestože v počátcích elektronického obchodování bylo snahou elektronických a kamenných firem vést konkurenční boj, dnes nastává stav, který vede ke slučování. To znamená, že kamenné firmy si své elektronické sekce a naopak elektronické firmy budují jako doplněk kamenné obchody, popřípadě odběrní místa, kde si zákazník může zboží fyzicky odebrat. Internetová firma Heuréka.cz uvádí, že v roce 2012

využilo osobní odběr přibližně 52 % nakupujících na Internetu. Pokud by měl e-shop pobočku v blízkosti bydliště nebo zaměstnání zákazníka, pak by mělo zájem o osobní odběr více podle průzkumu než 92 % zákazníků. Hlavním důvodem zákazníků je eliminace poplatků za dopravu a čekací doby na doručení zboží.

Trend 5: *Pravidla reálného času.* Jestliže lze samotné objednání přes elektronickou síť považovat za prvotní fázi, pak druhou fází je vyřízení objednávky. Pro firmu to znamená mít dostatečnou kapacitu i technické prostředky, vyřídit všechny objednávky v reálném čase. Praxe prokazuje, že správně zvládnutá druhá fáze může zvýšit spolehlivost dodávek a produktivitu až o polovinu. Firma, která tento proces kvalitně neovládá, obvykle zápasí se skladovými zásobami i objednávkami. Elektronické obchodování vyžaduje mít pod kontrolou dodavatele i technologii dodávek. Jedině tak je možné předejít nevyváženosti, nedostatkům a přebytkům.

Trend 6: *Nákup přímo u výrobce.* Snížení počtu článků v obchodovacím řetězci přináší úspory a zjednodušuje celý distribuční proces. Nutno poznamenat, že přímo od výrobce si mohou dovolit nakupovat obvykle velcí prodejci se schopností odběru velkých nebo alespoň větších odběrů. Menší odběratelé jsou nuceni nakupovat přes prostředníky. Z tohoto důvodu již někteří výrobci přešli i na přímý prodej přes vlastní e-shopy. Spolupráce obchodu s výrobou je nutná, neboť obchod potřebuje informace o výrobcích a možnostech výroby a výrobce získá prostřednictvím obchodníka zpětnou vazbu o situaci na trhu.

Trend 7: *Pochopit a uspokojit zákazníka.* Pro obchodní firmy a jejich marketingová oddělení představuje elektronický obchod zajímavou zásobárnu informací a dat, se kterými je možno pracovat a vyhodnocovat je. Je pravda, že v některých případech je chování zákazníků nevyzpytatelné a málo předvídatelné. Na druhou stranu lze konstatovat, že většina zákazníků je konzervativní a jen obtížně mění své zvyky. To ukazuje praxe odborníků a obchodníků, kteří deklarují, že chování spotřebitelů je velmi statické, a to jak ve virtuálních, tak kamenných obchodech. Výhodou elektroniky proti kamenným obchodům je možnost uchovávání dat a informací pro další použití. Prioritním strategickým záměrem současných úspěšných firem je tudíž orientace na zákazníka, na odhalení a uspokojení jeho potřeb.

Trend 8: *Konec středních e-prodejců (konsolidace internetových firem).* Vývoj na elektronických trzích ukazuje, že se zde uplatňují velcí hráči se širokým záběrem i obratem, kteří se vyvinuli z firem menších a středních. Trendem je tudíž konsolidace internetových obchodů do větších celků (obchodních center). Mimo to zde své místo nacházejí i menší firmy, které se vyznačují určitou specializací a schopností uspokojit určitý segment zákazníků požadující zvláštní, nebo méně obvyklý sortiment, se kterým může mít velká firma problémy, nebo není schopen s ním efektivně pracovat. Z toho vyplývá, že se redukuje počet středních firem, které nejsou většinou schopny dosáhnout na výhody těch velkých, ale ani nejsou schopny adaptovat se na specializaci a pružnost těch malých. Konkurence na internetovém trhu je nyní obrovská. V současné době na českém trhu obchoduje přes desítky tisíc firem, které obchodují elektronicky. Zatímco velké firmy jako Alza.cz, Mall.cz či Kasa.cz zaznamenávají rostoucí úspěch, ostatní internetové firmy, zejména ty menší, bojují o přežití. Tyto firmy se snaží konkurovat cenou, proto se jejich obchodní marže pohybuje v řádech procent, což je pro řadu firem v delším časovém horizontu likvidační. Dalším trendem českých internetových firem je specializace na regionální trhy – Česká republika, Slovensko, Polsko, raritně německé země a Maďarsko. Vzhledem k vysokým dopravním a dalším režijním nákladům, jazykové bariéře a silné zahraniční konkurenci větší

expandování do zahraničí české internetové firmy neplánují. Jistou alternativu nabízí nová služba Záliskovna.cz, které rizika s obchodováním do i ze zahraničí eliminuje, je však otázkou, zda se tato služba natrvalo uchytlí. Poslední data z Českého statistického úřadu (2012) vypovídají, že poklesl počet prodejů USA meziročně o 37 %. Důvodem jsou vysoká cla a nevýhodný kurz dolaru. To naopak nahrává českým, slovenským a německým internetovým firmám.

Trend 9: Zvyšování rentability existujících internetových firem. V současné době na internetovém trhu dominují prověřené a dlouholeté firmy, které si vydobily stabilní postavení na trhu. Zákazníci k nim získali důvěru a loajalitu. Díky tomu dochází k postupnému a neustálému navyšování rentability a dalších ekonomických výsledků těchto firem. Tradičně největšího nárůstu tržeb internetové firmy dosahují v předvánočním období. Firmy se rovněž konsolidují, vznikají vzájemné partnerské programy (tzv. affiliate programy, tj. forma provázanosti stránek prodejce služeb nebo produktů se stránkami, které službu či výrobek doporučují) a investují do dalších online trhů (například aukční portály, diskusní fóra, vyhledávací portály aj.), což umožňuje další navyšování tržeb a upevňování konkurenční pozice na trhu. Znamená to, že postupně internetový trh bude ovládat několik málo největších firem a vedle nich budou působit malé internetové firmy pro úzký segment trhu.

Trend 10: Specializace oblasti elektronického obchodování. S rozvojem nových médií se rozvíjí i oblast elektronického obchodování a s ním i rozvoj přidružených technologií. Firmy tento trend při své obchodní strategii nemohou opominout. Proto nyní roste význam uplatňování obchodních a marketingových aktivit prostřednictvím sociálních médií, zejména sociálních sítí. Vzniká tudíž nový obor tzv. S-commerce, případně F-commerce (komunikace a propagace s online uživateli prostřednictvím Facebooku). Dalším trendem je čím dál masovější využívání smartphonů a tabletů, jakožto další distribuční kanál pro komunikaci a prodej. Firmy se těmto novým technologiím musejí přizpůsobit koncepci své firmy a obchodování, proto je také elektronické obchodování prostřednictvím nich nazýváno také jako T-commerce a M-commerce (Mulpuru et al., 2011). Tím se ukazuje jedna z výhod elektronického obchodování, které lze přímo propojit s nástroji internetového marketingu.

Trend 11: Rostoucí význam remarketingu. Firmy si stále více uvědomují, že původně významné nástroje internetového marketingu, jako například bannerová reklama, grafická či textová reklama, pozbývají na své účinnosti (trend označovaný také jako „bannerová slepota“). Hledá se proto nový způsob, jak tento trend zvrátit. Současné internetové firmy využívají kromě jiného princip remarketingu (tj. forma konverzního marketingu). Je to metoda cílení internetové reklamy vyvinutá společností Google (PPC systém Google Adwords). Její princip spočívá v možnosti cílení na uživatele, kteří již někdy v minulosti navštívili zadavatelův web a nic nekoupili. Následně, v podobě behaviorální reklamy, její reklama na konkrétní produkt či značku dané internetové firmy provází po celém Internetu přes obsahové síť Googlu, formou připomínací kampaně, například nové slevy či jiné akce. To vede k efektivnějšímu cíli konverzního marketingu (zvýšení konverzního poměru).

Trend 12: Dropshipping. Rovněž označovaný jako dropshipment. Je to původně americký obchodní model vytvořený pro začínající firmy a drobné podnikatele (například přivýdělek při zaměstnání, studenti, rodič na mateřské dovolené apod.), které obchodují elektronicky a které nemají dostatečný kapitál, pracovní síly ani skladovací prostory pro její působení na internetovém trhu. Jedná se o formu velkoobchodního prodeje, kde internetová firma nepřichází do kontaktu

s prodáváním zbožím. Dodavatel i internetová firma by měli být vzájemně propojeni (dodavatel poskytne na e-shop katalog zboží, tzv. XML feed, který zpřístupní jeho zákazníkům). V momentě, kdy zákazník na e-shopu projeví o konkrétní zboží zájem, zašle internetová firma objednávku dodavateli a koupí zboží za velkoobchodní cenu. Dodavatel po obdržení platby, zboží vyexpeduje a zašle zákazníkovi s kontaktními údaji in. Zákazník nakonec zaplatí maloobchodní cenu. Tento koncept není na českém internetovém trhu zatím příliš využívaný, je nekvalitní a bývá často zaměňován s prostým přeposíláním objednávek. V České republice se tomuto obchodnímu modelu věnuje společnost Dropshipment.cz.

1.5 Situační analýza pro elektronické obchodování

Mezi nejvyužívanější metody situační analýzy patří SWOT analýza, Porterova analýza (Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil) PEST analýza, tj. analýza interních a externích faktorů, které pozitivně i negativně zkoumanou oblast ovlivňují, rovněž označovaná jako situační analýza. Je tudíž obvyklé, že tato analýza současné situace slouží jako východisko pro plánování a stanovení plánu a strategie pro marketingové a další manažerské procesy. Tyto metody mají rovněž platnost i pro další oblasti podnikání, tj. využití například pro jednotlivé manažerské nástroje, pro jednotlivé produkty, určité záměry či pro celé odvětví. Následující informace pojednávají o situační analýze pro oblast elektronického obchodování formou SWOT, Porterovy a PEST analýzy.

1.5.1 SWOT analýza pro elektronické obchodování

SWOT analýza se zabývá identifikací silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), hrozeb (Threats) a příležitostí (Opportunities). Tato metoda se využívá pro marketingové účely, ale také při analýze a tvorbě politik (Political analysis). Tato metoda byla vyvinuta v 60. a 70. letech minulého století v rámci výzkumného projektu na Standfordské univerzitě (Stanford Research Institut) Albertem Humphreyem, jejímž základem je klasifikace a vzájemná interakce jednotlivých vnitřních faktorů (silných a slabých stránek) vůči vnějším faktorům (hrozbám a příležitostem), pomocí níž lze získat nové poznatky o současné situaci. Cílem SWOT analýzy je přimět manažery a zaměstnance organizace, aby začali uvažovat o zkoumané oblasti komplexně a ve vzájemných souvislostech a aby z nich vyvodili patřičné důsledky. Autorka této práce vytvořila pro oblast elektronického obchodování SWOT analýzu, která vychází z informací z rešerše literatury a vlastních pozorovacích metod v e-commerce, Tabulka 3 zobrazuje nejvýznamnější silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti pro oblast elektronického obchodování. Výsledné hodnocení SWOT analýzy proběhlo na základě dvou metod – metody stanovení vah kritérií a vektorové analýzy.

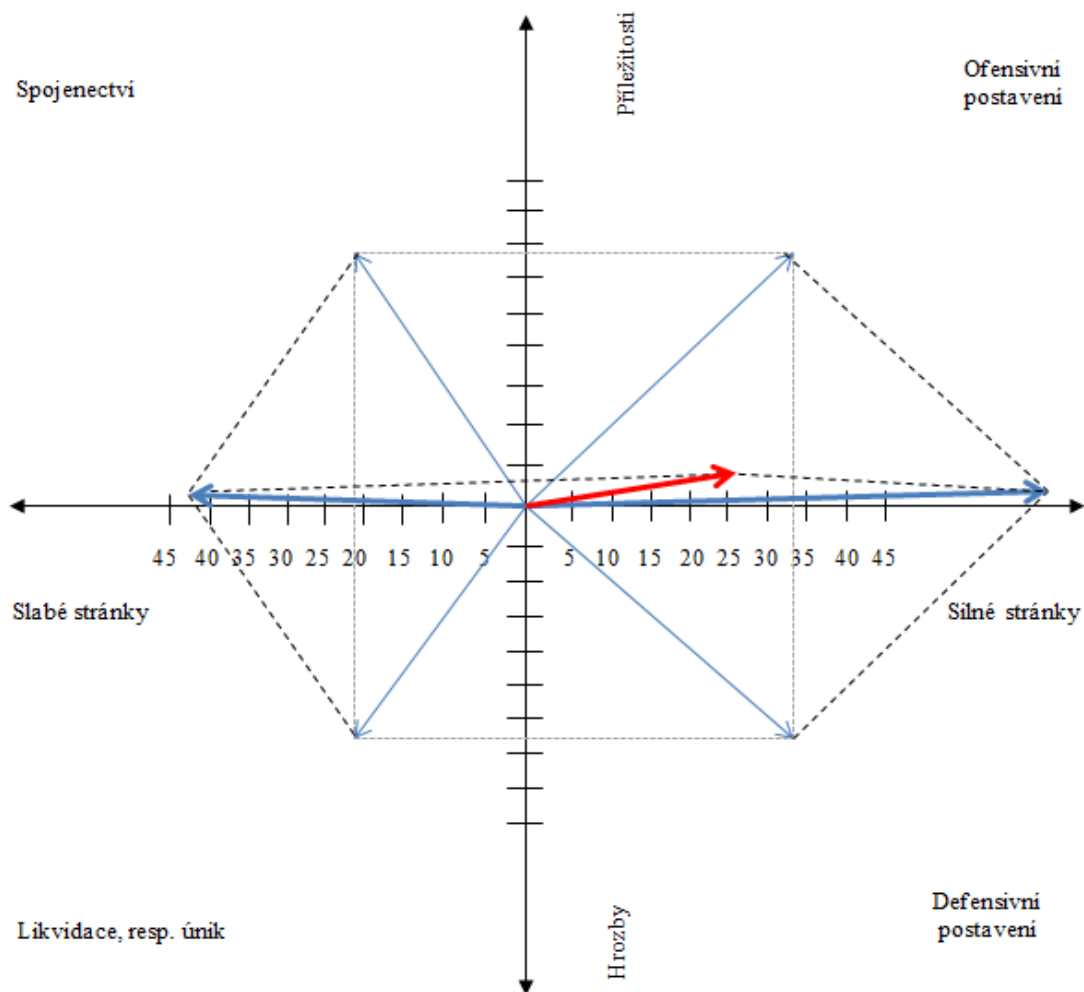
V metodě stanovení vah kritérií ke každému jsou faktoru silných stránek a příležitostí přiděleny kladné body na hladině významnosti 1 až 5 (1 – nejmenší spokojenost, 5 – největší spokojenost) a ke každému faktoru slabých stránek a hrozeb jsou přiděleny záporné body na hladině významnosti -1 až -5 (-1 – největší spokojenost, -5 – nejmenší spokojenost). Dále jsou každému faktoru přiděleny váhy podle důležitosti a působnosti faktoru na zkoumanou oblast v jednotlivé kategorii (viz Tabulka 2). V dalším kroku je proveden součet hodnot silných a slabých stránek (interní analýzy), stejně tak i součet hodnot hrozeb a příležitostí (externí analýzy). Na závěr je provedena bilance a hodnocení SWOT analýzy, tj. její bilance interních a externích faktorů v programu Excel. V rámci vektorové analýzy jsou součty hodnot jednotlivých faktorů vyneseny jako vektor v rámci grafu (viz Graf 2). V závěru je z jednotlivých vektorů odvozen výsledný vektor, který charakterizuje aktuální pozici odvětví (elektronického obchodování)

Tabulka 2: SWOT analýza pro elektronické obchodování

SILNÉ STRÁNKY	Váha	Body	Hodnota	SLABÉ STRÁNKY	Váha	Body	Hodnota
Obchodování v reálném čase (24 hodin, 7 dní v týdnu)	0,1	4	0,4	Nedůvěra některých zákazníků v elektronické obchodování	0,05	-2	-0,1
Okamžitá komunikace a interakce se zákazníky, možnost okamžité zpětné vazby	0,2	5	1	Problématické technologické zabezpečení elektronického obchodu (ze strany hackerů, konkurence či zákazníků)	0,1	-4	-0,4
Nižší počáteční a provozní náklady elektronického obchodu a náklady na marketing	0,05	4	0,2	Nemožnost využití některých smyslových orgánů (chut', hmat, čich) při online výběru zboží	0,15	-3	-0,45
Nižší cena nabízeného sortimentu produktů a služeb	0,1	5	0,5	Nemožnost oslovení cílové skupiny zákazníků, která se nepohybuje v online prostředí	0,25	-4	-1
Možnost srovnání a získání informací nabízených produktů a služeb	0,2	5	1	Nutnost technologické znalosti provozu e-shopu (webdesign, správa a administrace webu, SEO aj.)	0,2	-3	-0,6
Pohodlí nákupu ze strany zákazníků (z domova, či kanceláře)	0,1	3	0,3	Nedostatečné využití potenciálu e-marketingu	0,25	-5	-1,25
Přímá propojenost nástrojů internetového marketingu s elektronickým obchodem	0,2	4	0,8	-	-	-	-
Snadný vstup nových firem do odvětví (na online trh)	0,05	3	0,15	-	-	-	-
SOUČET	1	33	4,35	SOUČET	1	-21	-3,8
Součet hodnot silných a slabých stránek = 4,35 – 3,8 = 0,55							

PŘÍLEŽITOSTI	Váha	Body	Hodnota	HROZBY	Váha	Body	Hodnota
Možnost konsolidování internetových firem do obchodních celků (e-malls)	0,2	5	1	Silná online a offline konkurence na domácím e-trhu	0,2	-5	-1
Možnost získání online zákazníků ze zahraničního e-trhu	0,15	4	0,6	Silná online a offline konkurence na zahraničním e-trhu	0,2	-5	-1
Možnost expanze na zahraniční e-trhy	0,1	4	0,4	Zánik středních e-prodejců	0,1	-4	-0,4
Možnost vstupu internetové firmy na tradiční trh a naopak	0,05	5	0,25	Technické a bezpečnostní ohrožení elektronického obchodování (na straně kupujících i prodávajících)	0,05	-3	-0,15
Možnost získání nových online zákazníků mimo hlavní cílovou skupinu zákazníků	0,2	5	1	Bezbariérový vstup nových konkurentů do odvětví (do virtuálního prostředí)	0,1	-3	-0,3
Stále rostoucí zájem zákazníků o online nakupování (upřednostňování před klasickým nákupem)	0,15	3	0,45	Negativní (neoprávněné i oprávněné) reference online uživatelů i konkurence o produktech či značce	0,2	-5	-1
Možnost rozšíření dalšího prodejního prostoru kamenných obchodů	0,05	4	0,2	Legislativní omezení elektronického obchodování	0,05	-2	-0,1
Potenciál zvyšování ochrany a bezpečnosti e-commerce (pro prodávající i kupující)	0,1	4	0,4	Klesající potenciál elektronického obchodování	0,05	-3	-0,15
-	-	-	-	Ohrožení práv zákazníka (seriózní online prodejci)	0,05	-3	-0,15
SOUČET	1	34	4,3	SOUČET	1	-33	-4,25
Součet hodnot pro hrozby a příležitosti = 4,3 – 4,25 = 0,05							
Výsledek SWOT analýzy pro e-commerce = 0,55 + 0,05 = 0,6							

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 2: Strategie vyplývající ze SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

Z vektorové analýzy (viz Graf 2) vyplývá, že v oblasti elektronického obchodování je vhodné zvolit ofensivní strategii. Výsledek SWOT analýzy prokazuje stále rostoucí potenciál elektronického obchodování, který lze využít ke zvýšení konkurenceschopnosti jednotlivých podnikatelských subjektů. Je tudíž důležité využít silné stránky a příležitosti pro rozvoj samotného oboru. Je nutné rovněž zohledňovat a postupně eliminovat slabé stránky a hrozby zkoumaného oboru, které současné silné strategické postavení může ohrozit

V metodě stanovení vah kritérií, bilanční hodnota SWOT analýzy (tj. hodnota 0,6) vypovídá, že současná situace elektronického obchodování je uspokojivá, zejména na straně interních faktorů. Účastníci by měli zapracovat nejvíce na eliminaci slabých stránek e-commerce, kde mezi nejvýznamnější negativní faktory podle SWOT analýzy patří nedostatečné využití potenciálu e-marketingu, nemožnost oslovení cílové skupiny zákazníků z offline prostředí a nutnost technologické znalosti e-commerce. Naopak největší předností e-commerce je okamžitá komunikace a interakce se zákazníky, možnost srovnání a získání informací nabízených produktů a služeb a přímá propojenost nástrojů e-marketingu s elektronickým obchodem. Z bilance SWOT analýzy vyplývá, že silné stránky elektronického obchodování převažují před jejími nedostatky. Méně příznivá je situace elektronického obchodování z hlediska působení externích faktorů. Mezi nejvýznamnější příležitosti pro elektronické obchodování patří konsolidování internetových firem do obchodních celků (e-malls) a získání nových zákazníků mimo hlavní cílovou skupinu. Je však

důležité zohledňovat hrozby pro elektronické obchodování, které jsou téměř stejně významné jako příležitosti. Mezi nejvýznamnější hrozby patří silná online a offline konkurence na domácím a zahraničním e-trhu a negativní reference online uživatelů i konkurence.

Pro eliminaci negativní faktorů pro současnou situaci elektronického obchodování se doporučuje posílit význam implementace e-strategie, tím lze účinně odstranit většinu slabých stránek elektronického obchodování, jako je nedůvěra v e-commerce či ohrožení bezpečnosti. Dále využitím potenciálů získání nových zákazníků lze zvýšit účinnost nástrojů e-marketingu či expandování na zahraniční trhy, tím lze oslovit novou cílovou skupinu zákazníků. Stejně tak i konsolidováním internetových firem do větších celků, lze využít znalostí a zkušeností od dříve si konkurujících firem. Okamžitou a efektivní komunikací a interakcí s online zákazníky lze eliminovat možné důsledky negativních online referencí. Rovněž využitím možnosti přímého propojení internetové marketingové komunikace s online obchodem či vytvoření jedinečné e-strategie lze využít pro eliminaci hrozeb online i offline konkurence na domácím a zahraničním trhu.

1.5.2 Porterova analýza pro elektronické obchodování

Nezbytnou součástí situační analýzy je Porterova analýza, tj. Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil. Patří mezi nejvýznamnější metody pro analýzu konkurenčního prostředí, jehož autorem je Michael Eugene Porter z Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness v roce 1979. Principem je definování hlavních pěti sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví, tj. konkurenční rivalitu již působících konkurentů, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, hrozbu vzniku substitutů (tj. produkty, které lze nahradit, aniž by se měnil spotřebitelův užitek), tj. faktory, které se obecně zabývají konkurencí na daném trhu, vyjednávací sílu odběratelů (zákazníků) a sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu. (Porter, 1979; Porter, 2008).

Porterova analýza vznikla jako kritika SWOT analýzy, která je podle této teorie považována jako nedostatečně validní a málo exaktní, která nezohledňuje některé podstatné faktory podnikání a zkoumaného odvětví. Zatímco SWOT analýza usiluje o identifikaci možných oblastí firmy, které mohou naplňovat její poslání, Porterova analýza poskytuje podněty pro hlavní oblast působení a zaměření firmy ve smyslu tvorby a implementace účinné a jedinečné strategie. V současné podnikové praxi jsou však pro strategické plánování využívány obě metody (tj. SWOT i Porterova analýza). V současné době je Porterova analýza využívána jako důležitý nástroj strategického managementu, tj. určení konkrétní konkurenční a vyjednávací strategie, kvalitativní hodnocení strategické pozice firmy a pro analýzu mikroprostředí. Porterova analýza by měla být pravidelně aktualizována v souladu s neustále se měnícími se podmínkami a faktory odvětví. (Porter, 2008).

Porterův pětifaktorový model je kritizován řadou akademiků i odborníků z praxe. Například Kevin P. Coyne and Somu Subramaniam (1996) kritizují, že síly kupujících, konkurence a dodavatelů spolu jako síly nesouvisejí a nelze je spojovat do vzájemné interakce, působící síly v Porterově modelu jsou strukturální výhodou, které vytváření bariéry vstupu do odvětví nebo nízkou nejistotu, která účastníkům trhu dovoluje plánovat pro získání konkurenční výhody. Kritiky Porterova modelu spočívají také ve skutečnosti, že model předpokládá dokonalý trh, to znamená, že čím více je trh regulován, tím více klesá význam Porterova modelu. Model rovněž předpokládá jednoduchou strukturu trhu a jeho státnost. Proto může ztrácet v dnešním dynamickém trhu na významu. V polovině 90. let minulého století se začalo hovořit o další šesté síle, které by měla být zahrnuta do Porterova modelu. Adam Brandenburger a Barry Nalebuff z Yale School of Management (1996) hovoří o síle

tzv. Complementators (tj. podniky, které prodávají produkty či služby, které kompletují funkčnost jiných produktů či služeb, například produkty společnosti Intel a Microsoft – procesory Pentium a Windows), kteří vytvářejí potenciál pro uzavření strategických aliancí (to znamená, že tato síla má význam zejména pro velké a nadnárodní korporace). Martyn Richard, hlavní konzultant společnosti Group Bull, zahrnuje v roce 1993 do šesté síly Porterovy analýzy vládu (národní i regionální) a veřejné mínění, která je pro současné odvětví stále více využitelná a stává se jedním z hlavních faktorů, které nad ostatními silami v Porterově modelu dominují. Přes všechny uvedené kritiky a modifikace modelu zůstává Porterova analýza jedním nejvyužívanějších forem situační analýzy.

Následující tabulka (viz Tabulka 3) zobrazuje hlavní faktory z Porterovy analýzy pro elektronické obchodování, které jsou rozděleny do pěti hlavních kategorií podle hlavních působících sil v odvětví a autorkou této práce obodovány na hladině významnosti 1 – 9 (1 bod nejnižší hrozba, 9 bodů nejvyšší hrozba). V každé kategorii pro elektronické obchodování (konkurenční rivalita, hrozba vstupu konkurentů do odvětví, hrozba substitutů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů) je na základě přidělených bodů hodnocen dosažený průměr, medián a modus. V závěru je poskytnuto souhrnné vyhodnocení potenciálu elektronického obchodování. Porterova analýza je využita pro český internetový trh, neboť výzkum disertační práce se zaměřuje na české firmy, které obchodují převážně elektronicky.

Tabulka 3: Porterova analýza pěti sil pro elektronické obchodování

Konkurenční rivalita v odvětví	Charakteristika působící síly	Body
<i>Počet přímých konkurentů a jejich konkurenceschopnost</i>	Vysoký počet silných a přímých velkých konkurentů, kteří dominují v e-commerce (Amazon.com, e-Bay, Google, pro český e-trh Seznam.cz, Idnes.cz, Kasa.cz, Alza.cz apod.).	9
<i>Počet nepřímých konkurentů a jejich konkurenceschopnost</i>	Mezi nepřímé konkurenty lze zařadit konkurenty na offline trhu, či prodej formou C2C či P2P. Offline konkurence může konkurovat tradičním zákazníkům a kvalitou, C2C online trhy nízkou cenou, avšak s nižší pravděpodobností zabezpečení.	7
<i>Dynamika růstu trhu</i>	Zatímco po roce 2000 zisky tradičních firem v ekonomické krizi klesají, v elektronickém obchodování neustále rostou. Lze očekávat další rozvoj s rostoucí oblibou nakupování přes Internet.	5
<i>Diferenciace konkurentů</i>	Možnosti diferenciací jsou omezené, odlišení pouze v případě jedinečné e-strategie a účinného marketingu, přidanou hodnotou produktu v podobě zákaznického servisu či slevou.	7
<i>Intenzita strategického úsilí</i>	Vzhledem k blízké podobnosti online prodejců musí být vytvořena silná a konkurenceschopná strategie	8
<i>Náklady vstupu a odchodu z odvětví</i>	Náklady vstupu na trh nízké (tj. nízké bariéry vstupu). Méně významné, nevznikají náklady na fyzickou likvidaci obchodu (v případě e-shopu), pouze náklady na likvidaci zboží.	6
<i>Charakter a šíře konkurence</i>	Velmi silná a zavedená konkurence, která dominuje online trhu, konsolidace do větších celků (e-malls), které vytvářejí silnou konkurenční výhodu, na druhé straně se vytvářejí menší online obchody, které uspokojují potřeby vymezené cílové skupiny zákazníků, střední e-prodejci obtížně na e-trhu konkurují.	9
Celkem	Vysoká rivalita konkurentů v odvětví	51
Průměr		7,3
Medián		7
Modus		9

Hrozba vstupu do odvětví	Charakteristika působící síly	Body
<i>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</i>	Poměrně nízké náklady vstupu do odvětví (výhoda e-commerce), vyšší náklady vznikají s provozem e-obchodu	4
<i>Přístup k distribučním kanálům</i>	Dobry přístup k distribučním kanálům (výhoda e-commerce), možnost přímé distribuce nebo přes spolehlivé zprostředkovatele (např. Česká pošta, PPL apod.).	5
<i>Potřeba vlastnit speciální licence, patenty, know-how</i>	Pro e-commerce nevzniká výsostná potřeba ochrany práv duševního vlastnictví, pouze v případě ochrany loga, designu webových stránek, prodejní koncepce apod.	3
<i>Přístup k energiím, pracovní síle</i>	Poměrně dobrý přístup k pracovní síle – zejména pro správu, design, funkčnost a administraci webových stránek, hledání kvalitního manažera je stejně náročné jako na tradičním trhu.	4
<i>Schopnost konkurentů snižovat náklady a zlepšovat služby</i>	Vysoká pravděpodobnost, že noví konkurenti budou zlepšovat své služby pro zákazníky, aby se diferencovaly, snižovat náklady mohou zejména online výrobci zlepšením technologie, zvýšením technologické úrovně e-commerce.	7
<i>Vládní politika, regulace vlády</i>	Vzniká zde legislativní rámec pro elektronické obchodování, ochrana práv spotřebitele a rámec pro zvyšování bezpečnosti obchodování na Internetu.	5
<i>Vývoj po případném vstupu do odvětví</i>	Lze se rozvíjet vyvinutím účinné e-strategie a silné marketingové podpory s důrazem na zákaznický servis, sekundárně rozvoj účinnou cenovou politikou.	5
Celkem	Hrozba vstupu konkurentů do odvětví na střední úrovni	33
Průměr		4,7
Medián		5
Modus		5
Hrozba substitutů	Charakteristika působící síly	Body
<i>Existence mnoha substitutů</i>	Mezi substituty lze zařadit offline prodejce, kteří mají v obchodování tradici a mohou oslovit více.	5
<i>Konkurence v odvětví substitutů</i>	Silná konkurence na offline trhu, která vstupuje také na online trhy, výhoda využití všech smyslových orgánů zákazníků.	6
<i>Hrozba substitutů v budoucnu</i>	E-commerce je pro kupující stále atraktivnější, v budoucnu i nadále bude tradiční obchodování stejně významné.	5
<i>Vývoj cen substitutů</i>	E-commerce v cenové politice dominuje nad offline trhem.	4
Celkem	Hrozba substitutů na střední úrovni	20
Průměr		5
Medián		5
Modus		5
Vyjednávací síla zákazníků	Charakteristika působící síly	Body
<i>Počet významných zákazníků</i>	Mnoho zákazníků v cílové skupiny 18 – 45 let, vzrůstající obliba obchodování přes Internet a rozšiřování cílové skupiny.	8
<i>Význam výrobku pro zákazníka</i>	Význam stejný jako na tradičním trhu nebo mírně vyšší (cenově výhodnější, exklusivní produkty, zákaznický servis apod.).	6
<i>Zákaznickovy switching costs</i>	Zákaznickovy „utopené náklady“ na nižší úrovni – úspora času, pohodlí nákupu, nižší cena, ale vyšší riziko.	5
<i>Ziskovost zákazníka</i>	Poměrně vysoký zisk odběratelů (vzrůstající trend e-commerce).	7
Celkem	Silná vyjednávací síla zákazníků (odběratelů)	27
Průměr		6,8
Medián		7
Modus		8

Vyjednávací síla dodavatelů	Charakteristika působící síly	Body
<i>Počet a význam dodavatelů</i>	Mnoho dodavatelů, kteří mají podobnou vyjednávací sílu jako na tradičním trhu, závisí na charakteru prodáváného produktu, dodavatelé z domácího i zahraničního trhu (online prodej produktů ze zahraničí, prodej exklusivních produktů apod.	6
<i>Existence substitutů (dodavatelů)</i>	Lze poměrně snadno substituovat dodavatele, podobně jako na tradičním trhu, závisí na charakteru prodáváného produktu.	6
<i>Význam odběratelů pro dodavatele</i>	Důležitý faktor, který může zajistit výhodnější smluvní podmínky a ceny a tím snížit cenu konečného produktu, podobně jako na tradičním trhu, závisí na dodavatelsko-odběratelských vztazích.	7
<i>Vstup dalších dodavatelů do analyzovaného odvětví</i>	Nízké bariéry vstupu do odvětví i pro dodavatele (výhoda e-commerce), vstup do e-commerce využívají i tradiční dodavatelé (rostoucí význam e-commerce).	8
Celkem	Středně silná vyjednávací síla dodavatelů	26
Průměr		6,8
Medián		6,5
Modus		6

Zdroj: vlastní zpracování

Z Porterovy analýzy je zřejmé, že oblast elektronického obchodování je silně zatížena konkurencí, tudíž je pro nově vstupující subjekt do odvětví velmi obtížné získat konkurenční výhodu. Na trhu dominují velcí a tradiční hráči (například Amazon.com, e-Bay, Google, Facebook, Kasa.cz, Alza.cz apod.), kteří udávají trend elektronickému obchodování a které se těší velké obliby a důvěře u svých zákazníků. Bariéry vstupu do odvětví jsou poměrně nízké, ale vzhledem k posilující pozici a rostoucích zisků stávající konkurence je obtížné se na e-trhu dlouhodobě udržet. Pro elektronické obchodování je možné substituci spatřovat v klasickém obchodování, ke kterému se zákazníci uchylují, jakožto tradičnímu způsobu prodeje, možnosti osobního hodnocení před prodejem a místu s vyšší bezpečností a důvěrou. Elektronické obchodování však nad substituty převládá nižší cenou sortimentu, možnosti získání informací, větší šíře sortimentu a pohodlí nákupu. Lze předpokládat, že s rostoucím potenciálem bude stále více zákazníků vyhledávat online nákup, jako významnou alternativní či hlavní formu nákupu.

Vyjednávací síla zákazníků je poměrně silná, tudíž významně ovlivňuje tvorbu a implementaci e-strategie, stejně tak volbu marketingových nástrojů. Současný online trh se orientuje na přizpůsobení přání a potřeb zákazníků, na základě nichž se odvíjí produktová, cenová, distribuční, propagační a komunikační politika online prodávajících. Je zřejmé, že bude přibývat více zákazníků s dalších strategických cílových skupin (vyšší příjmové skupiny, či věkově starší apod.). Pro dodavatele je dnes téměř nezbytností se aktivně účastnit elektronického obchodování, tím lze posílit úroveň dodavatelsko-odběratelských vztahů. Bariéry vstupu dodavatelů jsou nízké, zároveň jim elektronické obchodování umožňuje posílit svoji strategickou pozici na offline i online trhu. Z Porterovy analýzy vyplývá, že největší vyjednávací sílu zaujímá konkurenční rivalita v odvětví s největší hodnotou modu 9 (medián 7). Druhou největší silou je vyjednávací síla zákazníků s hodnotou modu 8 (medián). Další vylučující síly (substituti, dodavatelé, nové vstupující firmy) v Porterově modelu zaujímají průměrnou pozici. Je zřejmé, že v elektronickém obchodování existují pouze minimální bariéry vstupu do odvětví, ale dlouhodobé udržení se v této oblasti je kvůli silné konkurenci velmi obtížné. Zároveň je důležité zohledňovat přání a potřeby online zákazníků, které na online obchodní transakci mají zásadní vliv.

1.5.3 PEST analýza pro elektronické obchodování

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýza politicko-legislativních, ekonomických, sociálních (případně také psychologických) a technologických faktorů identifikující makrookolí podniku či zkoumané odvětví. Její počátky se datují do roku 1967 a tvůrcem je Francis Aguilar. Spolu se SWOT a Porterovou analýzou tvoří komplexní situační analýzu, která tvoří základ pro tvorbu podnikatelských plánů, podnikatelské i marketingové strategie. PEST analýza je součástí strategického managementu a má význam při rozhodování o dlouhodobém strategickém záměru (například vstup do odvětví, vstup na nové trhy, vznik strategických aliancí, investiční projekt, vývoj nového produktu apod.). Pro marketingové účely se PEST analýza objevuje také ve variaci SLEPT analýza, která se zabývá diferencovaně legislativními faktory, PESTLE analýza, která zahrnuje oblasti faktorů zabývající se životním prostředím, nebo také STEER analýza, neboli Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological a Regulatory factors. Princip těchto variancí PEST analýzy zůstává nezměněn. Následující tabulka (viz Tabulka 4) charakterizuje jednotlivé faktory v rámci PEST analýzy pro elektronické obchodování (s ohledem na zaměření disertační práce s orientací na český internetový trh).

Tabulka 4: PEST analýza pro elektronické obchodování

Faktor makroprostředí	Charakteristika skupin faktorů pro elektronické obchodování
Politické a legislativní faktory	<p>Důvěra v elektronické obchodování je spojena s tvorbou a implementací legislativního rámce pro elektronické obchodování pro roce 2000, který se zaměřoval na ochranu online spotřebitele, smluvní podmínky online obchodování a dalších jeho podpůrných složek (elektronický podpis, internetové bankovníctví apod.). Například mezi české právní předpisy patří: <i>zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským, zákon č. 227/2000 Sb. o elektronickém podpisu, zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy.</i></p> <p>Mezi hlavní evropské předpisy patří: <i>směrnice 2000/31/ES, o elektronickém obchodu, směrnice 91/250/EHS, o právní ochraně počítačových programů, směrnice 96/9/ES, o právní ochraně databází, směrnice 97/7/ES, ochraně spotřebitele v případě smluv uzavřených na dálku, směrnice 2002/77/ES, o hospodářské soutěži na trzích s elektronickými komunikačními sítěmi a službami</i></p>
Ekonomické faktory	<p>Globální ekonomická recese velmi ovlivňuje chování jednotlivých subjektů podnikatelského trhu. Spotřebitelé odkládají svoji spotřebu, což se negativně projevuje v ekonomických výsledcích firem a celkových makroekonomických výsledcích offline trhu (HDP, nezaměstnanost, platební bilance, inflace). Opačný trend zaznamenává prostředí pro elektronické obchodování, kdy se spotřebitelé snahou uspořit uchylují k nákupům přes Internet. To dokazují například stále rostoucí tržby českých obchodů, které obchodují elektronicky – zatímco v roce 2009 firmy prodejem na Internetu utržily 27 miliard korun, v roce 2010 to bylo 33 miliard korun, v roce 2011 to bylo už 37 miliard korun (APEK, 2012). Vzhledem ke stále rostoucí oblíbenosti elektronického obchodování lze i do budoucna očekávat jeho rozvoj (např. rozšiřování cílové skupiny online nakupujících).</p>

<p><i>Sociální a psychologické faktory</i></p>	<p>Globální oblíbenost a důvěra v elektronické obchodování jak na straně poptávky, tak na straně nabídky nastala po roce 2000. Od této doby elektronické obchodování ovlivňuje a formuje podobu jak celého světa podnikání, tak i chování a motivy nakupujících. Opakované průzkumu hovoří, že již 95 % uživatelů má zkušenosti s nákupem přes Internet (ČSÚ, 2012; Incoma Gfk, 2011; Gemius, 2011). Hlavním motivem je nižší cena, pohodlí nákupu, možnost výběru ze širšího sortimentu výrobků a služeb a jejich možnost porovnání a efektivní získávání informací o produktech či značce. Internet ovlivňuje životní styl a nákupní chování jejich uživatelů (např. rostoucí obliba sociálních médií a dalších forem online komunikace). Největších tržeb online firmy dosahují v předvánočním období (využívání možnosti pohodlí nákupu a časové úspore). Dalším trendem v online nákupním chování je, že spotřebitel si nejdříve vyhlédne a odzkouší vytipované zboží v kamenné prodejně (i konkurenční), poté jej za obvykle nižší cenu koupí na Internetu. Firmy se k obchodování na Internetu uchylují jako k dalšímu prodejnímu a distribučnímu kanálu, vzhledem k jeho rostoucí oblíbě pro firmy vzniká prakticky nutnost se do virtuálního prostředí zapojit, dříve či později by jinak ztratily svoji konkurenceschopnost. V současné době si kamenné obchody zakládají také internetový obchod, a naopak internetové obchody si zakládají kamenný obchod.</p>
<p><i>Technické a technologické faktory</i></p>	<p>Prioritním důrazem obchodování na Internetu je jeho bezpečnost, technologická funkčnost a uživatelská atraktivnost. S rozvojem úrovně technologií se rozvíjí i možnosti pro technologické zázemí pro elektronické obchodování. Pro prodej na Internetu je nezbytné investovat do kvalitního zabezpečení, které může eliminovat útoky ze strany hackerů, konkurentů, ale i samotných zákazníků. Rovněž je nutné dbát na důvěryhodnost obchodu (například udělením certifikátu kvality APEK, či Prověřeno zákazníky od Heurėka.cz) a širokými možnostmi online i offline plateb na Internetu. S internetovým obchodem jsou spojeny nároky na jeho technologickou funkčnost a jejich následná správa a administrace – jako je registrace domény, webhosting, kvalitní a efektivní webdesign (respektující moderní trendy a psychologické aspekty online nakupování) a jeho následná propagace (podrobněji viz příloha A disertační práce).</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Situační analýza elektronického obchodování jasně prokázala výhodnost zkoumaného oboru, možná rizika, hrozby a výběr ofensivní strategie při dosažení dlouhodobé konkurenceschopnosti. Při angažování se v oblasti elektronického obchodování je nezbytné využít silných stránek, pozitivních faktorů a příležitostí pro eliminaci možných negativních jevů, rizik a dalších hrozeb. Výsledky analýzy ukázaly stále rostoucí význam a potenciál oblasti elektronického obchodování. To dokazuje, že elektronické obchodování lze využít jako jeden z nástrojů konkurenčního boje a dosažení konkurenční výhody. Je však nutné čelit nejvýznamnější hrozbě stávající a silné konkurenci, kterou lze překonat kreativním a systematickým přístupem a efektivním uplatňováním manažerských přístupů a metod. Dnes je však již pouhá pasivní účast v elektronickém obchodování nedostatečná. Je nutné hledat nové cesty a postupy pro zvýšení výhodnosti zkoumané oblasti. Tu lze spatřovat v marketingových aktivitách (podrobněji viz kapitola 2 a 4), které jsou s elektronickým obchodováním úzce provázány a které jsou hlavním předmětem disertační práce.

2 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ V OBLASTI MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ

Do popředí zájmu se v současném světě podnikání dostává marketing. To dokazuje, že v mnohých firmách tvoří náklady na marketing až 50 % všech podnikových nákladů (Kotler, 2003). Firmy, které dlouhodobě udržují přední pozice na trhu, si uvědomují, že marketing je klíčovou aktivitou podnikání a má zásadní význam na úspěch podniku. Základní kompetencí marketingu je řízení vztahů mezi podnikem a jeho zákazníky. V širším pojetí je obsahem marketingu zkoumání trhu a zpracování informací o něm, plánování výrobního programu, propagace a též sledování a porovnávání konkurence. Marketing je „proces, jehož pomocí jednotlivci a skupiny vytvořením a výměnou produktů a hodnot za jiné produkty a hodnoty získávají to, co potřebují a chtějí“ (Kotler, Armstrong, 2009, s. 26).

Lze vyhodnotit, že existují stovky definic, jak pojem marketing vysvětlit. Například Americká marketingová asociace definuje marketing jako „souhrn ekonomických činností, kteří řídí tok zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli nebo uživateli“ (AMA, 2007). Crainer (2000) uvádí, že „marketing odhaluje potřeby zákazníků, navrhuje výrobky, které odpovídají požadavkům a poptávce a následně vytváří podpůrný systém směřující k zajištění spokojenosti zákazníků“. Podle tradičního pojetí je marketing definován jako systém uspokojování potřeb a zákazníků. Kotler však dodává, že marketing zasahuje dále a vytváří potřeby a přání dříve neexistující. Podle této teorie marketéři vybízejí spotřebitele k utrácení více peněz, než si mohou dovolit, za zboží a služby, které ve skutečnosti nepotřebují (Kotler, Keller, 2007).

Smith (2000) marketing definuje jednoduše jako prodej zboží, které se výrobcem nevrátí, lidem, kteří se k prodeji vrátí. Foret uvádí: „Marketing je činností organizace a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a poskytování hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky (CRM - Customer Relationship Management) takovým způsobem, že z toho mají užitek nejenom organizace, ale také její klíčové zájmové skupiny“ (Foret, 2008, s. 9). Drucker dodává: „Lze předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však učinit prodávání čímsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing vyústit v získávání zákazníka ochotného kupovat“ (Drucker In Kotler, Keller, 2007, s. 44).

Autorka této práce a odborníci se shodují, že marketing je ucelený systém, který řídí poptávku a prostřednictvím nástrojů odhaluje přání a potřeby svých zákazníků, které se snaží uspokojit. Z výčtu některých definic marketingu je patrné, že tento obor patří mezi jeden z nejvíce zkoumaných a popsaných disciplín v podnikové praxi. Důkazy o tom podává četnost monografických publikací, které se této problematice věnují, vědecko-výzkumné aktivity odborných a vědeckých článků z tuzemska i zahraničí, stejně tak i názory odborníků z praxe či firemní vzdělávací aktivity.

Marketing je považován za jeden z nejvíce dynamicky se rozvíjejících oborů. Marketing je uměním i vědou, proto mezi teoretickou a tvořivou stránkou marketingu existuje neustálé napětí (Kotler, Keller, 2007). Zákazníci jsou stále náročnější, proto podstata marketingu spočívající v uspokojování potřeb a přání zákazníků se stává čím dál více obtížnějším úkolem. Stávající marketingové aktivity tak musí být neustále vylepšovány a přetvářeny prakticky ve všech odvětvích, aby se zvýšila šance na úspěch. V průběhu XX. století se postupně formovaly více či méně ucelené koncepce vedoucí k modernímu marketingu a marketingové komunikaci jako jednomu z nejdůležitějších nástrojů působení na chování zákazníků a firemního okolí. Spotřebitelé přestali být objektem marketingové komunikace a stali se

jejím subjektem. Pomáhají formovat značky a produkty i způsob komunikace na trhu (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Pro moderní marketing je potřebné citlivé vnímání a cílené uspokojování potřeb zákazníků s ohledem na čas, místo a jiné specifikace daného trhu. Základními pojmy marketingu jsou potřeby, požadavky a poptávka, výrobky a služby s dobrou přidanou hodnotou a vztahy mezi producenty a odběrateli, (tj. vztahy mezi výrobcí a zákazníky nebo prodejci a zákazníky). Tato koncepce pochází již z minulého století, například: „Orientace na spotřebitele je prvním aspektem koncepce marketingu. Prvním rozhodnutím musí být požadavky zákazníka. Moderní koncept marketingu předpokládá, že je lépe najít to, co zákazník požaduje a nabízet výrobek, než vyrobit výrobek a potom se pokusit ho někomu prodat“ (Zikmund, D'Amico, 1989).

Se zvyšující se konkurencí na trhu a převyšováním nabídky nad poptávkou vzrůstá jeho význam. Zpočátku byl marketing obvykle součástí obchodních oddělení, ale jak se tento obor rozšiřoval, vyvolal potřebu marketingových specialistů. „Prodej se soustřeďuje na potřeby prodávajícího, marketing na potřeby zákazníka. Prodej se zabývá potřebou prodávajícího směřovat svůj výrok na hotovost, marketing se zabývá myšlenkou uspokojení potřeb zákazníka“ (Lewitt, 1986, s. 153). Z tohoto důvodu vznikl marketingový management, který lze označovat jako komplex řídicích činností usilující o maximalizaci užité hodnoty výrobků a služeb a na něj navazující spokojenost zákazníků. Obvykle se marketingové řízení dostává v podniku do popředí zájmu v případě, že ve vývoji dochází k některé z následujících změn: *pokles prodejů a odbytu, pomalý růst prodejů, zákazníci a trh mají jiné požadavky, konkurence v dané oblasti nebo trhu se zvyšuje, marketing vyžaduje vyšší výdaje, ale neodpovídá tomu efekt.*

Marketingový management by měl všechny tyto parametry nepřetržitě sledovat, vyhodnocovat a v případě potřeby včas zasáhnout. Nezbytnost odborného přístupu spočívá ve sledování trendů trhu, znalosti zákazníků a odhadů budoucí poptávky. Manažer marketingu, nemůže žít pouze přítomností a zabývat se jen aktuálními daty. Musí být rovněž prognostikem a na základě průzkumu trhu s předstihem stanovit směřování vývoje poptávky a nabídky. Pro úspěšný marketingový management dnešní doby jsou důležité zejména tyto faktory: *dobrá (jedinečná) strategie, informační systémy, kvalifikovaní pracovníci, kvalitní produkty a služby.*

Marketingový manažer uplatňuje řídicí procesy v oblasti plánování organizování, propagace a distribuce výrobků a služeb. Cílem této řídicí práce je vytvářet co nejlepší podmínky pro uspokojování potřeb zákazníků. Důležitou součástí práce marketingového manažera je personální zajištění dostatečně kvalifikovanými lidmi. Je známo, že řada firem nevěnuje této oblasti dostatečnou pozornost, neboť ji považují za méně důležitou, nebo dokonce zbytečnou. Následující informace disertační práce pojednávají o vývoji marketingu a marketingového řízení v komparaci s nejmodernějšími postupy a stanovisky. Rovněž práce rozebírá vývoj jednotlivých koncepcí, postupů a nástrojů marketingového řízení v návaznosti na analýzu marketingového řízení pro elektronické obchodování.

2.1 Vývoj marketingu a marketingového řízení

Pro současný rozvoj marketingu a jeho přístupů je nutné si uvědomit souvislosti jejich vzniku. Počátek marketingu je úzce spjat s rozvojem trhu. Jeho principy lze hledat již u starověkých civilizací. Pojem marketing vznikl však až na přelomu XIX. a XX. století ve Spojených státech, kdy vznikla potřeba měnit přístup v uspokojování potřeb zákazníků. S technologickým pokrokem se spolu se sociálními změnami společnosti formoval svět až do dnešní podoby – jedním z výsledků této transformace je rovněž marketing.

V dřívějších dobách se způsoby marketingu omezovaly na mluvenou řeč a řečnické schopnosti obchodníků. Nositelem prvních zmínek o marketingových praktikách byly symboly jednotlivých výrobců, které odlišovaly zboží a pomáhaly vytvářet jeho hodnotu, stejně tak i cechovní značky ve středověké Evropě. Průlom v principech tehdejšího marketingu byl zaznamenán vynálezem knihtisku, který umožnil šířit komerční informace prostřednictvím nového média. O firemní koncepci marketingu, jakožto součást současného managementu, se začíná hovořit s příchodem průmyslové revoluce v XIX. století. S rozvojem dalších komunikačních médií a vědecko-výzkumného pokroku potřeba marketingu vzrůstala. Poté se akademické práce a další publikace začaly soustřeďovat na dva úhly pohledu pro historii marketingu: teoretický a empirický. Keith (1960) hovoří ve své době o evoluci marketingu a zahrnuje jej do běžných součástí podnikových funkcí. Podle Keitha marketing znamenal nástroj pro redukci firemních nákladů a možnost dosažení nižší cen pro zákazníka. Keith rozděluje historii marketingu na produktovou éru, prodejní éru, marketingovou éru a marketingově podnikovou éru, která ústí ve vytvoření vlastního marketingového oddělení v organizaci a orientuje se na samotného zákazníka.

Koncepce historických vývojových směrů marketingu, které se soustřeďuje na teoretická a vědecká poznání oboru, utřídil Robert Bartels (1976, další vydání 1988). Ten přístupy marketingu rozděluje do jednotlivých dekad a zaměřuje se zejména na teoretickou a vědeckou podstatu marketingu. Na počátku se teoretickými přístupy marketingu zabývali ekonomové, kteří zjistili, že poptávka může být ovlivňována jinými faktory, než je nabídka. Další názory, které vedly ke vzniku dnešního marketingu, se soustřeďovaly na náklady, které jsou podle teoretiků v dlouhodobém horizontu určující pro cenu výrobku. Teorie elasticity poptávky byla dlouhodobě využívána jako teoretický základ prodejní orientace marketingu. V období 1900 až 1910 byly objeveny základní koncepty a první vědecká zkoumání marketingu, která se opírají o názory ekonomů. Do roku 1920 byly klasifikovány, konceptualizovány a definovány terminologické souvislosti oboru. Ve 30. letech minulého století se marketing specializoval a objevily se jeho další variace. Ve 40. letech minulého století byly tehdejší koncepty marketingu přehodnoceny (zejména po II. světové válce). Hlavním důvodem této změny byly nové poptávky a vzrůst tendence konkurenčního tržního prostředí. V této době vznikají rovněž nové vědecké a teoretické přístupy k marketingu.

Po roce 1950 se hovoří další rekonceptualizaci marketingu, jeho důvodem je změna sociálních poměrů ve společnosti. Od roku 1957 se s publikací *Marketing Management Era* od Wroe Aldersona začíná hovořit o první **koncepci marketing managementu** v teorii i v praxi, to znamená, že se implementují elementy marketingu na managementu, nikoliv prozatím elementy managementu do marketingu. Zmínky nutnosti plánování, organizování a kontroly v podobě marketing managementu hovoří v několika v publikacích Butler již v roce 1911 (Usui, 2008). V polovině 50. let minulého století se marketing management orientuje na (Bartels, 1976):

- orientaci na rozhodování na místo orientaci na marketingový výzkum,
- začleňování poznatků z ekonomie, psychologie a sociologie,
- definování rozdílu mezi kontrolovatelnými elementy v podnikání a nekontrolovatelným prostředím,
- adaptaci, jako principiální úkoly managementu,
- nejistotu a pravděpodobnost jako aspekt procesu rozhodování.

Takzvaný **manažerský marketing** se soustřeďuje hlavně na řešení problému a proces rozhodování s důrazem na interdisciplinaritu oboru, zejména managementu s podílem poznatků ekonomie. Marketing management se dále vyvíjel s rozvojem a praktickým využitím marketingových nástrojů, mezi něž patří (Bartels, 1976): *integrováný koncept managementu, marketingový mix, segmentace trhu, produktová orientace, distribuce, přidaná*

hodnota, aplikace matematických metod v marketingovém výzkumu a reklamě, filozofický přístup k marketingovému řízení.

V 60. letech se objevují první inovativní postoje k marketingu, který je ovlivněn environmentalismem, formujícím se managementem, holistickými postoji a rovněž vzrůst významu mezinárodního marketingu. Po roce 1970 vznikají vědecké koncepce marketingu, které spolupracují s empirickými stanovisky. V roce 1970 se v praxi marketingový management stal nezbytnou a standardizovanou součástí managementu podniku, zahrnující analyzování, plánování, organizování a kontrolování. Po roce 1980 se marketing přizpůsobuje se pod tíhou společenských změn novým ekonomickým a politickým podmínkám. Pro teorii pojem marketing management v 80. a hlavně v 90. letech minulého století zpopularizoval Phillip Kotler, který propojuje teoretické přístupy managementu a teoretické přístupy marketingu. Marketing management zahrnuje tato významná témata (Kotler, Cox, 1980):

- **analyzování marketingových příležitostí** (tj. koncepce marketingu, analýza trhu, nákupní chování zákazníků apod.),
- **organizování marketingových aktivit** (tj. vytyčení cílů, plánování, rozhodování, marketingový výzkum, modelování, tvořivost),
- **plánování** (tj. teorie marketingového programu, rozhodování o produktu, cenová politika, distribuční kanály, propagace),
- **kontrolování marketingového úsilí** (tj. marketingová kontrola, analýza nákladů a prodejů, marketingový audit),

Vývoj marketingu až k podobě koncepce marketingového řízení je podle některých autorů (Vávrová, Tomek, 2011; Pavlečka, 2008; Kotler, Keller, 2012; Bartels, 1988; Adcock, Halborg, Ross, 2001; Weitz, Wesley, 2002), rozdělen do několika vývojových etap. Následující tabulka (viz Tabulka 5) zobrazuje empirické přístupy k marketingu a marketingovému řízení v návaznosti na hlavní orientace a koncepce, které jsou rozděleny do jednotlivých vývojových etap (podle časového hlediska).

Tabulka 5: Vývoj marketingu a marketingového řízení

Vývojové etapy marketingu	Orientace a koncepce marketingu	Hlavní myšlenka, teorie, empirie a metody marketingu
<i>Od počátku do 20. let minulého století</i>	Výrobní orientace marketingu y marketingového managementu	<ul style="list-style-type: none"> - Důsledky vlivu éry průmyslové revoluce - Firmy se soustřeďují na maximalizaci výroby - Poptávka převažuje nad nabídkou, nevzniká přílišný tlak na tvorbu propagace - Marketing se soustřeďuje na informativní sdělení - Koncepce vychází z názorů francouzského ekonomy Jeana-Baptista Sayho, který tvrdil, že nabídka vytváří svou vlastní poptávku
<i>Od 20. let do 50. let minulého století</i>	Produktová orientace marketingu a marketingového managementu / Transakční marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Růst konkurence, nutnost změnit základní koncepci marketingu - Hospodářská krize ve 30. letech – negativním dopadem pro podnikání bylo hromadění zboží, které se stalo neprodejně, klesla reálná kupní síla - Marketing se orientuje na samotný produkt - Předpoklad vysokého procenta prodeje na základě vysoké kvality a standardizace produktu - Zavedení propagace v nových médiích (rozhlas, televize, film), koncepční marketingová kampaň - Některé myšlenky jsou inspirativní i pro 21. století (myšlenky Henryho Forda, Tomáše Bati apod.)

<p><i>Od 50. let do 60. let minulého století</i></p>	<p>Prodejní orientace marketingu a marketingového managementu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rostoucí konkurenční boj, firmy se orientují na prodej (trh se nasytil, jeho velikost zůstala stejná) - Výrobci se rovněž zaměřovali na složku prodeje - Vliv procesu globalizace na podnikání - Primární cíl firem je samotný prodej (orientace na zákazníka je zanedbávána) - Uplatňovány manipulativní a propagační techniky, které mají přesvědčit zákazníka, aby upřednostnili koupi určeného produktu před koupi produktu konkurentů - Masové užívání nových komunikačních médií pro marketingové účely
<p><i>Od 60. let minulého století do současnosti</i></p>	<p>Zákaznická (CRM) orientace marketingu a marketingového managementu / Vztahový marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Základní koncepcí marketingu je orientace na zákazníka - Systematické sledování potřeb, přání, vnímání, preferencí a spokojenosti zákazníků - Vznik marketingového výzkumu, který odhaluje spotřebitelské reference a potřeby trhu - Cílem marketingu není jen zákazníka získat, ale rovněž si jej udržet - Buduje se koncept řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management) - Cílem je zákazníkovi poskytnout produkt s přidanou hodnotou (zákaznický servis)
<p><i>Od 70. let minulého století do současnosti</i></p>	<p>Marketingová orientace marketingu a marketingového managementu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Současně nejvyužívanější koncepce marketingu, první předpoklady pro vznik koncepce marketingového řízení (potřeba využití manažerských nástrojů a funkcí v marketingu) - Zahrnuje marketingové plány, marketingový výzkum, měření (odhalování) přání a potřeb zákazníků, produkt vyráběný na základě potřeb zákazníků a trhu
<p><i>Od 70. let minulého století do současnosti</i></p>	<p>Tržní orientace marketingu a marketingového managementu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing orientovaný na trh úzce navazuje na marketingovou a zákaznickou orientaci - Firmy se neorientuje jen na samotné zákazníky, ale rovněž na všechny subjekty trhu (konkurence, dodavatelé, odběratelé a další zainteresované skupiny podniku, tzv. stakeholderes) - Orientace na trh má tři dimenze (Jaworski, Kohli, 1996): <ul style="list-style-type: none"> a) získávání informací o potřebách zákazníků a externím prostředí, b) šíření těchto informací do všech firemních struktur, c) vývoj a implementace těchto informací. - Opačné názory, že pro turbulentní trhy (IT apod.), není orientace na trh vhodná (Greenley, 1995)
<p><i>Od 80. let minulého století do současnosti</i></p>	<p>Podniková/ industriální orientace marketingu a marketingového managementu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formuje se specializovaný marketing při B2B vztazích - Cílem industriálně orientovaného marketingu je budování dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů, orientace na industriální produkt (produkt kupující organizace) - Soustřeďuje se na odhalování nákupního chování organizací, tomu přizpůsobuje cenová, distribuční, komunikační i produktová politika
<p><i>Od 80. let minulého století do současnosti</i></p>	<p>Orientace marketingu a marketingového managementu na značku a image</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Primárním cílem marketingu je budování dobrého jména firmy, tj. zvyšování hodnoty značky a budování image organizace - Marketingový mix (4P) se nesoustřeďuje primárně na produkt či zákazníka, avšak na hodnotu značky, jehož tyto atributy jsou součástí

<p><i>Od 90. let minulého století do současnosti</i></p>	<p>Sociální a společenská orientace marketingu a marketingového managementu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rozvoj další orientace marketingu v návaznosti na koncept sociální a společenské odpovědnosti firem (CSR – Corporate Social Responsibility) - Hlavním cílem je zdůrazňování vyšších, sociálních a společenských zájmů organizace, vedlejší efektem této činnosti je budování image organizace a značky - Orientace na environmentální problematiku (ekologická výroba, ekologický produkt) – vznik specializovaného green (environmentálního) marketingu; zvyšování hodnoty organizace prostřednictvím personálního a interního marketingu - Vznik uceleného konceptu marketingového managementu
<p><i>Současnost (21. století)</i></p>	<p>Holistická orientace marketingu a marketingového managementu / Kooperativní marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pojem holistický marketing je spojován s Philipem Kotlerem (Kotler, Keller, 2007) - Rozvoj marketingových koncepcí s rozvojem digitální a informační revoluce - Komplexně orientovaný marketing kombinující dosud známé a využívané koncepce marketingu - Zesílená orientace na informace a na vztahy (vytváření trvalých vztahů se zákazníkem a dosažení jeho loajality) - Do popředí zájmu vstupuje koncepce marketingového řízení (prioritní význam marketérů) - Zdůrazňování environmentálních, etických, společenských, filantropických, personálních a lidských zájmů organizace - Marketing orientovaný nejen na zákazníka, ale i na celou společnost - Hlavním cílem organizace není maximalizace zisku (sekundární cíl), ale zvyšování kvality života společnosti (společenský primární cíl) - Se vznikem nových medií (Internet, sociální média, mobilní telefony apod.) se formují další specializované oblasti marketingu – internetový virální, marketing na sociálních sítích apod. - S nižší účinností tradičního marketingu vzniká orientace na účinnější nízkonákladový marketing (guerilla marketing, virální marketing, buzz marketing, world-of-mouth apod.)

Zdroj: vlastní zpracování na základě rešerše literatury (Bartels, 1988; Keller, 1997; Kotler, Keller, 2012; Jaworski, Kohli, 1996; Zaltman, Duncan, Holbeck, 1973; Vávrová, Tomek, 2011; Pavlečka, 2008; Adcock, Halborg, Ross, 2001)

Z Tabulky 5 je zřejmé, že některé orientace a koncepce měly jen omezenou životnost, jiné mají svoji platnost i v současné podnikové praxi a prakticky určily současný trend marketingu. Neznamena to však, že by se některé koncepce z minulosti nepoužívaly v některých oblastech i dnes. Například výrobní koncepce je dnes využívána u některých automobilových společností, které se orientují na výrobu luxusních vozů. Prodejní koncepce je v dnešní době využívána například u produkce levných neznačkových potravin, které lze nalézt pod značkou daného supermarketu (Pavlečka, 2008).

Hlavní průlom ve vývoji marketingu znamenal přechod od prodejní orientace k orientaci marketingové, jejich principy se využívají i v současném marketingu. Zatímco prodej usiluje o prodej výrobku, který firma vyrobila, marketing usiluje, aby firma vyráběla a prodávala produkty, které zákazník požaduje, zjišťováním jeho přání, potřeb

a preferencí. Drucker vysvětluje zásadní rozdíl mezi marketingovou a prodejní orientací: „Vždy bude existovat potřeba prodávat, ale cílem a smyslem marketingu je poznat a porozumět zákazníkovi tak dobře, že výrobek nebo služba odpovídá jeho požadavkům a de facto se prodává sám; ideální výsledek marketingového úsilí je zákazník, který je připraven k nákupu“ (Drucker, 1993, s. 12).

Marketing se sám sobě formoval již od počátku XX. století, potřeba marketing řídit, organizovat a koordinovat marketingové nástroje a činnosti však formoval v ucelené podobě se vznikem marketingové koncepce v 70. letech minulého století. To dokazuje skutečnost, že v roce 1971 byl použit pojem sociální marketing, který je dnes považován jako klíčová koncepce holisticky orientovaného marketingu (Kotler, Zaltman, 1971). Zde lze nalézt prvopočátky ucelené koncepce marketing managementu. Význam koncepce marketing managementu rostl v 80. a zejména pak v 90. letech minulého století, kdy lze vlivem společenských a ekonomických změn hovořit o dalším specializovaném směru řízení firmy.

Mezi společenské a ekonomické změny, které formovaly a formují současnou koncepci marketingového managementu (marketingového řízení), lze zařadit vzrůst zájmu společnosti o environmentální problematiku a otázku etických hodnot, hledání nových konkurenčních výhod v důsledku stále sílícího konkurenčního boje či hledání nových účinných nástrojů a metod marketingu. O současnou koncepci marketingového řízení lze tudíž hovořit v souvislosti orientace marketingu na společenské, sociální a holistické otázky. Lze konstatovat, že marketing a marketingové řízení nepatří mezi strnulé obory, nýbrž je ovlivněn řadou vnějších a vnitřních faktorů, které vyžadují hledání nových myšlenek, postupů a nástrojů marketingu, aby byl stejně účinný jako v minulosti. Současný marketing je cílen přímo na potenciální zákazníky, kteří se čím dál více stávají imunní na praktiky a metody marketérů a marketingových firem. Proto marketing a jeho tvůrci musejí hledat stále nové metody a postupy, které jsou stejně účinné jako dříve tradiční marketing.

Mezi ně například lze zařadit tzv. nízkonákladový marketing, který si klade za cíl vyvolat co největší efekt (prodej produktu, povědomí o značce, zvýšení počtu zákazníků apod.) za co nejnižší náklady. Takto lze označit například některé formy internetového marketingu, virální marketing, marketing na sociálních sítích, guerilla marketing, buzz marketing, word-of-mouth a celá řada dalších odvětví marketingu, které jsou spojeny se vznikem nových mediálních platforem. S přibývajícím novými metodami, postupy a nástroji marketingu bude stále více vzrůstat nezbytnost důsledné koncepce marketingového řízení, která využívá tradičních a moderních principů managementu a manažerských nástrojů. Z předchozích tvrzení je patrné, že efektivní marketing se nevěnuje jednotlivým marketingovým aktivitám odděleně, nýbrž integruje všechny tyto činnosti do jednoho celku. Proto využití koncepce marketingového řízení se v moderních společnostech stala nezbytností.

2.2 Klasické a současné přístupy k marketingovému mixu

V současné době patří marketingový mix a jeho nástroje ke klíčovým pojmům marketingu a marketingového managementu, někteří jej považují jako hlavní marketingový pilíř. Sestává se z takových nástrojů a aktivit, které mohou ovlivnit poptávku a preference spotřebitelů. O marketingovém mixu se poprvé zmiňuje James Culliton (1948), který hovořil o marketingu jako o mixu jednotlivých ingrediencí. Se čtyřmi složkami marketingu později také pracoval Richard Clewett. Neil H. Borden poté veřejnosti představil pojem marketingový mix a jeho využití v podnikové praxi (Banting, Ross, 1973).

McCarthy poté v roce 1964 vytvořil marketingový mix 4P, který zahrnuje **cenu (Price)**, **produkt (Product)**, **distribuci (Place)** a **propagaci (Promotion)**, (McCarthy, 1964).

Vycházel z původní koncepce dvanácti faktorů marketingu – *produktové plánování, cenová tvorba, tvorba značky, distribuční kanály, osobní prodej, propagace, reklama, předvádění, balení, manipulace (se zbožím), servis, hledání informací a analýza* (Borden, 1964). Koncepci marketingového mixu 4P poté popularizoval Philip Kotler, kterému by však mělo předcházet strategické rozhodnutí týkající se **segmentace (Segmentation)**, **zacílení (Targeting)** a **pozicování** neboli **umístění (Positioning)**. Z této koncepce vyplývá, že marketingový mix je především taktický nástroj, kterému by měly předcházet strategické kroky, označované jako STP. V řadě firem je marketingový mix nesprávně používán jako hlavní a často jediný strategický nástroj.

2.2.1 Klasický marketingový mix 4P

Podle Schoella a Guiltinana (1988, s. 25) tvoří klasický marketingový mix „čtyři říditelné proměnné, jejichž výsledkem je nabídka podniku, která má za úkol uspokojit cílový trh“. Podobný náhled na marketingový mix má i Kotler (2001, s. 32), který jej definuje jako „soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“. Foret, Procházka a Urbánek (2003, s. 89) definují marketingový mix jako „souhrn základních marketingových prvků, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o soubor vzájemně propojených proměnných, se kterými vedení podniku může pracovat a které může poměrně snadno měnit. Marketingový mix tedy v sobě zahrnuje vše, čím firma může poptávku po svých produktech ovlivňovat.“ Každý prvek tohoto marketingového mixu působí ve vzájemné závislosti – tj. tvorba cenové samotný výrobek, který působí na formy a způsoby propagace apod. Jednotlivé prvky marketingového mixu jsou integrovány do marketingových činností firmy takovým způsobem, které umožní dosáhnout stanovení marketingové cíle.

První P zahrnuje **produkt (Product)** nebo **službu** představující přístupy k tvorbě produktu, který je pro konzumenty natolik atraktivní, že vede k jeho následné koupi. Doyle (1998, s. 122) definuje výrobek jako „cokoliv, co firma nabízí, aby uspokojila potřeby zákazníků. Může se jednat o fyzický výrobek jako např. láhev limonády, nebo nehmotný produkt, jako rada nebo dodávka na čas. Klíčová je skutečnost, že výrobek se nekupuje sám o sobě, ale s cílem uspokojení nějaké konkrétní potřeby.“ Marketingový produkt se skládá ze základních charakteristik (tj. fyzické vlastnosti, rozměry, trvanlivost, složení, rozměry, chuť, výkon apod.), se služeb související s produktem (tj. servis, pojištění, záruky, zajištění přepravy apod.) a ze symbolických hodnot (tj. značka, image, módnost, styl apod.). Výrobová politika zahrnuje tvorbu sortimentu a jeho šíře, kvalita produktu, který je považován jako jeden z hlavních nástrojů pro budování pozice na trhu, obal, design, který může zajistit vyšší funkčnost produktu, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které rozhodují, zda splní zákaznickovy potřeby a očekávání. Podle Kotlera (2001, s. 512) není značka pouze jméno, ale i hluboký souhrn významů. Pokud firma zachází se značkou pouze jako se jménem, nepochopila její význam. Murphy (1991, s. 91) považuje značku za dohodu nebo alianci mez prodejcem a výrobcem. Cílem produktové politiky je diferencovat produkt od konkurence natolik, aby jej spotřebitel preferoval a dokonce za něj zaplatil vyšší cenu.

Druhé P je ztotožňováno s **cenou (Price)**, která na rozdíl od dalších prvků marketingového mixu 4P vytváří příjmy. Cenová strategie umožňuje zvyšovat ceny tak vysoko, jak jí umožňuje samotná diferenciacce produktu. Současná cenová politika zahrnuje přístupy k tvorbě cen (například stanovení ceny podle nákladů, konkurence, zákazníků, stanovení ceny přírůžkou, stanovení ceny jako přidaná hodnota pro zákazníka, podle cílové rentability, podle hodnoty vnímané spotřebiteli či kombinace všech zmíněných faktorů), termíny platby, způsoby platby (hotově, elektronicky apod.), slevy (sezónní, množstevní,

věrnostní apod.), náhrady či možnosti úvěru. Pojetí marketingové tvorby cen není založeno pouze na nákladech, ale zahrnuje různě psychologické a logické faktory.

Fuchs (1999) obecně hovoří, že význam, který je cenám přiznáván, není spjat s cenou samotnou, ale s důsledky, která má cena a její pohyb pro chování subjektů v ekonomice a ekonomikou samotnou. Cena proto více než jiné prvky marketingového mixu vyjadřují hodnotu a logické diference, kterou zákazník produktu přisuzuje. Tvorba ceny v tržním hospodářství závisí na mnoha aspektech, mezi něž například patří požadavky trhu, vývoj měnového kurzu, možností zvýšení výroby a odbytu, vývoje jednotlivých nákladových položek, postavení a síla konkurence apod. S marketingovou cenou jsou svázány platební podmínky, způsob platby (platební systémy), různé typy slev (množstevní, sezónní apod.) či různé náhrady aj. Tvorba cenová strategie (např. strategie cenové diferenciacce, penetrace, standardizace, prémiové ceny, expanzionistických cen, dumpingových cen apod.) je předmětem mnoha odborných diskuzí a sporů, je tudíž obtížné volit jednu optimální variantu k tvorbě marketingových cen.

Další prvkem klasického marketingového mixu je **místo** neboli **distribuce (Place)**, který určuje způsob a místo dodání daného produktu až ke konečnému spotřebiteli. Nejčastěji se hovoří o tzv. přímé a nepřímé distribuci. Přímá distribuce představuje oproti nepřímé distribuci dodání zboží přímo od výrobce či prodejce ke konečnému spotřebiteli bez účasti dalších mezičlánků distribučního řetězce (velkoobchod, maloobchod, distributor, dealer apod.). Přímá distribuce, která se využívá nejčastěji v elektronickém obchodování (zejména dodání nehmotného zboží, software aj.), je obvykle rychlejší a méně nákladná než nepřímá. Nepřímá distribuce je však v praxi, zejména pro spotřební zboží, nejvyužívanější.

Volba distribuční cesty tak ovlivňuje další marketingová rozhodnutí. Firma postupně a dlouhodobě vytváří distribuční systém, který vyžaduje propracovanou logistickou koncepci pracující například na principu just-in-time, tj. japonská filozofie řízení, která usiluje o výrobu a dodání zboží v určeném čase, v určeném množství a kvalitě, v určeném místě a dle požadavků zákazníka a jejímž cílem je minimalizovat dodatečné náklady držení zásob či ztráty z nedostatečného zásobování. Propracovaný distribuční systém umožňuje dosahování vysoké efektivity všech prováděných činností v podniku. Distribuční politika představuje komplex činností, které se vzájemně kombinují a prolínají a vedou k dodání zboží zákazníkovi a zároveň vede k naplnění části očekávání a přání zákazníka.

Nejviditelnější marketingovou složkou je poslední prvek marketingového mixu – **propagace (Promotion)**. Často je laickou veřejností mylně ztotožňován se samotným oborem marketingu a často je firmami v praxi upřednostňován před ostatními prvky klasického marketingového mixu. Propagace znamená soubor veškerých komunikačních nástrojů, kterým vyjadřuje svá sdělení a zviditelnění směrem ke svým zákazníkům a jehož cílem je prostřednictvím informování, přesvědčování nebo ovlivňování zákazníků, které vede ke koupi produktu. Lze konstatovat, že propagační politika podléhá nejvíce trendům společnosti a určuje dynamiku oboru marketingu. Zákazníci se pod tíhou masové propagace stávají čím dál více rezistentní vůči komunikačním nástrojům, proto marketéři musejí vytvářet stále nové cesty, jak potenciální zákazníka nejen zaujmout, ale také si jej získat. Součástí propagace je komunikační mix, který se sestává z reklamy, podpory prodeje, přímého prodeje (direct marketing), prodejního personálu a public relations. **Reklama** je považována jako budování povědomí o produktu či značce a využívá informování, přesvědčování a připomínání a ze všech složek marketingové komunikace se s ní spotřebitel setkává nejčastěji. Často se lze v podnicích setkat, že je marketing omezen na pouhou reklamu.

Podpora prodeje představuje „činnosti nebo materiály, které působí jako přímý stimul, nabízející dodatečnou hodnotu nebo stimul pro výrobek prostředníkům na distribuční cestě,

prodejcům nebo spotřebitelům“ (Foret et al., 2001, s. 37). Podpora prodeje se může projevat v podobě vzorků zdarma, dárků, refundací, rabatů, slevových kupónů, premií, cenově výhodných balení, spotřebitelských soutěží, předvedení výrobku, prodejní výstavy, apod. **Přímý prodej**, neboli přímý (direct) marketing, zahrnuje způsob interaktivní komunikace, při které se zákazníci oslovují cíleně a adresně zvoleným typem komunikačního reklamního média (e-mail, poštou telefonicky, osobně apod.). Předností přímého prodeje je možnost okamžité odezvy, která se z praxe pohybuje okolo 10 %.

Public relations, neboli způsob styku, obousměrné komunikace a budování vztahů s veřejností, je efektivní v případě vytváření preferencí spotřebitelů. Jedná se dlouhodobou cílenou záležitostí, která spočívá v poskytování informací veřejnosti a získávání zpětné vazby a informací od veřejnosti. Svým bezprostředním působením může být účinnější, než klasická reklama a přesvědčit je o přednostech produktu.

Stále více teoretiků se přiklání k názoru, že z marketingové komunikace (Promotion) klasického marketingového mixu by měl být vyčleněn, vzhledem k rozvíjení vztahu s veřejností, public relations a uváděn jako pátý prvek marketingového mixu. Američtí odborníci pokládají za nutné reagovat na rostoucí problémy společnosti projevující se ve všeobecném úpadku morálky, a doporučují zahrnout do marketingového mixu 4P další prvek – etika či rovněž duševní podíl. Spotřebitel by se tak měl v rámci spotřebitelského procesu podílet na základních hodnotách firmy (Jakubíková, 2008, s. 146). Podle průzkumu (Pilík, 2008) provedeného mezi českými podniky (n = 223) jsou některé prvky marketingového mixu upřednostňovány před ostatními – 39% z nich preferuje propagační politiku, 26% upřednostňuje výrobovou politiku, 25% považuje za prioritní stanovování cen a cenových strategií a pouhých 9% distribuční politiku. Pouhé dvě firmy uvedly, že se zabývají všemi prvky marketingového mixu ve stejné míře. To znamená, že praxe často ignoruje doporučení teoretiků, kteří apelují na rovnoměrný důraz na všechny prvky marketingového mixu a tím zvýšení efektivity prováděných marketingových činností.

2.2.2 Kritika a variace klasického marketingového mixu

Navzdory původu a reputaci původního marketingového mixu se někteří odborníci vyjadřují pochybnosti o budoucnosti a hodnotě původního marketingového mixu, proto k této problematice navrhli modifikace či alternativy, které mají prokázat jejich nadčasovou platnost a hodnotu v současném podnikatelské praxi. Frey (1961) navrhuje, že marketing lze rozdělit do dvou hlavních oblastí: nabídka, zahrnující produkt, balení, značka, cena, servis a metody a nástroje, zahrnující distribuční kanály, osobní prodej, propagace, zvýšení prodeje a publicita (Frey, 1961; Smith, 2000). Kenichi Omae (v roce 1982) kritizuje klasický marketingový mix, který neobsahuje strategické prvky, které jsou podle něj založeny na konkurenci, zákaznících a firmě. Robins (v roce 1991) toto tvrzení podpořil tvrzením, že marketingový mix je zaměřený příliš na interní procesy firmy, měly by být tudíž zaměřeny na externí faktory, jako jsou zákazníci, konkurence, schopnosti a samotná firma. Jerry Yudelson (v roce 1999) tvrdí, že klasický marketingový mix pro 21. století ztratil na své aktuálnosti, proto vytváří nový model, kde nahrazuje *produkt výkonem (Execution)*, *cenu ztrátou (Lost)*, *propagaci vnímáním (Perceprion)* a *místo procesem (Process)*, (Kachyňa, 2005).

Robert Lauterborn (1999) hovoří, že je na marketingový mix nutné pohlížet ne z pohledu prodávajícího, ale kupujícího. Pak se z produktu stane **zákaznická hodnota (Customer Value)**, z ceny **náklady zákazníka (Customer Cost)**, z propagace **komunikace se zákazníkem (Communication)** a z místa či distribuce se stane **zákaznické pohodlí (Convenience)**. Z marketingového mixu 4P se tak stává marketingový mix 4C (Shultz et al., 1993). O marketingovém mixu 4C hovoří rovněž Koichi Shimizu (již v roce 1973) v podobě

komodit (Comodity), komunikace (Communication), nákladů (Cost) a distribučních kanálů (Channel). Shimizu marketingový mix 4 C formuloval pro definování komplexního obrazu chápání marketingu a pokusil poskytnout vysvětlení pro úspěch či krach firem.

Bernard Booms a Mary Bitnerová v roce 1980 marketingový mix 4 P rozšiřuje o další 3 P - **materiální prostředí (Physical evidence)**, tj. elementy, které uvnitř obchod ovlivňují (vzhled prodejny, uniformy prodejců apod.), **lidé (People)**, kteří usnadňují vzájemné působení mezi poskytovatelem produktů a služeb a sledování analýzy **procesů (Processes)**, tj. probíhající podnikové procesy, které ve výsledku ovlivňují proces marketingu. (Brooms, Bitner, 1980). Kotler (2000) k marketingovému mixu v roce 1986 4P přidává další dvě složky - **politiku (Politics)**, která se týká využívání lobbystických a politických aktivit k ovlivnění tržní poptávky a veřejné mínění (**Public opinion**) ovlivňující postoje a nálady veřejnosti. Ty charakterizují externí, nekontrolovatelné proměnné a jsou klíčovými prvky marketingových strategií. Jejich význam stoupá se vstupem na globální a obsazené trhy. Morrison (1992) rozšiřuje marketingový mix služeb o další 4 prvky (jakožto marketingový mix 8P) – *lidé (People)*, *balíky služeb (Packaging)*, *tvorba programů (Programming)*, *spolupráce, partnerství (Partnership)*. Baumgartner (1991) dokonce navrhuje koncept marketingového mixu.

Arrusy (2004) vytváří nový marketingový mix 4P, podle něhož původní 4P prezentují rozhodování podniku, zatímco nové 4P jsou řízeny aktivitami zákazníka a zapojují jej do centra podnikových činností. Nový marketingový mix zahrnuje **prémiovou cenu (Premium price)**, která vyjadřuje, že firma si stanovuje vyšší cenu a zákazník ji přijímá (důvodem vnímání vyšší kvality a diferenciacce produktu od konkurence) **preferenci podniku nebo produktu (Preference of company or product)** formou pochvaly, osobního doporučení a dobrých referencí, **podíl na celkovém rozpočtu zákazníka (Portion of overall customer budget)**, který vyjadřuje preferenci a **loajalitu k dané značce a nepřetržitost dlouhodobého vztahu (Permanence of overall relationship longevity)**, kde je nepřetržitosti a dlouhodobé loajality zákazníka kladen prioritní význam.

V souvislosti s působením globálního produktu na globálních a místních trzích například společnostmi, Coca-cola LG, HUL, ITC aj. (zejména přizpůsobení se místním venkovským trhům v Indii s nízkou kupní silou a vznik koncepce venkovského marketingu) se dále lze setkat s marketingovým mixem 4A, neboli **povědomí (Awarness)**, tj. získání všeobecné znalosti a povědomí o produktu a značce, **místní dostupnost (Avalibility)**, tj. úsilí distribuovat produkt na místní a globální trhy a přizpůsobit se distribučním kanálům, **cenová dostupnost (Affordability)**, tj. aby byl produkt cenově přijatelný pro všechny společenské vrstvy a zároveň tím uspokojil očekávání a přání zákazníků a **přijatelnost (Acceptability)**, tj. kvalita produktu musí odpovídat národním a místním legislativním podmínkám a zároveň produkt musí přinášet adekvátní hodnotu pro venkovské zákazníky, kteří jsou mnohem více racionální než případě jiných trhů. Rovněž se lze setkat s marketingovým mixem 3V, jehož autorem je Nirmaly Kumar a který představuje **cenost zákazníka (Valued customer)**, **adekvátní nabídka zákazníkovi (Value proposition)**, **adekvátní komunikace se zákazníkem (Value network)**, tj. výběr vhodných komunikačních kanálů a těch zpráv, které chceme sdělit. Marketingový mix 3V se zaměřuje na strategické hledání hodnoty (a má tudíž význam pro B2B marketing) zaměřující se na hledání klíčových zákazníků, jimž lze nabídnout adekvátní hodnotu produktu (Kumar, 2008).

Hesková (2001, s. 16) vytvořila strategickou koncepci marketingového mixu 4S – **segmentace zákazníků** (identifikovat a získat cílovou skupinu zákazníků), **stanovení užítku** (konkrétní užitek a výhody, které přinese produkt, diferenciacce produktu od konkurence), **spokojenost zákazníků** (zákazník je v centru všech aktivit podniku), **soustavná péče** (budování dlouhodobého vztahu podniku a zákazníka). Pro virtuální prostředí ve 21. století

vytvořil Efthymios Constantinides (2002) tzv. webový marketingový mix 4S, jako rámec pro řízení marketingových aktivit na Internetu. Webový marketing mix se sestává ze:

- **strategie (Scope)**, která zahrnuje provázání strategických a internetových aktivit s její marketingovou strategií, vymezení potenciální online zákazníků či online nákupního chování,
- **webové stránky (Site)**, které jsou dnes považovány za hlavní způsob komunikace ve virtuálním prostředí, proto je zde kladen důraz na profesionální design, kombinující psychologické a sociologické prvky, vedoucí ke konečnému prodeji produktu,
- **synergie (Synergy)**, která usiluje o vzájemné působení vybraných klíčových komponent – *Integrace Front Office* (provázání internetových činností s ostatními marketingovými činnostmi společnosti, např. CRM, ERP, MIS apod.), *Integrace Back Office* (propojení internetových činností s ostatními interními a IT procesy společnosti, Integrace s externími partnery (provázání webových stránek společnosti s webovými stránkami třetích stran, např. online marketing, zápisy do katalogů apod.),
- **systémy (Systems)**, které zahrnují tvorbu celého systému fungování a působení společnosti ve virtuálním prostředí (správa a provoz webových stránek, související IT služby, platební systémy, hosting, administrace a sledování návštěvnosti webových stránek apod.), (Constantinides, 2002).

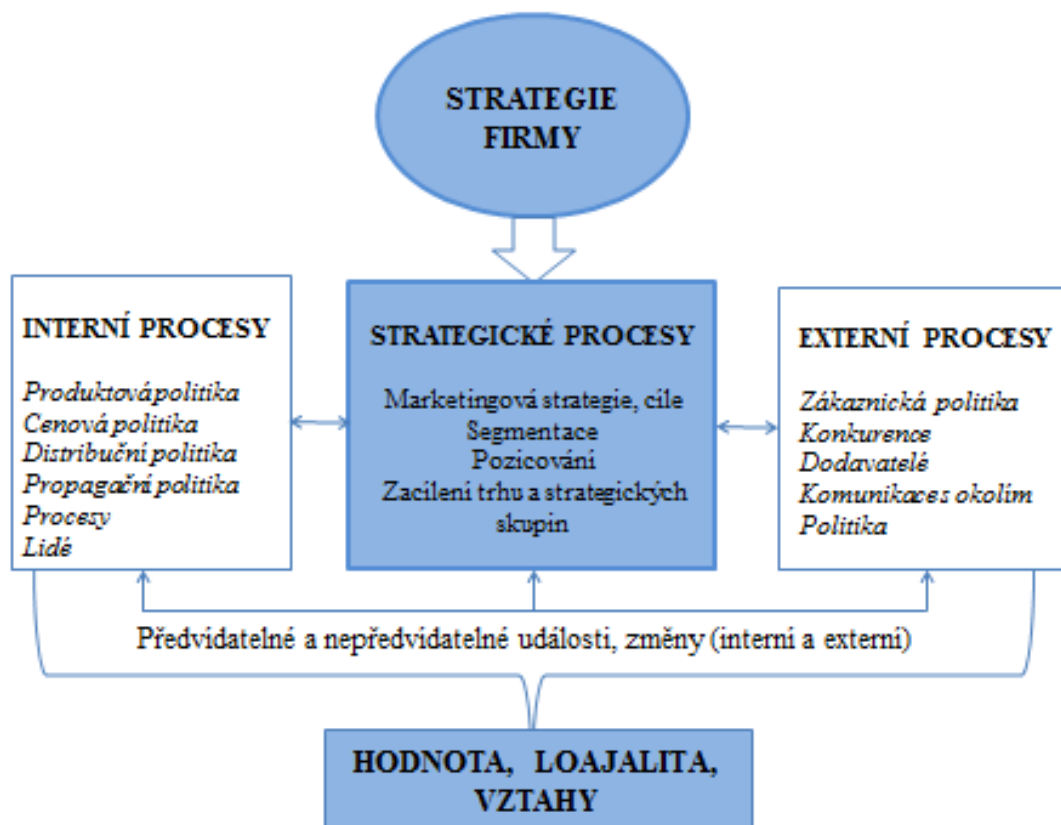
Möller (2006) prezentuje současný pohled na marketingový mix jako předobraz nástroje pro koncept zahrnující zákaznický marketing, vztahový marketing, marketing služeb, prodejní marketing a industriální marketing a e-commerce marketing. Goi (2009) a Möller (2006) dále popisuje řadu dalších přístupů a kritiků ke klasickému marketingovému mixu. Obecně lze shrnout kritiku klasického marketingového mixu do několika hlavních oblastí. V první řadě je kritizován pro jeho absolutní zaměření na interní procesy firmy, a opomíjení externích faktorů, které proces marketingu významně ovlivňují. Mezi ně patří hlavně zákazník a jeho potřeby, komunikace, budování dlouhodobých vztahů se zákazníkem či sledování konkurence. Dále je klasický marketingový mix kritizován pro nezahrnutí dostatečné komunikace a interakce se zákazníkem a rovněž pro absenci důležitých strategických prvků marketingu.

Kritici klasického marketingového mixu tvrdí, že je nevhodným nástrojem pro marketingové plánování, který by měl brát v úvahu vnější a vnitřní nepředvídatelné jevy. Přestože byla koncepce marketingového mixu 4P řadou odborníků kritizována pro její zastaralost či neaktuálnost, přesto je dodnes považována za základní nástroj marketingu v každé organizaci pro taktické a operativní plánování (Gronroos, 1994). Jobber (2007) o marketingovém mixu tvrdí, že jeho síla spočívá snadné zapamatovatelnosti a aplikovatelnosti a životaschopnosti v praxi, stejně tak poskytuje podklad pro marketingové rozhodování. Volbě marketingového mixu předchází vymezení konkrétních podmínek a faktorů, které určí hlavní orientaci marketingového mixu v podniku. Podle Tomka a Vávrové (2001) mezi ně patří charakter odvětví, životní cyklus výrobku a specifika výrobku. Day, Crask a Harris (1989) přidávají další faktory, které mají vliv na marketingový mix. Mezi ně patří síla konkurence podniku a postavení na trhu, podnikové zdroje, cíle a strategie, strategie konkurenčních podniků a chování zákazníků na cílovém trhu.

2.2.3 Marketingový mix pro XXI. století

Z kritiky klasického marketingového mixu je zřejmé, že jednostranné využití taktického nástroje v podobě klasického marketingového mixu v současném světě podnikání již není zdaleka dostačující. Proto autorka této práce na základě rešerše literatury vytvořila marketingový mix nový, který by měl vyhovovat tržním podmínkám pro 21. století (viz

Obrázek 3) a který zároveň tvoří syntézu současných poznatků a názorů o úloze marketingového mixu.



Obrázek 3: Marketingový mix pro XXI. století

Zdroj: vlastní zpracování

Schéma marketingového mixu pro XXI. století (viz Obrázek 3) jasně ukazuje kombinování strategických a taktických procesů při respektování předvídatelných a nepředvídatelných událostí a změn, které všechny procesy marketingu pozitivně i negativně ovlivňují. Nový marketingový mix v sobě implementuje prvky marketingového mixu 7P (tj. produkt, cenu, propagaci, distribuci, procesy, lidé, materiální prostředí), jakožto interní procesy podniku. Zároveň respektuje prvky externích procesů, jako jsou zákazníci a jejich potřeby a preference včetně sledování jejich nákupního chování, sledování přímé a nepřímé konkurence a z nich vyplývajících hrozeb či dodavatelé (tj. jejich počet, důvěryhodnost, solventnost, kvalita nabízených služeb a produktů apod.), efektivní a interaktivní komunikace s okolím (zejména se zákazníky), politika (zejména legislativní restriktce a podpora či další faktory v rámci externí prostředí (např. ekonomická situace, kulturní a sociální podmínky a zvyklosti, technologická vyspělost apod.).

Všechny tyto prvky marketingového mixu předcházejí strategickým procesům, které tvoří segmentaci trhu, pozicování, zacílení trhů a strategických skupin a tvorbu marketingové strategie. Výsledkem nového marketingového mixu by mělo být vytváření reálných hodnot pro zákazníka, firmu a další zainteresované skupiny podniku (stakeholders), budování dlouhodobých dodavatelско-odběratelských vztahů a zákaznické loajality. Tyto atributy by se pro současné podnikání měly stát základem pro dlouhodobou konkurenceschopnost na trhu. Takto vytvořený nový marketingový mix může v organizaci plnit nejen taktickou úlohu, ale může se stát účinným a klíčovým strategickým nástrojem moderního a úspěšného marketingu.

2.3 Moderní přístupy k marketingu a marketingovému řízení

Z historického vývoje marketingu je zřejmé, že některé přístupy a orientace marketingu jsou v praxi využitelné i dnes, jiné s vývojem společnosti, konkurenčního trhu a přání a potřeb zákazníka zanikly či se využívají jen v omezených případech a situacích. Teoretická východiska práce se kromě definice marketingu zabývají posunem tradičního marketingu a k marketingu modernímu. Moderní marketing je ovlivněn digitální revolucí, jejímž důsledkem je podstatné zvýšení kupní síly, větší rozmanitost dostupného zboží a služeb, větší množství informací prakticky o čemkoliv, snadnější vzájemné kontakty a podávání i přijímání objednávek či možnost porovnat zprávy o výrobcích a službách (Kotler, Keller, 2007).

Úspěšná společnost působící na současném trhu sleduje a využívá moderní koncept marketingu, které podporují tradiční marketingové nástroje. Úspěšná společnost však žádný koncept marketingu nezavrhuje, nýbrž integruje jeho jednotlivé složky v kontextu s tradičními a moderními přístupy marketingu do komplexu řídicích činností. Empirické výsledky ukazují, že společnosti svými marketingovými aktivitami, které neřeší separátně nýbrž jako součást systému činností, optimalizují řízení podniku, a efektivněji dosahují podnikových a marketingových cílů. Východiskem marketingu v době informačního věku je prioritní orientace na zákazníka v návaznosti na individualizovaný marketing, přechod od marketingu orientovaný na tradiční trh k marketingu orientovaný na digitální trh, stejně tak uplatňování komplexního marketingu, který integruje dosud známé postupy a principy. Hlavní atributy úspěšného moderního marketingu jsou (Kotler, 2000; Pilík, 2008):

- Neztotožňovat marketing s prodejem.
- Integrace marketingových komunikačních nástrojů namísto plánování komunikačního nástroje odděleně.
- Důraz na péči o zákazníky namísto důrazu na získávání zákazníků.
- Přechod od působení na trhu k působení v kyberprostoru.
- Přechod od marketingu využívající jeden kanál k marketingu využívajícímu více komunikačních kanálů.
- Přechod od marketingu zaměřeného na výrobek k marketingu zaměřenému na zákazníka.

V průběhu let se vyvinuly s rozvojem nových komunikačních médií a přístupem zákazníků specifické formy marketingu (specifický marketing), která reflektují tradiční i moderní pravidla a principy marketingu. **Specifický marketing** se zaměřuje na určitou vymezenou oblast, které jsou podřizovány všechny aktivity marketingu včetně jejích nástrojů. Nejčastěji se další formy specifického marketingu objevují se vznikem nových komunikačních médií a měnicími se potřebami a přáním spotřebitelů. Důvodem vzniku dalších specifických forem marketingu je jejich s časem se ztrácející se účinnost. Tradiční marketing se stává čím dál nákladnější, aby byl stejně účinný jako v minulosti. O tom hovoří i skutečnost, že zatímco 14 % respondentů věří klasické reklamě v klasických médiích (televize, rozhlas, tisk apod.), naopak přes 90 % respondentů věří referencím (nejčastěji na sociálních sítích a obecně virtuálním prostředí). Důvodem je dlouhodobá éra masového marketingu, která způsobila, že spotřebitelé se stávají na působení marketingových aktivit firem čím dál více imunní. Lze tudíž konstatovat, že nově vznikající formy marketingu jsou dnes významnější než jeho tradiční formy, zatím ne co do objemu vynaložených prostředků, ale co do účinnosti (Janouch, 2010). To určuje dynamiku zkoumaného oboru.

Tabulka v příloze B disertační práce zobrazuje specifický marketing v kontextu tradičního a moderního marketingu, uvádí jejich základní charakteristiku a jejich význam v minulosti a současnosti. V tabulce je využito základní dělení specifického marketingu na tradiční marketing, tradiční marketing s inovativními prvky a nové marketingové trendy podle

Pilíka (2008). Rozhodnutí, zda volit, tradiční nebo inovační marketingový přístup závisí na mnoha podmínkách. Dobrý marketing sleduje inovační tendence v oboru. Spotřebitelé jsou přesyceni klasickými komunikačními nástroji a stále více ignorují komerční komunikaci. Jednou z možností, jak zaujmout, jsou inovace (Kotler, 2005b). Některé formy marketingu mohou vyjadřovat pochybnosti o zvoleném způsobu dělení, neboť některé jejich prvky se vzájemně prolínají a jejich koncepce mohou být považovány dokonce jako totožné. Lze si však tímto dělením uvědomit rozličnost marketingových aktivit a jejich aktuální význam.

Tabulka v příloze B ukázala, že marketing je velmi rozličný obor, který se s jeho vývojem specializoval. Podle Christophera (1989) je tomu proto, že se zákazníci stávají méně citliví na značky a vliv rodiny nebo jiných druhů referenčních skupin klesá. Podle Capona (2001) jsou zákazníci jiní než dříve: nároční, individualističtí, lépe informovaní a kritičtější. Významným faktorem, který podporují tyto změny, je stoupající moc spotřebitelů a jejich sofistikovanost. To je i důvod pro potřebu změny a specializace marketingu. Některé jeho formy v dnešním světě podnikání pozbyly na svém významu, jiné se využívají dodnes. Je zřejmé, že výčet specifických forem marketingu není úplný i jejich rozdělení na tradiční marketing či nové marketingové trendy může být diskutabilní. Rovněž výčet forem speciálního marketingu nemusí být kompletní a vyčerpávající.

Přesto ukazuje přehled v praxi těch nejvyužívanějších a není pochyb, že se s rozvojem dalších platform komunikace budou vyvíjet další formy speciálního marketingu. Přínos lze spatřovat v analýze jejich významu v minulosti a hlavně v současnosti, komplexního soupisu hlavních vývojových forem marketingu. Největší význam mají formy, které zařazujeme do moderních marketingových trendů reflektující současné potřeby trhu a jejich subjektů. Prioritní úlohu v boji s konkurencí hraje integrovaný, komplexní marketing, který kombinuje několik forem specifického marketingu zároveň. Lze zde zařadit globální marketing, sociální marketing, brand marketing či nástroje internetového marketingu. Samozřejmě je využívat i dalších forem, jako je masový marketing, který zaručuje efektivitu integrovaného, komplexního marketingu. Současný marketing vyžaduje důslednou přípravu, jeho komplexní pojetí a výběr nejúčinnějších nástrojů. Marketér by tudíž měl citlivě vybírat takovou formu marketingové strategie, která zvyšuje pravděpodobnost úspěchu a dosažení cílů organizace.

2.4 Současný marketing a marketingové řízení

Marketing jako ucelená koncepce, tj. jako jedna ze základních idejí managementu současnosti, se marketing začal popularizovat přibližně v polovině padesátých let minulého století, jeho projevy v některých zemích můžeme hledat už první polovině XX. století. Z rešerše literatury je zjevné, že je velmi obtížné použít jednoznačnou definici. Všechny definice mají však společné tvrzení, které spočívají v orientaci na zákazníka a budování dlouhodobých vztahů. Současné pojetí managementu podniku vyžaduje značné nároky na jeho úspěšnou implementaci. Management představuje soubor aktivit, které jsou nezbytné pro dlouhodobé stabilní postavení firmy na trhu. Na jeho aktéry jsou proto kladeny značné nároky, které jsou schopni účinně aplikovat do praxe. Jen tak lze zajistit firmě konkurenční výhodu.

„Současná tržní ekonomika čím dál více vyžaduje schopnost podnikatelů vnímat a pružně reagovat na situace, které na trhu vznikají a na základě toho přizpůsobovat svůj podnikatelský záměr a působit na vztahy mezi nabídkou a poptávkou“ (Kolektiv autorů VŠE, 2007, s. 7). S vývojem trhu a společnosti se vyvíjí i pohled na efektivní řízení podniku. S vývojem managementu firmy se proto vyčlenily další manažerské disciplíny, které tento obor specializují. Mezi ně patří i koncept marketingového řízení (marketing management). Marketingové řízení je nedílnou součástí řízení firmy a představuje kontinuální úsilí firmy

alokovat již existující zdroje co nejefektivněji do cílových trhů a programů s růstovým potenciálem. Základním cílem marketingového řízení je dosažení konkurenčních výhod, a to vytvořením účinného vztahu k cílovým segmentům, volbou marketingové strategie ve vztahu k firemním cílům a efektivním výběrem a motivováním realizátorů marketingového řízení.

Marketingové řízení rovněž znamená řízení poptávky, tj. ovlivňovat úroveň, načasování a složení poptávky takovým způsobem, který umožňuje dosažení podnikových cílů. Podle Kotlera hlavní úkoly marketingového managementu spočívají v rozvíjení marketingových strategií a plánů, získání marketingových informací, navazování spojení se zákazníky, vytváření silných značek, vytváření tržní nabídky, vytváření distribučních sítí, sdělování hodnoty či vytváření dlouhodobého růstu (Kotler, Keller, 2007).

Vzhledem silnému konkurenčnímu tlaku se marketing stává jedním z nejvíce dynamicky se rozvíjejících podnikatelských oborů. Marketéři musejí hledat stále nové cesty, jak uspokojit přání a potřeby zákazníků, neboť dosavadní formy propagace se stávají čím dál více nákladnější a méně efektivní. Jedním z nich efektivní koncept marketingového řízení využívající trendy konzumní společnosti 21. století. Marketing považují někteří odborníci za ryze intuitivní disciplínu založených na zkušenostech marketérů a potřeb trhu. S rozvojem tohoto oboru se ukazuje, že je nutné hledat kompromis mezi diskurzivním a intuitivním myšlením, tedy důkladně porozumění, analýze, vědeckého zkoumání a kauzalitě problému v kombinaci s přirozenými jevy trhu, které nelze metodologickými přístupy předvídat. Život a jeho společensko-ekonomické vztahy, nejsou vždy vyjádřitelné pouze racionálně, pragmaticky. Denně tudíž marketér musí čelit intuitivní interpretaci událostí a jevů.

Podle Srpové a Řehoře (2010) je pro marketing organizace důležitá orientace na zákazníky a budování vztahů s nimi, kvalitní produkt, znalost pravidel hry ve vybraném segmentu trhu a konkurenční výhoda. Základní koncepce marketingu se tedy orientuje na zákazníka, kterého jakožto subjekt trhu ovlivňuje a formuje samotný trh. Marketér by měl sledovat nejen potřeby svého zákazníka, ale i potřeby trhu. Je zřejmé, že marketing je nezbytným prostředkem k dlouhodobému úspěchu. Přesto v době recese, kdy nastává čas šetřit, se zdá, že marketing je u většiny firem jako první, který v této době utrpí. To je však podle Kotlera a Caslioneho (2009) chybou, která vede ke ztrátě tržního podílu a inovačního potenciálu. Je tudíž nutné pro vědu i praxi oblasti marketingu věnovat zvýšenou pozornost.

Typická firma dnes provozuje marketingový systém, který vzešel z řady pokusů a omylů. Zvedla postupy, nástroje, metody a strategie, které má tendenci si zachovávat, neboť pokud fungovaly v minulosti, předpokládá se, že to tak bude i budoucnu. Svět, tj. zákazník, trh a jejich potřeby, se však neustále mění, prostředí marketingu tomu nevyjímá. Je otázkou, zda těmto neustále se měnícím podmínkám firma přizpůsobí svoji marketingovou strategii. Moderní marketing nestojí nejen na standardizovaných postupech, ale také na neustálém hledání nových myšlenek, postupů a strategických koncepcí. Pokud tak neučiní, může dospět až ke krachu. Tuto možnost nabízí ucelená koncepce marketingu – marketingový management.

Z předchozí kapitoly je patrné, že koncepce marketing managementu (marketingového řízení), se vyvíjela již v 50. letech minulého století, kterou podrobněji rozpracoval a popularizoval Philip Kotler v 80. a 90. letech minulého století. Dnes by jeho koncepce měla tvořit nedílnou součást komplexního přístup řízení společností. V průběhu rozvoje marketingového managementu se vyvíjely další názory a stanoviska odborníků a dalších expertů z oboru. Kotler, Keller (2007, s. 69) uvádějí, že marketingový management je „marketingový proces plánování a realizace určité koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb vytváření směn, které by naplnily individuální cíle i cíle společnosti. Marketingový management je umění a věda volby cílových trhů i získání,

udržování a rozmnožování počtu zákazníků pomocí tvorby, poskytování a sdělování vyšší hodnoty pro spotřebitele.“

Proces marketingového řízení se podle teoretiků obvykle skládá z fáze analýzy, plánování, realizace a kontroly. Analýza znamená proces činností, které vycházejí z popisu dosavadního vývoje společnosti a pomocí analyzačních metod predikuje budoucí vývoj zkoumaného jevu či objektu. Proces plánování představuje souhrn aktivit, které vede ke stanovení cílů s akcentem na oblast marketingu a které nalézají způsoby a nástroje, jak těchto cílů dosáhnout. Zároveň by tyto cíle měly být kompatibilní s úrovní definice a implementace marketingové strategie. Podle Horákové znamená realizace „proces soustředění podniku na činnosti, které musí být provedeny po výběru a formulování strategií tak, aby bylo skutečně dosaženo vytyčených cílů“ (Horáková, 2003, s. 157). Součástí procesu kontroly je identifikace příčin odchylek skutečných cílů od cílů plánovaných a navržení korekční opatření této oblasti.

Meyers (2007) marketingové řízení definuje jako kategorii podnikání, které marketing tvoří efektivnějším a výkonnějším a který je zodpovědný za usměrňování a automatizaci probíhajících procesů. Zahrnuje celý marketingový životní cyklus od rozpočtování a plánování k realizaci prováděných činností, analýze a reportování (vyhodnocování zpětné vazby). Webster (2002) uvádí, že hlavní funkce (pilíře) a efektivita marketingového řízení spočívají v orientaci na zákazníka, propracovaném strategickém managementu a stimulaci poptávky. Podle Horákové (1992) řízení marketingové činnosti zajišťuje propojení podmínek na trhu a ekonomických zájmů organizace. Jeho analýza umožňuje porozumět šíři a vzájemné souvislosti aktivit spojených s realizací marketingu.

Kahn (2009) zdůrazňuje důležitost týmové práce v konečném procesu marketingového řízení, který by se měl soustřeďovat do vymezeného či určeného pracovního týmu (například do marketingového oddělení, které úzce spolupracuje s ostatními odděleními společnosti). Tsai (2008) tvrdí, že proces marketingového řízení by se měl stát nedílnou součástí firemní identity, který spoluvytváří marketingový manažer plnicí několik manažerských a marketingových funkcí. Cant et al. (2009) v procesu marketingového managementu hovoří o některých manažerských a strategických instrumentech, které vytvářejí synergický efekt celého procesu. Mezi ně patří například rozhodovací proces, tvorba konkurenční, růstové a záchranné strategie, kooperace vrcholového managementu s ostatními odděleními společnosti a další vnější a vnitřní faktory ovlivňující konečný výsledek celého procesu.

Kazmi (2009) hovoří, že s rozvojem internetového trhu a obecně informačních technologií se otevírají nové možnosti pro koncept marketingového managementu. Je to způsobeno hlavně globalizačním procesem, který umožňuje získat velké množství vstupních informací a jejich následná komparace pro efektivní proces současného marketingového managementu. Lze tudíž hovořit o vzájemné spolupráci znalostního a marketingového managementu. Weitz, Wensley (2002) uvádějí hlavní témata současného marketingového managementu v návaznosti na obecná společenská témata a témata vztahující se k ochraně spotřebitele (viz Tabulka 6). Témata marketingového managementu se soustřeďují hlavně v návaznosti na klasický marketingový mix 4P, při respektování dalších vnějších faktorů, které proces marketingového řízení významně ovlivňují. Tabulka 6 reflektuje pozitivní i negativní faktory v jednotlivých oblastech, které odrážejí soudobé trendy a problémy v podnikání a celé společnosti a které jsou ve vzájemné součinnosti.

Tabulka 6: Témata marketingu, marketingového managementu a veřejného sektoru

Obecná témata	Témata marketingového managementu		Témata vztahující se k ochraně spotřebitele
Mezinárodní témata	Produktová politika	Cenová politika	Konzumerismus a otázky k ochraně spotřebitele
<ul style="list-style-type: none"> - Rozvoj marketingu a ekonomiky - Protekcionismus - Korupce - Obecné mezinárodní otázky 	<ul style="list-style-type: none"> - Ochrana obchodního tajemství - Ochrana duševního vlastnictví (patenty, licence, ochranná známka apod.) - Odpovědnost za výrobek - Záruka - Bezpečnost - Balení a označení - Informace o nutričních hodnotách - Servis - Standard produktu - Obecné požadavky na produkt 	<ul style="list-style-type: none"> - Fixace cen - Výměna informace o ceně - Paralelní tvorba cen - Diskriminační tvorba cen - Agresivní tvorba cen - Referenční ceny - Úvěrové praktiky - Odstranění jednotkové ceny - Obecná cena 	<ul style="list-style-type: none"> - Hnutí na ochranu zájmů spotřebitelů - Sociálně uvědomělí spotřebitelé - Kvalita života - Zákonné aspekty - Komparativní marketing - Marketing vládních programů - Konkurence - Obecná makrotémata - Chování marketérů - Management ochrany spotřebitele - Informace spotřebitelů - Vzdělání spotřebitelů - Stížnosti spotřebitelů - Napadnutelné (potenciální) segmenty - Zacílení etnických skupin - Spotřebitelská praxe - Environmentální problematika - Obchod vlastněný minoritami - Spotřebitelské záležitosti - Spotřebitelská satisfakce - Vyhledávání informací spotřebiteli - Sociální marketing - Obecná ochrana spotřebitele
Účastníci veřejného sektoru			
<ul style="list-style-type: none"> - Parlament - Administrativní agenda - Státní a místní samospráva 			
Nedůvěra ve veřejný sektor			
<ul style="list-style-type: none"> - Regulace obecné nedůvěry 			
Další vládní regulace	Distribuční Politika	Komunikační politika	
<ul style="list-style-type: none"> - Komerční projev - Obecná státní regulace 	<ul style="list-style-type: none"> - Exklusivní dodání - Vázání smluv - Teritoriální a zákaznické restriktce - Reciprocita - Funkční slevy - Odmítnutí obchodovat - Sleva za další nákup 	<ul style="list-style-type: none"> - Klamavé reklamy - Nečestnost v reklamě - Reklama pro děti - Zdůvodnění reklamy - Positivní sdělování - Korektní reklama - Komparativní reklama - Doporučení - Propagace ceny - Propagace záruky - Propagace poskytování úvěru - Osobní obchodní praktiky - Zásilkový prodej - Politická reklama - Reklama na cigarety - Role sexu v reklamě - Obecná propagace 	
Seberegulace			
<ul style="list-style-type: none"> - Seberegulace reklamy a propagace - Místní obchodní kancelář 			
Informační technologie			
<ul style="list-style-type: none"> - Internetový marketing - Vlivy digitálního věku na životní styl spotřebitelů - Ochrana (soukromí) spotřebitelů 			
Marketingový výzkum			
<ul style="list-style-type: none"> - Využití a problémy marketingových výzkumů 			

Zdroj: upraveno podle (Weitz, Wensley, 2002, s. 34 – 35)

2.4.1 Úspěšný marketingový management

V České republice je úloha marketingového řízení spolu se strategií dosti podceňována. Velké a nadnárodní koncerny využívají konceptu marketingového řízení v menší či větší míře, avšak strategické řízení je důležitou součástí jejich firemních aktivit. U malých a středních firem se v této oblasti projevují jisté nedostatky (Blažková, 2007, s. 12):

- Podnikatelé se zaměřují spíše na přítomnost a strategickým činnostem věnují minimum času – nepovažují je za důležité.
- Firmy mají často nedostatečné znalosti o prostředí a trendech, které spolu s neznalostí problematiky způsobují nezájem podnikatelů o strategii a strategické řízení.
- To vše má za následek, že strategie je nekomplexní a že jsou podceňovány vnitrofiremní vazby.

Další výzkumná šetření (Hommerová, Králová, 2009) provedená ve zkoumané oblasti ukazují, že české podniky marketing nevnímají jako jeden z nejvýznamnějších součástí procesu řízení firmy či jednu oblast či ostatní firemní nástroje upřednostňují oproti nástrojům marketingu (Pilík, 2008). Tím je však snižována efektivita analyzovaného oboru. Autorka této práce na základě rešerše literatury a vlastních zkušeností uvádí významné posuny marketingového managementu, které zformovaly moderní představy, praktiky a nástroje pro marketingový management v XXI. století:

- Skutečný marketing je prováděn všemi pracovníky firmy, nikoliv jen marketéry v rámci marketingového oddělení.
- Úspěšný marketing stojí na budování silných a dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztazích s klíčovými dodavateli.
- Moderní a úspěšný marketing cílí na dobře definované skupiny cílových zákazníků.
- Současný marketing se svými strategickými cíli oslovuje stále nové trhy a zákazníky, zejména trhy elektronické, zároveň přináší prospěch nejen firmě, ale i zákazníkovi.
- Marketéři a vedoucí pracovníci se při dosahování svých cílů nesoustředí primárně na finanční výsledky, ale na marketingové výsledky, které spočívají například v interpretaci vývoje tržního podílu, míry ztráty zákazníků, spokojenosti zákazníků či kvality výrobku.
- Úspěšný marketing je řešen koncepčně ve formě marketingového řízení, od analýzy situace, plánování, realizaci až po vyhodnocování dosahovaných výsledků.
- Moderní koncepce marketingového řízení využívá principů marketingové orientace a holistické orientace.
- Moderní marketing je prováděn v globálních a lokálních souvislostech – to znamená, že marketingové aktivity jsou přizpůsobeny trhu, který je specifický svými sociálními a kulturními zvyklostmi. Trhy je tudíž nutné segmentovat.
- Efektivní moderní marketing není statický, nýbrž stojí na rozvíjení marketingových strategií a plánů, včetně nepřetržitého získávání marketingových informací a neustálého navazování spojení se zákazníky.
- Současný marketing stojí na integrované komunikaci se zákazníky, to znamená, že se nespolehá jen na jeden komunikační marketingový kanál, ale využívá a kombinuje současně všechny marketingové nástroje, které mohou mít v marketingové kampani naději na úspěch.

Hill a Rifkin (2000) uvádějí rady, které pomocí moderních principů marketingového managementu (deset pravidel radikálního marketingového managementu), mohou současné firmy dosáhnout úspěchů:

- Generální ředitel (CEO) musí mít rovněž marketingovou funkci.

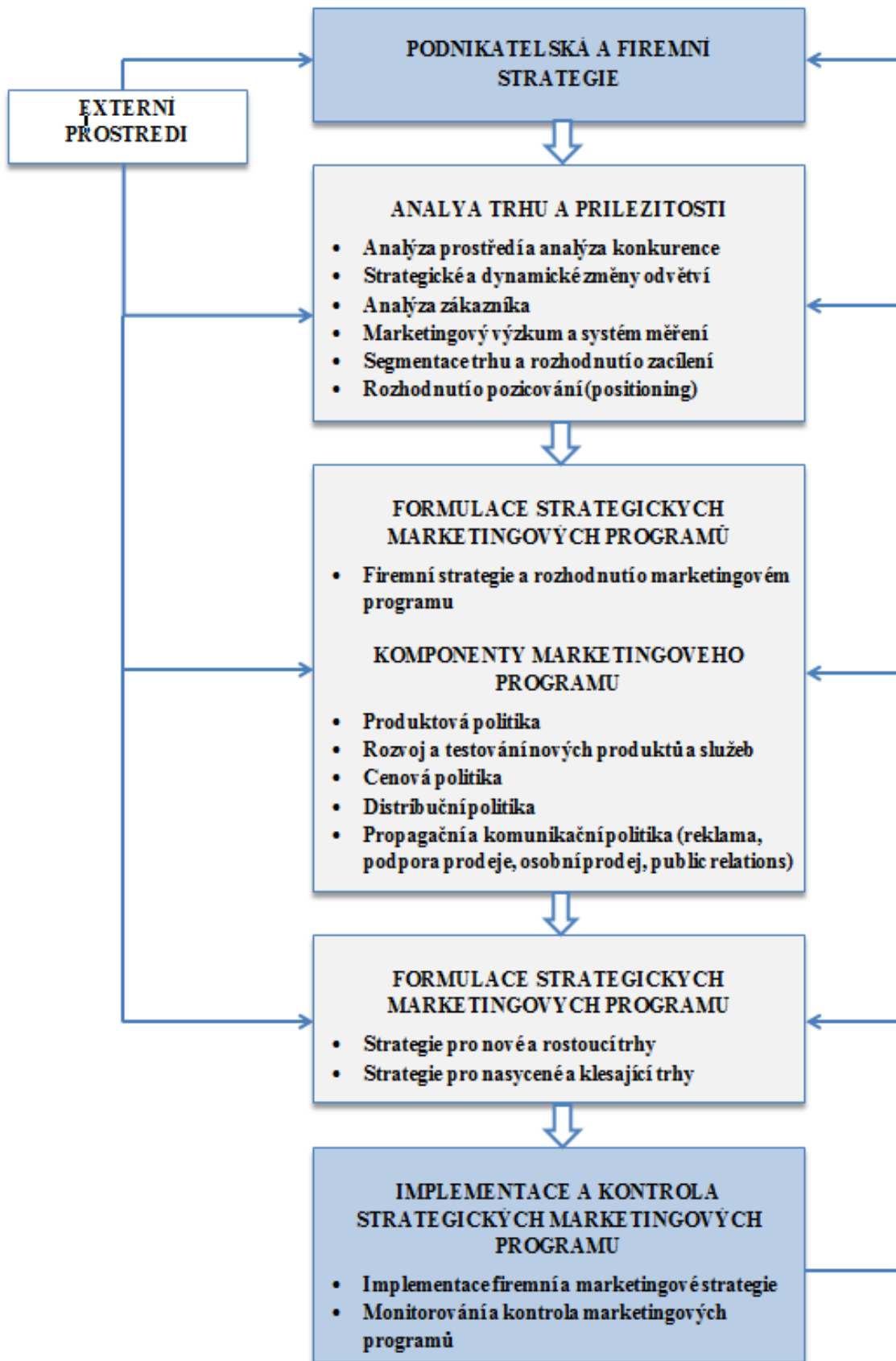
- Oddělení marketingu musí být od začátku malé a takové musí i zůstat.
- Je nezbytné udržovat osobní styky s lidmi, na nichž nejvíce záleží – se zákazníky.
- Je nezbytné přistupovat k marketingovému výzkumu s opatrností. Lidé uplatňující radikální marketing dávají přednost přímějším technikám.
- Firma by měla přijímat pouze zapálené misionáře, nikoliv marketingové specialisty.
- Firmy by měla respektovat zákazníky jako jednotlivce, nikoliv jako čísla ve výkazech.
- Je nutné si vytvořit společenství spotřebitelů, které mají příslušnost ke značce, tj. co tuto komunitu spojuje.
- Firma by měla přehodnotit marketingový mix, který je například charakteristický krátkými a cílenými reklamními kampaněmi.
- Firma by se měla držet zdravého rozumu a soupeřte s hlavními konkurenty pomocí svěřích a odlišných marketingových nápadů.
- Firma by se měla držet se značky, její orientací na vysokou kvalitu a integritou.

2.4.2 Proces marketingového řízení

V průběhu let se formovaly různé názory ke koncepci procesu marketingového řízení, které reflektují účinnost zkoumaného oboru. Konsenzuálně se v praxi i teorii (v této podobě vyučován na vysokých školách) aplikuje model zahrnující fázi analýzy, plánování, implementace a kontroly. Tento model má však omezenou platnost, neboť již v jeho úvodní fázi nezohledňuje faktory vnějšího prostředí, příležitosti či faktory pro tvorbu podnikatelské a firemní strategie, či marketingový program. Tyto nedostatky eliminuje model marketing managementu podle Boyda et al. (1995), který zobrazuje následující schéma (viz Obrázek 4). Model zdůrazňuje důležitost tvorby účinné a jedinečné strategie na úrovni celé firmy při respektování faktorů vnějšího prostředí (např. PEST analýzou). V další fázi se zdůrazňuje analýza trhu a příležitostí formou analýzy prostředí, v němž dané subjekty působí, analýzy konkurence, analýzy zákazníka, analýzy strategických změn v odvětví (očekávané, neočekávané, pozitivní, negativní), vytvoření přípravy pro marketingový výzkum a systému kontroly či kritických měřítek. V této fázi by měla být provedena rovněž segmentace trhu (segmentation), vytvoření cílových skupin (targeting) a umístění (positioning), které Kotler považuje jako nezbytné strategické procesy předcházející vytvoření marketingového mixu.

Na základě analýzy by měla být zpřesněna a formulována podnikatelská strategie a strategie na úrovni strategických podnikatelských jednotek (SBU – strategic business unit), která vytváří podklad pro marketingový program. Podle tohoto modelu se marketingový program skládá z klasického marketingového mixu 4P, tj. rozhodnutí o produktové politice, cenové politice, distribuční politice a propagační a komunikační politice. Na tomto základě by měla být v souladu s marketingovým programem vytvořena hlavní strategie podle působnosti na hlavních trzích. V poslední fázi je vytvořená strategie v souladu s marketingovým programem, která je implementována do plánovaného procesu a v závěru je provedena kontrola na základě vytvořeného systému měření a monitorování, zda bylo dosaženo záměru hlavní podnikatelské a firemní strategie.

S tímto principem procesu marketingového řízení se ztotožňují rovněž Lee a Carter (2012), kteří velký důraz kladou na analýzu jednotlivých faktorů prostředí v návaznosti na hlavní strategický koncept marketingové strategie a uplatňování základních principů managementu. Hlavní strategické body by měly být korigovány taktickými a operativními nástroji. Stevens, Loudon, Wrenn (2012) dodávají, že celý proces by měl být po jeho implementaci orientován na zákazníka spojován s jeho přáními a potřebami. Celý proces marketingového řízení by měl být podle nich orientován sociálně (holisticky). Lancaster a Massingham (2010) v procesu marketingového řízení navíc zdůrazňují možnosti přesného zacílení a důležitost marketingového informačního systému.



Obrázek 4: Proces marketingového řízení

Zdroj: upraveno podle (Boyd, Walker, Lerréché, 1995, s. 16)

2.5 Definování problému v oblasti tématu disertační práce

Analýza současného stavu v oblasti elektronického obchodování prokázala jeho aktuálnost a stále rostoucí význam. Vlivem rozvoje elektronického obchodování se zcela změnila současná podnikatelská sféra. Proto potřeba teoretické podpory zkoumané oblasti s následnou aplikací v praxi stále stoupá. Oblast elektronického obchodování se s jeho rozvojem diferencovala. Proto vznikají odborné publikace na nové vznikající oblasti elektronického obchodování – strategický přístup, marketingové a obchodní aktivity spojené s elektronickým obchodováním, technologická a informační podpora elektronického obchodování či budování online dodavatelsko-odběratelských vztahů. Nejvíce diskutovanou oblastí elektronického obchodování jsou marketingové aktivity, neboť odborníci často samotné elektronické obchodování ztotožňují s alternativou internetového marketingu.

Rešerše literatury a analýza současného stavu ukázaly, že marketingovým aktivitám spojených s elektronickým obchodováním není přistupováno komplexně. Často marketing v elektronickém obchodování je ztotožňován pouze s vybranými nástroji internetového marketingu, další tradiční i inovativní marketingové nástroje nejsou v elektronickém obchodování využívány. Vzniká zde proto potřeba koncepčního přístupu procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování. Na základě rešerše literatury a analýzy současného stavu bylo vyhodnoceno, že obecně koncept marketingového řízení není ve firmách příliš využíván, tzn. provedení analýzy současného stavu, tvorba hlavní marketingové strategie a dalších dílčích marketingových cílů, vytvoření a realizace marketingového plánu a kontrola dosažených marketingových výsledků. Podobný přístup lze očekávat i u firem, které obchodují převážně elektronicky. Tím se však snižuje účinnost zkoumané oblasti.

Lze proto definovat základní problém disertační práce, který spočívá v ***potřebě komplexního řešení a absence teoretické podpory v oblasti marketingového řízení v elektronickém obchodování***. Přestože potřeba komplexního přístupu marketingového řízení s rozvojem elektronického obchodování stoupá, neexistuje relevantní teoretická podpora, která by se touto oblastí systematicky zabývala. To znamená, že odborná literatura se zaměřuje pouze na online marketing v elektronickém obchodování, případně na strategii elektronického obchodování.

Disertační práce proto v následujících kapitolách (viz kapitoly 4, 5, 6) definovaný problém vyřeší, a to identifikováním nástrojů marketingového řízení v elektronickém obchodování, definováním nedostatků v této oblasti a navržením postupů pro jejich eliminaci, navržením procesního přístupu k tvorbě a implementaci strategie v elektronickém obchodování či návrhem nového e-marketingového mixu. Všechny tyto dílčí kroky by měly vést k návržení procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování, který umožní posílit konkurenční postavení firem obchodujících převážně elektronicky. Nově navržený model je podpořen výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu, jehož platnost je simulována ve formě případové studie a podpořena metodikou pro tvorbu a hodnocení výsledků procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování.

3 STANOVENÍ CÍLŮ, HYPOTÉZ A METOD POUŽITÝCH PŘI ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Na základě definovaného problému disertační práce „*potřeby komplexního řešení a absence teoretické podpory v oblasti marketingového řízení v elektronickém obchodování*“ je stanoven hlavní cíl disertační práce, který je podpořen dílčími úlohami. V disertační práci jsou definovány výzkumné metody, prostřednictvím nichž jsou postupně naplňovány určené dílčí úlohy tak, aby bylo dosaženo cíle hlavního. Pro snadnou orientaci metodologické části disertační práce je navrženo konceptuální schéma, které schematicky zobrazuje hlavní postupy pro dosažení hlavního cíle a přínosů disertační práce.

3.1 Cíle a hypotézy disertační práce

Hlavní cíl disertační práce:

Hlavním cílem disertační práce je navrhnout model marketingového řízení, který umožní posílit konkurenční postavení firem obchodujících převážně elektronicky.

Dílčí úkoly disertační práce:

K naplnění hlavního cíle disertační práce jsou stanoveny následující úkoly:

- sumarizace současných vědeckých a empirických poznatků v oblasti elektronického obchodování a marketingového řízení firem,
- analýza a identifikace nástrojů marketingového řízení, které celý proces řízení firem obchodujících převážně elektronicky zefektivňují, a posilují jejich konkurenceschopnost,
- identifikace a kritické zhodnocení nedostatků firem, které obchodují převážně elektronicky, v oblasti marketingového řízení a navržení opatření pro jejich následnou eliminaci,
- na základě primárního výzkumného šetření vyhodnotit význam a důležitost marketingového řízení pro firmy, které obchodují převážně elektronicky,
- ověření platnosti identifikovaných nástrojů marketingového řízení a navrženého modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování v praxi.

Hypotézy disertační práce:

Disertační práce ověří hypotézy, které byly navrženy následovně:

- H1:** Využívání konceptu marketingového řízení nemá přímý vliv na konkurenceschopnost a velikost firem, které obchodují převážně elektronicky.
- H2:** Všechny fáze procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování jsou stejně významné a jsou rovnoměrně rozděleny.
- H3:** Strategickým a taktickým procesům přisuzují firmy, které obchodují převážně elektronicky, stejnou váhu.
- H4:** Zavedením modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování se celý proces marketingového řízení v elektronickém obchodování zefektivnil.

3.2 Metody použité pro zpracování disertační práce

V disertační práci jsou využity dvě základní skupiny vědeckých metod - základní a empirické. Empirické metody se používají v rámci empirických vědeckých postupů a jsou založené na zkušenostních postupech, které jsou implementovány přímo zkoumajícím subjektem, nebo jsou získány na základě využití přístrojů (měření). K empirickým metodám patří *pozorování, měření, experimentování, deskripce, explanace, komparace* (Ochrana, 2009, s. 17; Pstružina, 2002; Petráčková et al., 1995). Nejrozšířenější metodou je pozorování, pomocí níž se potřebné informace získávají bezprostředním smyslovým nazíráním. Způsob uplatňování této metody by měl být podřízen jednotlivým cílům práce a měly by být použitím této metody ověřovány vztahy, které jsou významné z hlediska verifikace formulovaných hypotéz.

Při zpracování disertační práce a naplňování hlavních a dílčích cílů jsou využity základní metody založené na logickém myšlení, ke kterým patří následující čtveřice párových metod: *analýza – syntéza, indukce – dedukce, abstrakce – konkretizace*. Tyto metody jsou základním instrumentem vědeckého poznání a jejich dodržování patří mezi základní pilíře vědecké práce. Záměrem těchto metod je vytvořit ucelený systém soustavy pojmů, tvrzení, pravidelností, zákonitostí a teorii.

3.2.1 Základní metody využité v disertační práci

V disertační práci je využita tato soustava logických metod:

- **Analýza** je dekompozičně rozkladová metoda, která je založena na rozčleňování celku na jednotlivé části, kdy postupným rozpoznáváním a vydělováním nedůležitého, lze proniknout k podstatám a obecnému poznání. Analýza je hlavní metodou disertační práce, zejména v její teoretické části, která je využita pro rozbor a kritické hodnocení současného stavu zkoumané problematiky v oblasti elektronického obchodování (například ve formě SWOT a PEST analýzy) a marketingového řízení. Tato metoda slouží jako podklad pro zpracování teoretických východisek disertační práce.
- **Syntéza** je opačným postupem nežli analýza, tj. na základě výchozích zjištění lze formulovat závěry, která umožňují poznání předmětu v jeho úplnosti. Vytváření strukturovaného objektu z jednotlivých celků a vazeb mezi nimi je uplatněno při formulaci hlavních a dílčích cílů disertační práce. V disertační práci syntéza je využita jako východisko pro formulace předběžných závěrů (stanovisek) o zkoumaném jevu, a vytvoření souhrnu poznatků z analýzy teoretických východisek, tj. vytvoření procesního modelu marketingového řízení pro elektronické obchodování či procesního modelu strategického řízení cílů pro firmy, které obchodují převážně elektronicky.
- **Indukce** je metoda, která spočívá ve vyvozování obecného závěru na základě zkoumání jednotlivé události (faktu). Záměr indukce je poznání, které vychází z empiricky zjištěných faktů a dospívá k obecným závěrům (Pstružina, 2002). V disertační práci je indukce využita v kvalitativním výzkumu při zobecňování poznatků získaných z výzkumných šetření. V první fázi výzkumného šetření je provedeno osobní interview mezi vedoucími a manažery vybraných firem. Na základě tohoto zjištění jsou formulovány otázky pro kvantitativní výzkum a zpřesněny výzkumné hypotézy.
- **Dedukce** je opačným postupem indukce, tj. postup od obecného k jednotlivému. Tato metoda je využita při definování souboru faktorů, které mají vliv na efektivitu marketingového řízení v internetových firmách. Při vytváření souboru se vychází z teoretických poznatků a znalostí, založených na empirii. V disertační práci je tato metoda využita v kvantitativním výzkumu, která vychází od obecných teorií

k jednotlivým skutečnostem. Kvantitativním výzkumem formou dotazníkového šetření jsou zjišťovány jednotlivé skutečnosti, které se odlišují od současných poznání a obecné teorií.

- **Abstrakce** je myšlenkový proces, který je založen na eliminaci nepodstatných hodnot a vlastností a orientaci na zjištění obecných a podstatných vlastností a vztahů. Výsledným produktem této metody mohou být pojmy, teorie nebo modely, charakterizující stránky předmětů, jevů či procesů. V disertační práci je tato metoda využita pro definování nových pojmů, teorií a modelu charakterizující marketingové řízení elektronického obchodování, které jsou vytvořeny na základě teoretických východisek a výzkumného šetření disertační práce.
- **Konkretizace** je založena na orientaci určitého prvku z určité třídy objektů. V disertační práci je teoretická a praktická platnost nově vytvořených postupů, nástrojů a modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování ověřena pomocí konkretizační metody, tj. tyto nově vytvořené teorie pro oblast marketingového řízení v elektronickém obchodování jsou aplikovány na konkrétním příkladu (konkrétní firmy, která obchoduje na Internetu).

3.2.2 Empirické metody využité v disertační práci

V disertační práci je využita tato soustava empirických metod:

- **Pozorování** je cílené a poskytuje svědectví o určité oblasti zkoumané reality, avšak pozoruje jen to, co je připraveno k sledování, tj. jevy a vztahy, které jsou již identifikované a definované (Pstružina, 2002). Tato metoda je v disertační práci využita pro systematické pozorování aktivit vybraných firem, které obchodují na Internetu s akcentem na marketingové aktivity a proces marketingové řízení.
- **Deskripce** je přesným záznamem pozorovaných jevů. Deskripce je založena na materiálních pojmech popisujících věci v jejich kvantitativních a kvalitativních určeních a vydává svědectví o pozorovaných jevech, na němž může být založeno opakování (Pstružina, 2002). V disertační práci je deskripce využita v teoretické části disertační práce, která vychází z rešerše zahraniční a tuzemské odborné literatury poskytující základní přehled v oblasti elektronického obchodování a marketingového řízení.
- **Komparace** úzce navazuje na deskripci a pozorování, která spočívá v hledání společných znaků a rozdílů mezi pozorovanými jevy. Na základě komparace lze uvažovat o vlastnostech pozorovaných objektů nebo procesů. V disertační práci jsou komparovány nástroje marketingového řízení v elektronickém obchodování, které vzešly na základě výsledků teorie disertační práce, s nástroji marketingového řízení, které v praxi využívají firmy obchodujících převážně elektronicky. Metoda komparace je volena rovněž kvalitativním výzkumu disertační práce, která hodnotí a porovnává odpovědi dotazovaných firem.
- **Modelování** představuje postup, v němž se pomocí abstrakce v procesu poznání zjednodušuje zkoumaná realita. Na **modelu** lze následně zkoumat chování systému na základě změny vstupních parametrů. V disertační práci je tato metoda využita pro konstrukci procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování a procesu strategického řízení a jeho následné ověření praxí na vybrané firmě formou **simulace**, která představuje proces tvorby reálného systému a provádění experimentu s tímto modelem za účelem dosažení lepšího pochopení chování tohoto systému či za účelem posouzení různých variant jeho činnosti. Na základě **osobní případové studie** (personal case study) na reálné firmě je hodnocena realizovatelnost vytvořeného procesního

modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování v praxi. Případová studie je jedna z metod kvalitativního výzkumu, která se zabývá detailním studiem jednoho případu či několika málo případů a která hodnotí platnost a funkčnost nedobře strukturovaných problémů.

3.2.3 Statistické metody využité v disertační práci

Pro interpretaci dat z kvantitativního šetření a ověření formulovaných hypotéz disertační práce jsou využity následující statistické metody:

Popisná statistika

Popisná statistika sumarizuje v kvantitativním výzkumu disertační práce zjištěné informace, které jsou zpracovány ve formě grafů a tabulek a vypočítává jejich číselné charakteristiky. V rámci popisných statistických metod byly použity následující výběrové charakteristiky polohy a rozptýlenosti (Kozel, Minářová, Svobodová, 2011, s. 113):

- **Prostý aritmetický průměr** vyjadřuje typickou hodnotu popisující soubor mnoha hodnot a určuje se jako součet všech naměřených údajů vydělených jejich počtem; na rozdíl od mediánu je zatížen krajními extrémními hodnotami, ke kterým má tendenci se vychylovat.
- **Výběrový medián** je prostřední hodnota při vzestupném uspořádání hodnot statistického znaku do neklesající posloupnosti; nelze spočítat pro nominální proměnné.
- **Výběrový modus** je hodnota odpovědi s nejvyšší třídni četností, tzn. nejčastěji se vyskytující hodnota statistického znaku.
- **Kvantily** rozdělují uspořádaný soubor na n části při vzestupném uspořádání hodnot, nejčastěji se využívají tzv. kvartily, které rozdělují soubor na 4 části, známe 25 % kvantil (dolní nebo 1. kvartil), 50 % kvantil (prostřední 2. kvartil = medián), 75 % kvantil (horní 3. kvartil). Pomocí **krabicového grafu** (box plot) jsou znázorněny význačné a extrémní hodnoty souboru charakteristik polohy i rozptýlenosti.
- **Rozptyl** (variabilita) je proměnlivost, s jakou kolísají odpovědi, resp. jejich varianty, kolem středu, tj. centrálních momentů. Variabilita bývá charakterizována mírou variace.
- **Směrodatná odchylka** určuje absolutní variabilitu; vyjadřuje, jak se jednotlivé hodnoty v souboru navzájem liší, resp. jak se odchylují od střední hodnoty.
- **Koeficient šikmosti** (symetrie) měří nesymetrii dat a pro normální rozdělení má hodnotu nula.
- **Koeficient špičatosti** (koncentrace) měří odchylku špičatosti zkoumaného rozdělení od normálního rozdělení.

Metody statistické indukce

Formou **statistické indukce** se na základě zjištění vlastností výběrového souboru v kvantitativním výzkumu disertační práce usuzují vlastnosti celého základního souboru. Je nezbytné, aby výsledky, získané na základě měření prvků výběrového souboru, byly reprezentativní, tudíž aby odrážely vlastnosti celého základního souboru (Kubanová, 2004):

- **Pearsonův χ^2 - test nezávislosti** je založen na tomto principu: dvojrozměrného základního souboru (X, Y) s diskrétním rozdělením pravděpodobností je učiněn dvojrozměrný náhodný výběr $(X_1, Y_1), (X_2, Y_2) \dots, (X_n, Y_n)$. Testujeme hypotézu, že náhodné veličiny X a Y jsou nezávislé. Náhodné veličiny X a Y mohou představovat jak kvantitativní, tak i kvalitativní statistický znak, to znamená, že oba statistické znaky nabývají pouze konečného počtu hodnot. Náhodné veličiny X a Y jsou nezávislé, jestliže jejich společné rozdělení pravděpodobností je rovno součinu marginálních rozdělení pravděpodobností, jestliže platí: $p(x, y) = p(x) \cdot p(y)$.

- **Chí-kvadrát test** patří mezi testy shody, které mají za úkol testovat shodu skutečného rozdělení pravděpodobností základního souboru s předpokládaným (teoretickým) rozdělení pravděpodobností. Necht' (X_1, X_2, \dots, X_n) je náhodný výběr. Testujeme statistickou hypotézu, že tento náhodný výběr je utvořen ze základního souboru s určitým konkrétním rozdělením pravděpodobností.
- **Friedmanův test** porovnává více než dva závislé výběry. Jedná se v podstatě o zobecnění dvoufaktorové analýzy rozptylu s jedním pozorováním v každé podtřídě, ale na rozdíl od analýzy rozptylu není k provedení Friedmanova testu nezbytný předpoklad normality rozdělení pravděpodobností a shody rozptylů ve skupinách. Friedmanovým testem testujeme nulovou hypotézu, že distribuční funkce F_{ij} náhodné veličiny Y_{ij} nezávisí na j . To znamená, že distribuční funkce náhodných veličin $Y_{i1}, Y_{i2}, \dots, Y_{ik}$ jsou totožné. Dojde-li k zamítnutí nulové hypotézy, zjišťujeme, které dvojice úrovní faktoru způsobily zamítnutí hypotézy. Jelikož je na každé úrovni faktorů stejný počet pozorování, lze použít například **Neményiovu metodu mnohonásobného porovnávání**. Hypotézu o rovnosti distribučních funkcí F_{ij} a F_{it} zamítneme v případě, že pro součty pořadí na j -té a t -té úrovni faktoru platí nerovnost.
- **Wilcoxonův párový test** se využívá v případě, že se požaduje srovnávat nezávislé náhodné výběry, které nepocházejí ze základního souboru s normálním rozdělením pravděpodobností, lze použít Wilcoxonův párový test. Lze jej využít v případě, kdy jsou spolu srovnávány pouze dva nezávislé náhodné výběry. Jedná se o neparametrickou obdobu t-testu na shodu středních hodnot. Necht' (X_1, X_2, \dots, X_m) a (Y_1, Y_2, \dots, Y_n) jsou dva nezávislé výběry vytvořené ze základních souborů X a Y se spojitým rozdělením pravděpodobností. Testujeme hypotézu, že distribuční funkce obou rozdělení pravděpodobností jsou totožné.

3.2.4 Kvalitativní a kvantitativní výzkum využitý v disertační práci

Hlavní zaměření disertační práce se soustředí na osobní výzkumné kvantitativní a kvalitativní šetření na vybraném výzkumném vzorku firem, které obchodují převážně elektronicky. Koncepce výzkumného šetření vychází z teoretických východisek práce a již dosavadních výsledků vědecko-výzkumné práce. Před zahájením realizační fáze výzkumného šetření byl vybrán výzkumný vzorek firem, které se kvalitativního a kvantitativního výzkumu zúčastní vybraných kritérií.

V první etapě výzkumného šetření je proveden kvalitativní výzkum formou osobního interview s hlavními představiteli (manažeři, vedoucí, ředitelé) vybraných firem. Pro účel kvalitativního výzkumu je vybráno 5 firem z vybraného souboru 264 firem (na českém trhu nesilnější, nejznámější či nejúspěšnější), jejichž marketingové aktivity jsou podrobeny detailní analýze. **Kvalitativní výzkum** je metodikou vědeckého výzkumu, která se prioritně zaměřuje na subjektivní vnímání reality dotazovaných respondentů a která pro interpretaci nevyužívá statistických metod a využívá praxe psychologického a sociologického výzkumu. Kvalitativní výzkum využívá popisu každodenních situací a jsou zde preferovány otevřené a nestrukturované výzkumné plány, analýza vychází z velkého množství informací o malém počtu jedinců. Přestože kvalitativní výzkum bývá v opozici výzkumu kvantitativního, oba se ve vědeckém výzkumu vzájemně doplňují a navazují na sebe. (Disman, 2000)

„Podstatou kvalitativního výzkumu je do široka rozprostřený sběr dat bez toho, že by na počátku byly stanoveny základní proměnné. Stejně tak nejsou předem stanoveny hypotézy a výzkumný projekt není závislý na teorii, kterou již předtím někdo vybudoval. Jde o to, do hloubky a kontextuálně zakotveně prozkoumat určitý široce definovaný jev a přinést o něm maximální množství informací.“ (Švaříček, Šedřová, 2007, s. 24). Gavora (2000, s. 148)

„Kvalitativní výzkumníci se soustředí na subjektivní svět osob, na ten, který existuje v jejich mysli. Pro to je nejlepším nástrojem zkoumání vlastní úsudek a zkušenosti výzkumníka. Přesto kvalitativní výzkum používá výzkumné metody, které mají ustálené kroky.“

Ve druhé etapě výzkumného šetření je **dotazníkovou metodou** realizován kvantitativní výzkum, který je mezi vybrané firmy (n = 264) distribuován elektronicky na základě předchozí telefonické domluvy. Hlavním předmětem výzkumného kvantitativního šetření je zjistit hlavní nedostatky, které se vybrané firmy v oblasti marketingového řízení dopouštějí, identifikovat hlavní postupy a nástroje, které předurčují klíčové faktory úspěchu v oblasti marketingového řízení a na základě výsledků výzkumného šetření navrhnout opatření pro eliminaci zjištěných nedostatků. **Kvantitativní výzkum** je standardizovanou metodikou vědeckého empirického výzkumu, která popisuje zkoumanou problematiku pomocí proměnných, které lze vyjádřit čísly. Výsledky jsou následně zpracovány a pomocí statistických metod obvykle interpretovány. Výsledky kvantitativního výzkumu jsou více oproti kvalitativnímu výzkumu reprezentativnější, avšak vyžaduje větší soubory dat, jsou méně závislé na subjektivních názorech respondentů a jsou tak více validní a ověřitelné. Výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu ověří formulované hypotézy disertační práce (H1, H2, H3, H4) a formou osobní případové studie vyhodnotí realizovatelnost nově navrženého procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování v praxi.

3.3 Konceptuální schéma postupu řešení disertační práce

Konceptuální schéma lze považovat jako souhrnnou metodiku, lze jím charakterizovat informace výzkumu a slouží k prvotnímu poznání zkoumané reality, rozpoznání základních datových objektů a jejich vztahů. Konceptuální schéma vytváří základní model výzkumu disertační práce a má význam pro účelové a zjednodušené zobrazení reality. Konceptuální schéma disertační práce zobrazuje následující obrázek (viz Obrázek 5).

Konceptuální schéma disertační práce je rozděleno do pěti fází. První fáze je založena na analýze současného stavu zkoumané problematiky ve směru tématu disertační práce, která se zakládá na rešerši domácí a zahraniční literatury, jsou zde využity statistické údaje a výsledky sekundárních zdrojů a výzkumů. Teoretická část práce, její výsledky a syntéza poznatků, slouží jako východisko pro výzkum (praktickou část) disertační práce.

Druhá klíčová fáze disertační práce spočívá v definování hlavního cíle a dílčích cílů disertační práce. Těm jsou podřízeny i využití vědecké metody disertační práce, včetně formulování výzkumných hypotéz, které poskytují základ pro stanovení koncepce výzkumné části disertační práce. Třetí fáze se týká přípravy samotného výzkumu disertační práce, která zahrnuje stanovení hlavního cíle výzkumu, základního souboru a výzkumného vzorku respondentů, časový rámec a formulace výzkumných otázek pro kvalitativní a kvantitativní výzkum (sestavení otázek pro dotazník a osobní interview) v souladu cíli a hypotézami disertační práce.

Čtvrtá fáze se týká realizace vlastního výzkumu disertační práce, která začíná kvalitativním výzkumem, který je založený na osobním interview mezi vybranými firmami, které obchodují elektronicky. Na základě výsledků kvalitativního výzkumu, jsou formulované hypotézy a otázky pro dotazníkové šetření zpřesněny. Samotný výzkum poté pokračuje kvantitativním výzkumem mezi firmami vybraného výzkumného vzorku. Poslední fáze disertační práce je založena na vyhodnocování, shrnutí a interpretaci výsledků výzkumného šetření. Na základě výsledků výzkumu jsou navržena vlastní řešení a jeho platnost je následně ověřena v praxi. V závěru jsou hodnoceny přínosy disertační práce a doporučení pro další výzkum v oblasti tématu disertační práce (podrobněji viz kapitola 5 a 6).



Obrázek 5: Konceptuální schéma disertační práce

Zdroj: vlastní zpracování

4 ŘEŠENÍ PROBLÉMU - MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ V ELEKTRONICKÉM OBCHODOVÁNÍ

Základní principy marketingového řízení mají univerzální platnost pro všechny obory podnikání. Lze předpokládat, že v některých oborech se specializuje a přizpůsobuje aktuálním podmínkám konkrétního odvětví a trhu. Právě virtuální prostředí nabízí nové možnosti pro specifikaci vybraných aktivit podnikání, mezi něž patří mimo jiné marketing a marketingové řízení. Marketingové řízení v elektronickém obchodování lze jinými slovy označovat jako e-marketing management nebo také jako e-commerce marketing management. Vyznačuje se, zejména oproti klasickému marketingovému řízení, využíváním specifických marketingových nástrojů s ohledem na charakter elektronického obchodování a internetové prostředí. Marketingové řízení v elektronickém obchodování by se mělo sestávat ze stejných fází, jako marketingové řízení na tradičním trhu, tj. analýza, plánování, implementace a kontrola. Rozdíl spočívá ve využití jednotlivých nástrojů marketingu a marketingového řízení.

Specifičnost e-marketing managementu spočívá ve využití jednotlivých forem a nástrojů marketingu, jako je odlišná analýza online zákazníka a online nákupního chování, odlišný přístup k tvorbě marketingové e-strategie a dalších strategických nástrojů, odlišný management vzhledem k charakteru internetového prostředí, propojenost prodejních aktivit a prodejního místa s marketingovými aktivitami (zejména online reklamou aj.), stejně tak i rozdílný přístup k tvorbě e-marketingového mixu. Je zajímavé, že ačkoli je oblast elektronického obchodování atraktivním tématem pro vědecko-výzkumnou oblast, její zaměření na marketingové řízení v elektronickém obchodování je zcela nedostatečné. Lze zde sledovat výsledky v oblasti internetového marketingu, online marketingu a e-marketingu, případně e-strategii. Pro e-marketing management, či marketingové řízení v elektronickém obchodování, nejsou validní a relevantní výsledky vědecko-výzkumné práce.

Disertační práce se proto na oblast e-marketing managementu zaměřuje, a to identifikací tvorby specifického, úspěšného marketingu a managementu pro elektronické obchodování, definováním nového e-marketingového mixu, úlohou marketingového manažera v elektronickém obchodování, charakteristikou úspěšné marketingové e-strategie a identifikací nástrojů a zhodnocení jejich významů, které proces e-marketing managementu významně zefektivňuje. Součástí kapitoly je rovněž identifikace hlavních nedostatků, kterých se firmy, které obchodují elektronicky, při řízení marketingu dopouštějí. V závěru je provedena sumarizace poznatků o e-marketingu managementu a je navržen model procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování, který umožní posílit dlouhodobou konkurenceschopnost v elektronickém obchodování.

4.1 Teoretická východiska pro řešení problému

Lze konstatovat, že marketing a management ve virtuálním prostředí je založen na odlišných přístupech a technikách než v klasickém podnikatelském prostředí. Je to dáno samotným charakterem virtuálního prostředí a elektronického obchodování, v němž kupující a prodávající uplatňují odlišné vzorce chování a který určuje dynamiku celého oboru. Hlavním důvodem odlišného přístupu obou stran transakce je odlišná motivace prodávajících a kupujících k aktivní účasti v elektronickém obchodování.

Marketing a management v elektronickém obchodování mnohem více než v jiných oborech podléhá trendům daného odvětví. To znamená, že ryze tradiční nástroje marketingu a managementu ve virtuálním prostředí jen stěží obstojí. Důvodem je skutečnost, že obvykle veškeré aktivity elektronického obchodu jsou přímo provázány s nástroji elektronického managementu a marketingu (zejména nástroje internetového marketingu, webové stránky,

behaviorální online reklama, diskusní fóra, sociální sítě aj.; podrobněji viz Tabulka 8). Důsledkem je odlišný přístup k tvorbě strategie pro elektronické obchodování (e-strategie), e-marketingovému mixu, k online i offline trhu i samotných marketingových manažerů.

4.1.1 Marketing pro elektronické obchodování

Marketing pro elektronické obchodování lze označovat jako online marketing, který je angažován v médiích, které mají přístup k Internetu, tj. počítač, mobilní telefon, tablety apod. Někdy je online marketing označován jako internetový marketing. Autorka této práce opouje, že označení marketingu pro elektronické obchodování jako online či internetový marketing není zcela přesné, neboť nevystihuje podstatu všech marketingových aktivit, které elektronické obchodování využívá. Elektronické obchodování je na internetovém marketingu založeno, není však zdaleka jediným marketingovým nástrojem, které lze pro e-commerce využít. Výstižnější je označení **e-marketing**, či také **e-commerce marketing**, který v sobě zahrnuje jak internetový a online marketing, tak i další tradiční a moderní nástroje marketingu. Dann (2011) e-marketing definuje jako prostředky, mechanismy a přístupy, který využívají nejmodernějších médií a technologií pro realizaci nové platformy marketingu.

Cílem e-marketingu je vytvářet takovou online nabídku produktů a služeb, která uspokojí přání a potřeby potenciálního online zákazníka z vybrané strategické cílové zákaznické skupiny. E-marketing využívá podpory internetového marketingu, který kombinuje nástroje tradičního marketingu. Význam internetového marketingu ve světě podnikání je zdůrazňován se s rostoucí perspektivou virtuálních komunit (Hagel, Armstrong, 1997), zaměřením na význam webových stránek a budování kyberznačky (Frost, Straus, 2002) či prvky virálního marketingu (Godin, 1999). „Marketingová komunikace na Internetu může nabývat řady forem, které se vzájemně liší svými cíli, podle nichž jsou následně voleny nástroje, jež firma ke komunikaci využívá“ (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 224). Internetový marketing nabírá na významu a postupně převyšuje klasický, masový marketing. Zatím samozřejmě ne co do objemu vydaných prostředků, ale spíše co do účinnosti. Mezi nejznámější formy propagace na Internetu patří:

- **vlastní webové stránky** (aktuality, reference, mikrostránky),
- **online direct marketing** (e-mail marketing, newslettery, SMS (mobile marketing), virální marketing),
- **online public relations** (články, v online médiích, tiskové zprávy, marketing na podporu komunit),
- **podpora prodeje na Internetu** (virální marketing, buzz marketing, advergaming, partnerské programy, neboli affiliate marketing),
- **internetová reklama** (bannerová reklama, textová reklama, behaviorální reklama, optimalizace webových stránek (Search Engine Optimization), platba za klik (PPC – Pay Per Click, CPM, CPA) a za umístění, katalogové zápisy, přednostní výpisy apod.),
- **využití sociálních médií** k prezentaci značky či produktu firmy, tj. sociální sítě – blogy, videa, audia, fotky, chaty, diskuse atd. (Facebook, MySpace apod.), blogy, videoblogy, mikroblogy (Twitter apod.), Diskusní fóra (Yahoo, Answers apod.), sdílená média (YouTube, Flickr apod.),
- v širším pojetí stoupající obliba **slevových webů** a další.

Jako další vhodné cesty se dnes objevuje televizní a rozhlasové vysílání šířené po Internetu. Též sem patří i mobilní telefony a jiná zařízení schopná komunikace elektronickou cestou nebo software obsahující reklamní plochy a sdělení. Mezi hlavní přednosti internetového marketingu patří: *interaktivnost, obousměrnost komunikace, možnost*

komunikace nepřetržitě 24 hodin, 7 dní v týdnu, zákazníka je možné oslovit několika způsoby najednou, možnost bezprostřední aktualizace, personalizace, přesnost zacílení, měřitelnost účinnosti.

O'Callaghan a Fahy (2002) konstatují, že Internet znamená revoluci v uplatňování marketingových aktivit i dosavadním chování svých spotřebitelů, kterému se firmy musejí přizpůsobit, pokud chtějí dlouhodobě prosperovat na trhu. Internetový marketing prochází dynamickými změnami, kterým by firmy měly přizpůsobit své jednání a chování. Azavadar a kolektiv (2011) konstatují, že internetový marketing formuje elektronické obchodování a prokazuje samotnou provázanost online marketingových aktivit a e-business. Výrazný posun marketingu s rozvojem Internetu a elektronického obchodování zaznamenává Darby, Jones a Madani (2003), který vysvětluje základní rozdíly mezi tradičním marketingem a marketingem ovlivněným novými informačními technologiemi (viz Tabulka 7). Z tabulky je patrné, že všechny oblasti marketingu se vlivem informačních technologií přizpůsobují samotným zákazníkům a jejich chování, přáním a potřebám a že moderní marketing formuje i tradiční nástroje marketingu. Lze konstatovat, že uplatňování marketingu ve virtuálním a online prostředí transformuje celý obor marketingu a udává mu trend.

Tabulka 7: Rozdíl mezi tradičním marketingem a marketingem ovlivněným IT

Oblast marketingu	Tradiční marketing	Marketing ovlivněný IT
Segmentace	Demografická	Behaviorální
Reklama	Přesvědčovací	Přizpůsobující
Propagace	Masová	Přizpůsobená trhu
Tvorba cen	Tvořené firmami	Tvořené zákazníky
Distribuční kanály	Zprostředkující	Přímé
Nové produkty	V omezené míře	Řízené zákazníky

Zdroj: Darby, Jones, Madani, 2003

4.1.2 Management pro elektronické obchodování

Podobně, jako marketing pro elektronické obchodování, lze značit i uplatnění principů managementu pro elektronické obchodování, tj. **e-management** nebo také **e-commerce management**. Často je s managementem pro elektronické obchodování nesprávně ztotožňován s názvem informační management. **Informační management** znamená koncept managementu, který se zaměřuje na sběr, zpracování, řízení a distribuci informací k jeho uživatelům. Informační management jinými slovy spočívá v plánování, organizování, zpracování, kontroly a udržování informací, které vedou ke splnění cílů organizace a jejích zákazníků a které jsou využívány pro podporu rozhodovacích a řídicích procesů organizace. Nakládání s informacemi je tudíž jeden z podstatných organizačních cílů, za který je zodpovědný samotný firemní management.

Lze vydedukovat, že informační management je neoddělitelnou součástí managementu firmy a jde o propojení poznatků, jak z moderního managementu, tak z informatiky a systémových přístupů. Informační management využívá prostředků informačních technologií a je to významný prvek nejen pro manažery, ale také pro tvůrce informačních systémů. Pojem informační management se začal využívat v 60. letech minulého století. V 70. a 80. letech minulého století byl spojován hlavně s pracovníky z oblasti informatiky.

V 90. letech minulého století dochází k uvědomění, že informační technologie jsou nezbytným nástrojem k zabezpečení práce manažerů a že manažerská práce je založena na informačních procesech. V současné době jsou nástroje informačního managementu využívány pro splnění potřeb manažerů, aby firma mohla dosáhnout vytyčených cílů organizace. Uspadňuje, pomáhá a zkvalitňuje jejich jednání a informační potřeby. Hlavním nástrojem informačního managementu jsou **manažerské informační systémy**, které vytvářejí systémy na podporu provozu firmy a které umožňují shromažďovat data a pracovat s informacemi (ty jsou následně využity dalšími systémy). Mezi manažerské informační systémy lze zařazovat systémy plánování procesů, systém pro podporu rozhodování (DSS), systémy řízení vztahů se zákazníky (CRM) či marketingový informační systém (MIS). Manažerské informační systémy vytvářejí cennou databázi informací, které dokážou výrazným způsobem zkvalitnit vedení a chod firmy a které poskytují podklady pro manažerské rozhodování.

Výše uvedené skutečnosti uvádějí, že management pro elektronické obchodování zahrnuje mimo jiné informační management, ale také rovněž nese zodpovědnost za tvorbu e-commerce strategie v návaznosti na tvorbu vize a poslání firmy, která obchoduje elektronicky, a dalších aspektů, které vedou k naplnění stanovených cílů firmy. Management v elektronickém obchodování vyžaduje efektivní využívání manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení lidí, personální činnosti, kontrola) stejně jako management v jiných oborech podnikání. Liší se pouze ve sledování trendů v elektronickém obchodování a jejich následování. Lze konstatovat, že úspěšný management v elektronickém obchodování využívá poznatků managementu změny a inovace, marketingového managementu, projektového a procesního managementu, znalostního a informačního managementu, finančního managementu či strategického managementu. Klíčový úspěch e-managementu spočívá v silné, jedinečné a konkurenceschopné e-strategii.

4.1.3 Specifický přístup managementu a marketingu pro elektronické obchodování

Následující tabulka (viz Tabulka 8) zobrazuje a popisuje jednotlivé aspekty elektronického obchodování, které přístup marketingu a managementu pro elektronické obchodování specifikují a odlišují je od klasického obchodování. Pilířem individuálního přístupu k elektronickému obchodování je motivace online prodávajících a kupujících, online nákupní chování, strategie pro elektronické obchodování, online marketingová komunikace či taktický přístup k tvorbě e-marketingového mixu. Tabulka 8 se odkazuje na informace, které pojednávají o trendech a situační analýze elektronického obchodování.

Tabulka 8: Specifický přístup managementu a marketingu pro elektronické obchodování

Specifický přístup marketingu a managementu pro elektronické obchodování	Charakteristika a význam specifického přístupu pro elektronické obchodování
<p><i>Specifická cílová skupina online zákazníků</i></p>	<p>Největší cílovou skupinou online potenciálních zákazníků, jsou internetoví uživatelé mezi 15 až 35 lety. Je nutné rovněž sledovat rozdíly v online chování mezi generací, která se novým technologiím přizpůsobila a novou online generací (tzv. Facebookovou generací). Roste však počet uživatelů z dalších věkových kategorií (např. podle ČSÚ 30% seniorů v ČR využívá Internet, v USA jich je dokonce 50%). Ke každé z těchto skupin je z marketingového hlediska nutné přistupovat individuálně. Internetové prostředí mění nákupní zvyklosti všech jejích uživatelů, marketéři jej mohou ovlivňovat. Postupně nebude existovat žádná skupina uživatelů, která by Internet k nákupu nevyužila.</p>

<p><i>Odlišná motivace online zákazníků k nákupu a účasti na internetovém trhu (online nákupní chování zákazníků)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zákazník má možnost vybrat si a nakoupit v pohodlí domova nebo kanceláře a svůj požadavek dobře zvážit, často s nižší cenou a širším výběrem sortimentu než na offline trhu. - Může prohlížet a porovnávat nabídku velké řady obchodů a získávat řadu informací o zamýšleném produktu, nejen na stránkách prodejce, ale i výrobce. - Může navštívit informační a porovnávací portály, kde při zadání názvu zboží dostane ucelenou nabídku množství internetových obchodů, které dané zboží nabízejí a ty pak může řadit dle předem daných parametrů. - Může získat další informace a poradenskou službu prostřednictvím e-mailu nebo telefonních linek. - Může získávat rady a zkušenosti jiných online zákazníků, kteří mají s daným obchodem, či produktem zkušenost. - Může se stát registrovaným členem daného online obchodu a zjednodušit si objednávání, popřípadě získat výhody na další nákupy a se zakoupeným zbožím může získat i poprodejní servis a poradenskou službu. - Po dodání může nevyhovující zboží v zákonné, či prodejcem stanovené době bez udání důvodu vrátit. - V případě, že je s prodejcem a jeho produkty spokojen a objednává u něj opakovaně, či pravidelně, může si v některých případech u něj zřídit předplacené konto, z kterého čerpá na své objednávky a snižuje si tím náklady potřebné k proplácení ceny.
<p><i>Odlišná motivace online prodejců k prodeji na internetovém trhu</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Držet krok s konkurencí, která na elektronickém trhu již existuje a lze předpokládat, že bude nadále narůstat. - Rozšíření trhů – pomocí Internetu lze vstoupit i na trhy a oslovit zákazníky, které by při klasickém obchodování nebylo možné získat, včetně vzdálených zahraničních trhů. - Komplexní a efektivní prezentace výrobního programu a nabídky sortimentu. Internetové portály umožňují předvádět větší a ucelenější nabídku, než v kamenném obchodě. Zboží je možno třídít a řadit dle značky, použití, ceny apod., dodávat k němu větší šíři informací i předvádět v animované podobě. - Zboží může u výrobce, či velkoobchodu vyžádat až na základě skutečné objednávky zákazníkem, což snižuje náklady na skladování, i množství finančních prostředků, které by jinak měl deponovány v zásobách. - Je možno prostřednictvím Internetu zajistit i poradenskou službu, buď to přes e-mail, bezplatnou telefonní linku, Skype, Facebook apod. - Na webových stránkách je možno zřídit i službu, kde sami zákazníci sdělují ostatním své postřehy a zkušenosti a radí si navzájem. - Prostřednictvím Internetu je možno zákazníky sdružovat do spotřebitelských klubů, které jim poskytují různé výhody a slevy a obchodník má tak možnost získávat stále zákazníky. - Úzká provázanost nástrojů internetového marketingu s prodejním prostorem. Tím lze zajistit vyšší účinnost marketingových aktivit (efektivnější zacílení, interakce se zákazníky, přesné měření výsledků a účinnosti marketingových aktivit, okamžitá zpětná vazba).

<p><i>Odlišný přístup managementu (e-management)</i></p>	<p>Je nutná důkladná analýza elektronického obchodování, která poskytuje podklad pro výběr nejvhodnějších manažerských metod a funkcí, které vedou k úspěšné tvorbě a implementaci e-strategie. Důležitá je znalost online a offline trhu, kterému lze všechny aktivity internetového obchodu podřídit. Podrobněji viz kapitola 4.1.1, 4.1.2 a 4.3.</p>
<p><i>Odlišný přístup e-marketingových manažerů</i></p>	<p>Marketingoví manažeři v elektronickém obchodování kromě tradičních schopností, zkušeností a znalostí musí disponovat znalostmi o internetovém marketingu, trendech elektronického obchodování a webdesignu. Úspěchu dosahuje pomocí e-marketingového týmu. Podrobněji viz kapitola 4.3.</p>
<p><i>E-marketingový mix</i></p>	<p>Marketingový mix v elektronickém obchodování vychází z klasického marketingového mixu s využíváním dalších strategických nástrojů, které respektují potřeby online i offline trhu pro XXI. století. Podrobněji viz kapitola 4.2.</p>
<p><i>Specifický marketing v elektronickém obchodování (sociální síť, virální marketing, internetový marketing, behaviorální reklama, PPC systémy, SEO, SEM aj.)</i></p>	<p>Elektronické obchodování využívá v největší míře nástrojů internetového marketingu, neboť je lze přímo provázat s prodejním prostorem (e-shopem, webovými stránkami), měl by využívat i taktického výběru e-marketingového mixu s provázáním strategických kroků (online segmentace, zacílení a pozicování s výběrem vhodné online strategie) a dalších moderních a tradičních nástrojů marketingu (direct marketing, public relations, nízkonákladový marketing, masový marketing aj.).</p>
<p><i>Online řízení vztahů se zákazníky (online CRM); online zákaznický servis</i></p>	<p>Důležité je online zákazníka nejen získat, ale také si jej udržet, poskytnout mu přidanou hodnotu, která internetový obchod zvýhodní oproti ostatním konkurentům. Prioritou online řízení vztahů se zákazníky je kvalitní marketingový informační systém zákaznický servis (věrnostní a slevový program, rychlá distribuce a široká nabídka distribučních sítí, široká nabídka online a offline platebních systémů, optimální kvalita produktů a nízká reklamovanost), budování důvěryhodnosti (investice do vysoké bezpečnosti nákupu i prodeje, udělování certifikátů kvality a bezpečnosti, např. APEK) a zajištění dobrých referencí (aktivní online komunikace se zákazníky).</p>
<p><i>Marketingová strategie (e-strategie), odlišný přístup ke strategickým nástrojům</i></p>	<p>Strategie pro elektronické obchodování (též e-strategie, e-commerce strategie či e-business strategie) vyžaduje odlišný přístup při její tvorbě a implementaci než klasická strategie na tradičním trhu. Využívá zejména odlišností samotného internetového trhu a jejich subjektů (jiný strategický přístup volíme pro online konkurenci, online zákazníky. Využívá rovněž tradiční přístupy k tvorbě strategie. Podrobněji viz kapitola 4.4.</p>
<p><i>Marketingová online komunikace se zákazníky</i></p>	<p>Interaktivní komunikace s online i offline uživateli patří mezi klíčové aktivity úspěšného marketingu v elektronickém obchodování. Dnes si již online firmy nekonkurují jen mezi sebou, musejí čelit i konkurenci samotných uživatelů – aktivně si vyhledávají informace o produktech či značce, řídí se online doporučeními a referencemi, vytváří se nové prostředí online komunit, které formují online nákupní chování. Online firmy při své marketingové strategii musí zohledňovat i marketing v sociálních médiích a dalších diskusních portálech, kde lze názor online zákazníků formovat. Podrobněji viz Příloha D disertační práce.</p>

Online prostor pro nákup a prodej	Zde je ztotožňován hlavně s e-shopem (webovými stránkami), lze však nákup i prodej realizovat prostřednictvím dalších online prostor (online aukce, prostory P2P, další zprostředkovatelské online portály aj.). Prodejní prostor je nutné pro jejich uživatele atraktivnit, zajistit jeho uživatelskou funkčnost a provázanost s dalšími marketingovými aktivitami (zejména s nástroji internetového marketingu). To lze zajistit pomocí nástrojů webdesignu. Podrobněji viz Příloha C disertační práce.
--	---

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Marketingový mix v elektronickém obchodování

Ústředním tématem současného marketingu pro teorii a praxi je považován marketingový mix. Firmy při tvorbě marketingové koncepce marketingový mix využívají mylně jako jeden z hlavních a často jediných nástrojů při tvorbě marketingové strategie, ačkoli má své využití pro taktické účely. Je zřejmé, že prvky marketingového mixu lze prakticky využít i v elektronickém obchodování. Firmy se však v drtivé většině případů odkazují na klasický marketingový mix 4P (product, place, price, promotion), bez respektování specifických potřeb internetového trhu. Předchozí kapitola ukazuje, že klasický marketingový mix pro současný podnikatelský trh, a zejména pro elektronický trh, není vyhovující.

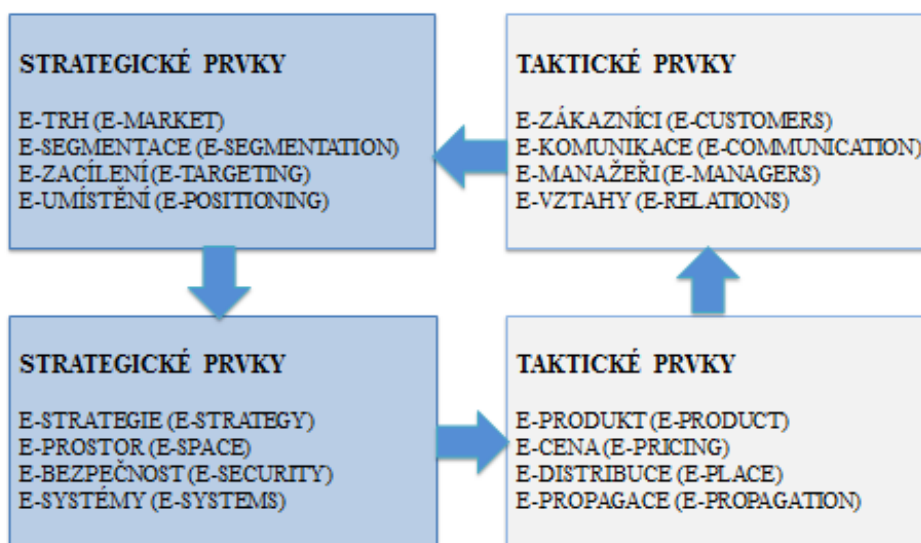
S rozvojem internetového obchodování se vyvinul i webový marketingový mix 4S, který by měl reflektovat potřeby elektronického trhu. Webový marketingový mix se sestává ze **strategie** (Scope), **webových stránek** (Site), **synergie** (Synergy) a **systémů** (Systems), (Constantinides, 2002). Autorka této práce konstatuje, že vytvořený webový marketingový mix vystihuje podstatu strategického přístupu v elektronickém obchodování, avšak postrádá komplexní přístup úspěšnému marketingu pro elektronické obchodování a orientuje se na jeden marketingový nástroj (webové stránky).

Detailnější pohled na zkoumanou problematiku poskytuje další přístup k marketingovému mixu, tzv. e-marketing mixu (Kalyanam, McIntyre, 2002), který kromě prvků klasického marketingového mixu 4P zahrnuje i další prvky, které lze shrnout do akronymu: **4P + P²C²S³**. Jinými slovy e-marketingový mix zahrnuje 4P (**Product, Place, Price, Promotion**) + personalizace (**Personalization**) a soukromí (**Privacy**) + zákaznický servis (**Customer service**) a komunitu, tj. online uživatele (**Comunity**) + webové stránky (**Site**), zabezpečení (**Security**) a zvýšení prodeje (**Sales promotion**).

Tento návrh e-marketingového mixu respektuje základní zákonitosti taktického přístupu k marketingovému mixu se zaměřením a respektováním potřeb online zákazníka v podobě individuálního přístupu, budování jeho loajality a respektování potřeb uživatelské komunity. Zároveň e-marketingový mix zohledňuje specifické potřeby internetového trhu v podobě vysoké úrovně zabezpečení jak na straně prodávajících, tak kupujících, zabezpečení soukromí klienta (online zákazníka) a respektování významu prodejního místa (webových stránek). Autorka této práce se s touto podobou e-marketingového mixu, jako taktického nástroje ztotožňuje, pro strategické procesy současného virtuálního prostředí tato koncepce e-marketingového mixu není zcela vhodná.

Efektivní e-marketingový mix neboli marketingový mix pro elektronické obchodování, podle autorky této práce zahrnuje jak taktické, tak i strategické prvky marketingu. Tuto situaci částečně ilustruje schéma marketingového mixu pro XXI. století (podrobněji viz kapitola 2.2.3), která má obecnou platnost pro všechny obory podnikání. Proto na základě předchozích

tvrzení a názorů autorka této práce vytvořila efektivní e-marketingový mix pro XXI. století (viz Obrázek 6).



Obrázek 6: E-marketingový mix pro XXI. století

Zdroj: vlastní zpracování

Schéma e-marketingového mixu pro XXI. století zohledňuje strategické a taktické procesy, které mohou zajistit efektivní naplnění cílů v oblasti elektronického obchodování. E-marketingový mix lze zobrazit jako cyklus, který se sestává ze dvou strategických a dvou taktických fází. První strategický krok zahrnuje **e-trh** (e-market), který spočívá v analýze potenciálního prodejního prostoru včetně jeho subjektů (konkurence, dodavatelé, odběratelé, stakeholderi) a vnějších a vnitřních faktorů, které jej pozitivně i negativně ovlivňují. Součástí první strategického kroku je i **e-segmentace** (e-segmentation), **e-zacílení** (e-targeting) a **e-pozicování** (e-positioning). Firma by si měla určit, ve kterém segmentu internetového trhu bude působit, na jakou cílovou skupinu online a offline zákazníků se zaměří a jak se na online trhu umístí (tj. jak pronikne do povědomí online i offline zákazníků, jakým způsobem se zákazníci identifikují s online značkou).

V dalším strategickém kroku by si internetová firma měla stanovit silnou a konkurenceschopnou **e-strategii** (e-strategy), která podle autorky této práce tvoří pilíř úspěšného podnikání na Internetu. Součástí druhého kroku je rovněž **e-prostor** (e-space), v němž se obchod uskutečňuje, tj. tvorba, design, správa a administrace webových stránek. V druhém kroku je rovněž nezbytné investovat do vysoké úrovně **e-bezpečnosti** (e-security), které ochrání obě strany obchodní transakce (prodávající i kupující). Strategickou koncepci marketingového mixu tvoří rovněž **e-systémy** (e-systems), zajišťující mimo jiné kompatibilitnost webových stránek s ostatními marketingovými aktivitami firmy (zejména s nástroji internetového marketingu). E-systémy představují samotný koncept fungování internetové firmy v online prostředí (hosting, optimalizace webových stránek, optimalizace marketingových online nástrojů, formy platebních nástrojů, analýza návštěvnosti apod.).

Komplexnost efektivního e-marketingového mixu zajišťují jeho taktické kroky, které zahrnují prvky klasického marketingového mixu 4P, přizpůsobený potřebám online trhu, a další neopominutelné prvky spočívající v budování e-vztahů s e-zákazníky formou e-komunikace za uplatňování manažerských schopností a znalostí e-manažerů. **E-produkt** (e-product) zahrnuje atraktivní obal, design a prezentace jeho kvalit (poskytování informací o složení a výhodách produktu, které kompenzují nemožnosti využití některých smyslových orgánů). Součástí je rovněž budování image produktu a značky, které lze realizovat pro online

i offline trh. Nezbytnou součástí e-produktu je kvalitní zákaznický servis, prostřednictvím něhož lze získat silnou loajalitu svých online uživatelů.

Online prodejci jsou si vědomi, že pouhým e-produktem lze online zákazníka jen obtížně motivovat k nákupu. Výjimku tvoří pouze exklusivní produkty, které jsou z teritoriálního hlediska na klasickém trhu nedostupné. S e-produktem je proto úzce provázána **e-cena** (e-pricing), nebo také online cenová tvorba, často na úkor ostatních taktických nástrojů. Internetové firmy si mohou v důsledku nižších provozních nákladů stanovit porovnání s klasickým trhem cenu nižší. Problém vzniká při cenové tvorbě v porovnání cenami online konkurence, která může vyústit v cenovou válku a která bývá pro mnoho online firem likvidační. Úspěšné jsou tudíž ty firmy, které konkurují nikoliv nejnižší cenou, ale kvalitním produktem, zákaznickým servisem, budování důvěry a vysoké úrovně bezpečnosti.

Nezbytnou součástí taktického přístupu v elektronickém obchodování je kvalitní **e-distribuce** (e-place). Výhodou e-distribuce je u online výrobců eliminace některých článků dodavatelsko-odběratelského řetězce. U online zákazníka lze budovat silnou loajalitu rychlou a včasnou dodávkou zboží i v zatížených měsících (například v období před Vánoci), tím lze zajistit, že e-distribuce se stane významným nástrojem konkurenčního boje, a spoluprací s kvalitními distributory a dodavateli, které mohou optimalizovat problematiku zásobování u internetových firem. Internetová firma musí řešit i problematiku se skladováním, pokud se nezabývají výhradně prodejem a distribucí online služby. Většina zavedených a úspěšných internetových firem vlastní nebo má v pronájmu několik skladovacích prostor, které mohou zajistit optimální distribuční síť pro uspokojení potřeb a přání zákazníků. Ve výsledku tak provoz internetové firmy může být stejně nákladný, jako na klasickém internetovém trhu.

Neméně významným taktickým nástrojem elektronického obchodování je **e-propagace** (e-propagation), která by měla být v souladu s předchozími taktickými nástroji. Výhodou e-propagace může být přímá provázanost s prodejními aktivitami na vlastních webových stránkách (například behaviorální online reklama, Search Engine Marketing, Search Engine Optimization, virální marketing a marketing v sociálních médiích, online public relations, online direct marketing apod.), možnost přesného zacílení, okamžité zpětné vazby, vyšší účinnosti při nižších nákladech. Pilířem e-propagace je využívání dostupných nástrojů internetového marketingu. Mnoho internetových firem se často při e-propagaci omezí pouze na internetový marketing, ostatní formy tradičního i moderního marketingu podceňují. Dlouhodobou konkurenceschopnost na online i offline trhu lze však zajistit jen strategickým konceptem online i offline propagace (využití kombinace internetového, moderního i tradičního marketingu).

Posledním souborem taktických kroků spočívá v odhalení potřeb a přání **e-zákazníků** (e-customers), kteří jsou ovlivněni samotnou internetovou komunitou uživatelů (zejména získávání informací, referenci a pozitivních i negativních hodnocení na produkt či značku apod.), zároveň je nutné odhalit a přizpůsobit se online nákupnímu chování vybraných online cílových skupin (online personalizací). Poté je nutné zabezpečit efektivní **e-komunikaci** (e-communication), prostřednictvím níž lze budovat dlouhodobé a otevřené **e-vztahy** (e-relations) – tj. taktický nástroj lze využít i ke strategickým účelům pomocí online řízení vztahů se zákazníky (online CRM). Tyto aspekty lze zajistit pouze pomocí schopných **e-manažerů** (e-managers), kteří se podílejí na tvorbě a implementaci účinné marketingové strategie, aktivně spolupracují s e-marketingovým týmem a dalšími pracovníky internetové firmy, a efektivně komunikují a motivují (podrobněji viz kapitola 4.3). Zohledňování uvedených e-prvků marketingového mixu a uvědomění si jejich vzájemné součinnosti může předurčovat dlouhodobý úspěch a konkurenční výhodu nejen v oblasti elektronického obchodování, ale také pronikání a budování stabilní pozice na klasickém podnikatelském trhu.

4.3 Role marketingového manažera a marketingových týmů v elektronickém obchodování

Firmy se při tvorbě marketingové koncepce soustřeďují na vybrané strategické a taktické nástroje, které napomáhají dosahovat vytyčených podnikatelských a marketingových cílů. Neopominutelnou složkou úspěšného marketingového managementu jsou lidé, pracovníci, ostatní zainteresované skupiny či marketingoví manažeři, jejichž role a význam v podnikové praxi je často podceňován. Nositelem marketingové koncepce je marketingový manažer a jeho tým, kteří nesou odpovědnost za dosahování marketingových cílů. Praxe ukazuje, že marketing je ve společnostech často prováděn intuitivně, jedinou odpovědnou osobou či skupinou osob (v rámci jiných oddělení společnosti nebo v kompetenci vedení společnosti), a to bez vymezeného strategického rámce, korespondující klíčovými záměry společnosti. Důsledkem může být neefektivnost jednotlivých marketingových aktivit, které nepodporují rámec hlavní podnikatelské strategie a které postrádají konkrétní účel jejich využití. Je zřejmé, že zejména v malých společnostech (tj. do 50 zaměstnanců) vytvoření samostatného marketingového oddělení může být nákladově neefektivní, je tudíž nezbytné, aby na koncepci a strategii marketingových aktivit spolupracovali všichni pracovníci z managementu, kteří v dané oblasti prokážou dostatečnou erudici a schopnosti. V některých případech lze volit pro marketing a tvorbu marketingové strategie externí společnosti, které mají v daném oboru zkušenosti, dobré reference a měřitelné výsledky. Pro ostatní společnosti je vhodné uvažovat o kvalitním marketingovém oddělení či skupině marketingových pracovníků.

Lze konstatovat, že význam marketingové strategie v malých a středních podnicích je podceňován a je chápána jako vedlejší či podpůrná aktivita. Proto i hledání a podpora kvalitních pracovníků a marketingových manažerů zaujímá v některých společnostech malý podíl při řízení podnikových procesů. Zkušenosti však hovoří, že úspěch společností stojí na kvalitních pracovnících, kteří svým působením zefektivňují marketingové aktivity podniku, a tím posilují postavení společnosti na trhu. Lze vyhodnotit, že efektivní práce marketingových manažerů vyžaduje systematický, komplexní a kreativní přístup k tvorbě a implementaci marketingové strategie s využitím schopností a týmové práce členů marketingového týmu. Marketingový manažer by měl disponovat schopnostmi a znalostmi, které přispívají k úspěchu společnosti.

Marketingový manažer pro oblast elektronického obchodování (lze jej také nazvat jako e-commerce marketing manažer nebo e-marketing manažer) se v některých činnostech specializuje, uplatňuje však v zásadě stejné principy, jako v jiných oblastech podnikání. Úspěšného e-marketing manažera autorka této práce charakterizuje těmito body:

- dobrá systematickosti a organizace práce a času, silná sebmotivace, schopnost koordinovat a delegovat dílčí marketingové aktivity a úkoly,
- otevřené a čestné jednání, schopnost uvědomění, že pouze prostřednictvím svého týmu je schopen dosáhnout úspěchu,
- silná osobnost s přirozenou autoritou, se zkušenostmi a znalostmi v oboru, uplatňování divergentního myšlení (dokáže na danou problematiku nahlížet netradičním způsobem),
- zkušenosti z oblasti elektronického obchodování, zkušenosti s online i offline marketingem a marketingem pro elektronické obchodování,
- schopnost vést a řídit tým pracovníků, které se spolupodílejí na tvorbě a implementaci marketingové strategie (korespondující s podnikatelským záměrem a strategií společnosti), schopnost podřídit operativní a taktické řízení hlavním strategickým záměrům,

- výběr a tvorba kvalitního a rozmanitého marketingového týmu (sestavající se z pracovníků, kteří mají na starosti problematiku public relations, budování značky (branding), offline marketingové aktivity, online marketingové aktivity, design, správa a administrace webových stránek a zároveň všichni spolupracují na dosahování cílů organizace),
- aktivní spolupráce a komunikace s vedením společnosti, ostatními pracovníky a odděleními společnosti,
- schopnost efektivní manažerské komunikace a účinné motivace (dokáže vzbudit nadšení pro danou činnost, smysluplnost práce, pocitu důležitosti, jde o ostatním příkladem), podpora kreativity a rozvoje u pracovníků v jeho týmu, netolerovat neschopnost a nízkou kvalitu a produktivitu práce,
- schopnost analyzování současné situace a tržní pozice, možnost participace ostatních pracovníků při rozhodovacím procesu, využití získaných informací pro další rozhodování,
- schopnost efektivního marketingového plánování (organizace a delegování marketingových úkolů, určení odpovědnosti, zabezpečení zdrojů pro realizaci plánu, časový rámec realizace plánu, stanovení měřítka efektivní kontroly) a schopnost naplánované aktivity realizovat tak, aby byly naplněny klíčové marketingové cíle,
- schopnost odhadování budoucnosti (vizionář), kterou dokáže využít při tvorbě a implementaci marketingové strategie, a schopnost pružně reagovat na změny, které dokáže transformovat v příležitosti pro společnost,
- schopnost uvažovat komplexně v souvislostech, dokáže vidět příležitost a možnosti rozvoje společnosti i tam, kde jiní nevidí žádné možnosti,
- schopnost uvažovat jako potenciální zákazník (schopnost uspokojit přání a potřeby svých zákazníků), využívání nástrojů a metod, kterým získá loajalitu svých zákazníků (schopnost zákazníka nejen získat, ale také si jej dlouhodobě udržet).

Lze shrnout, že úspěšný marketingový manažer by měl uplatňovat souhrn strategických, marketingových, personálních a provozních schopností, které přizpůsobuje podmínkám elektronického obchodování. Marketingový manažer v elektronickém obchodování může být úspěšný pouze v případě, že dokáže efektivně spolupracovat s ostatními pracovníky společnosti (řadoví zaměstnanci a vrcholové vedení společnosti). Tím se zároveň spolupodílí na tvorbě kvalitního manažerského týmu, který dokáže aktivně pracovat na dosahování marketingových cílů. Marketingový tým by měl být pro marketingové aktivity rozmanitý, tj. každý nese zodpovědnost za určitou klíčovou oblast marketingu, a měl by mít osobní zájem na úspěchu marketingu a celé společnosti. K tomu je nutné zajistit efektivní komunikaci a motivaci a aktivní spolupráci (týmovost).

4.4 Strategie pro elektronické obchodování

Mezi strategií organizace a strategií marketingu existuje velmi úzký vztah. Klíčové otázky pro formulování strategie jsou: *Kde jsme v tuto chvíli? Kam chceme jít? Jak se tam dostat? Jaký budeme potřebovat klíčový horizont?* (Kermaly, 2006). Lze konstatovat, že základem úspěchu a dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku může být dobře sestavená a implementovaná strategie, od níž se poté odvozují další funkční strategie (marketingová, logistická, personální, výrobní aj.). Všechny tyto strategické procesy by měly být ve vzájemném souladu. Důležité je, aby se na procesu strategického řízení aktivně podíleli všichni pracovníci v čele s top managementem, tj. participační, otevřený a kreativní přístup. V případě, že proces strategického řízení je zcela ponechán v kompetenci jednoho pracovníka či dokonce externí společnosti bez aktivního zájmu dalších zúčastněných stran, pak je velmi pravděpodobné, že vytvořená strategie nedostane svého účelu a stane se pouhou formalitou.

V tomto případě pak strategii nelze brát jako účinný nástroj konkurenčního boje. Manažeři musejí přijmout nevyhnutelnost zastarání strategie. Nic netrvá věčně a pro vedoucí představitele společností je podstatně složitější připustit, že některé z jejich strategií ztratily na své aktuálnosti (Kotler, Caslione, 2006). Tím lze konstatovat, že strategie by měla být s měnícím se okolím včas aktualizována, v opačném případě ztratí na své původní účinnosti a nástroje případné konkurenční výhody. Proces tvorby strategie by pro její úspěšnou implementaci měl podle autorky této práce procházet následujícími fázemi a postupy:

- strategická analýza zahrnující situační analýzu vnějších a vnitřních faktorů firmy,
- následná formulace strategie, která by měla být v souladu s dynamikou systému řízení firmy a jejími původně stanovenými cíli,
- realizace strategie do každodenních podnikových procesů s možností pružné reakce na měnící se okolí firmy,
- strategická kontrola, která zahrnuje, zda je stanovená strategie dodržována, případně jsou zjišťovány příčiny odchylek od plánu a popřípadě navržena korekční opatření.

Podle Keřkovského a Drdly (2003) je rozhodování o strategických cílech ovlivňováno:

- prostředím, v němž firma působí,
- záměry konkurentů v rozvíjejícím se elektronickém obchodování, efektivním využíváním informačních a komunikačních technologií,
- očekávání stakeholderes působících v okolí firmy,
- objemem dostupných výrobních faktorů (obsáhnutím informačních zdrojů a jejich spojením,
- interními vztahy (vztahem vnitřní struktury k informační společnosti),
- schopnostmi manažerů (informační gramotností a předpoklady pracovat s novými komunikačními prostředky),
- znalostí dynamiky vývoje firmy (extrapolace vývojových trendů a predikce datového obsahu této strategie firmy).

Hledání příležitostí k efektivnímu strategickému růstu doporučuje Kotler (2003, s. 135) v následujících bodech:

- Prodávějte více současných výrobků současným zákazníkům.
- Prodávějte současným zákazníkům další výrobky.
- Prodávějte více současných výrobků novým zákazníkům.
- Prodávějte nové výrobky novým zákazníkům.

Hlavní význam efektivně vytvořené strategie pro společnosti je podle autorky této práce založeno na následujících principech:

- Strategie podniku by měla být výjimečná, obtížně napodobitelná jejími konkurenty, od jejích tvůrců i následovníků tudíž vyžaduje značnou míru kreativity, nadání, schopností, zkušeností.
- Strategie by se měla chápat jako nástroj konkurenčního boje a následného dosahování konkurenční výhody.
- Efektivní strategie vyžaduje důkladnou přípravu a její aktivní podporu vrcholového managementu a všemi zainteresovanými skupinami v podniku. Zároveň by vypracovaná strategie měla ctít firemní hodnoty, její kulturu a v neposlední řadě i očekávání stakeholderes.
- Strategie je nastavena na dlouhodobý horizont jejího trvání. Firma nemůže ztotožňovat strategii s dlouhodobým plánem, nýbrž pochopit strategii jako dlouhodobý směr, kterým se organizace ubírá.

- Základ strategie tvoří neustálá potřeba podniku se vyvíjet a růst; měla by být v souladu s potřebou inovovat, nespokojí se pouze s úspěchem v současnosti, ale míří do vzdálené budoucnosti.
- Strategie by měla odrážet vyvíjející se tendence trhu (sledování nových trendů ve všech oblastech podnikání).
- Základem všech firemních aktivit je vnitřní a vnější analýza situace podniku. Je určujícím parametrem pro podnikatelské aktivity (jako například druh a objem výroby, šíře sortimentu, cílové trhy apod.). Úspěšná strategie je tudíž flexibilní a dynamická.
- Strategie by měla být rozpracována tak, aby vymezovala úkoly pro taktické a operativní úrovně řízení. Některé firmy však význam tvorby strategie podceňují v důsledku dosahování krátkodobých taktických a operativních vítězství, které jim však nezaručí dlouhodobou konkurenční výhodu na trhu.
- Při tvorbě strategie by tvůrci měli vycházet ze zdrojů, které mají k dispozici – materiálové, lidské, informační a kapitálové.
- Princip úspěšné strategie spočívá v její tvorbě na základě pochopení a přizpůsobení potřeb zákazníka – zákazník je tudíž prioritou podniku.

4.4.1 Strategie pro elektronické obchodování – e-strategie

Vývoj managementu v podnicích podléhá vývoji a trendům se stále se zvyšujícím tempem. Příčinou jsou moderní rychle rostoucí trhy, které se vyznačují převísem poptávky nad nabídkou. Dalším důvodem těchto dlouhodobých procesů změn je technický vývoj, který nabízí stále nové propracovanější a sofistikovanější prostředky a nástroje pro realizaci podnikatelských aktivit a odbytu produktů. Firmy by měly pochopit, že nestačí, aby byly ziskové, musejí také růst. Elektronické obchodování je sice poměrně mladým odvětvím, avšak během relativně krátké doby si vydobylo značný prostor. Lze konstatovat, že se stalo běžnou součástí života, a proto je nutné k němu tak přistupovat. Dnešní zákazníci hledají prostředky, které jim usnadní život. Očekávají, že současný stupeň technického pokroku jim ušetří práci, čas i finance a nabídne jim nové možnosti. Elektronické obchodování nabízí diverzitu v rozhodování, která vede tvorbě strategických přístupů (od webdesignu, pochopení online chování zákazníka, až po budování značky a strategické pozice na trhu), (Nescott, 2012).

Dnešní doba vyžaduje, aby se součástí podnikové strategie stalo i elektronické obchodování. Nezbytnost propojení firemní strategie a strategie elektronického obchodování a též jejich vzájemná koordinovanost se v dnešním podnikatelském prostředí stává téměř nezbytností. Současná rychle vyvíjející se doba dává nejvíce šanci těm, kteří jsou schopni rychle absorbovat všechny změny a v reálném čase se jim přizpůsobit. Je třeba uvést, důležitost propojení všech typů strategií. Zde úzká vazba představuje významný mezník podnikání, jehož charakteristikou jsou neustálé změny vyvolané zejména obrovským tlakem ze strany klientů, jež požadují širokou sortimentní nabídku, kvalitu, rychlou dodávku a nemalou roli zde hraje i tlak na ceny.

Proto na své aktuálnosti nabývá strategie pro elektronické obchodování, která se nazývá též e-strategií nebo také e-commerce strategií. Chaffer (2007) e-strategii definuje jako specifické cíle a přístupy, které využívají elektronické kanály, a nástroje a metody pro jejich dosažení. Jeho tvorba a implementace je úzce spojena s elektronickým trhem. Jelassi a Enders (2008) hodnotí e-strategii jako účinný nástroj pro tvorbu skutečné hodnoty oblasti elektronického obchodování. E-strategie může být tvořena jako hlavní podnikatelská strategie, v případě, že podnik realizuje své aktivity výhradně prostřednictvím Internetu, nebo může být tvořena jako funkční strategie ve vztahu k hlavní podnikatelské strategii, v případě, že podnik působí na tradičním i elektronickém trhu. E-strategie může být vzhledem k její koncepci ztotožňována s formou marketingové strategie (např. získání nových zákazníků a jejich

loajality, budování značky a image aj.) nebo marketingová strategie může být její součástí (v podobě tzv. marketingové e-strategie).

Rovněž realizace v samotné e-strategie může být chápán jako jeden z hlavních strategických a v dnešní době nezbytných strategických kroků (Mohapatra, 2013). E-strategie navazuje na poslání a vizi organizace a zohledňuje aktuální trendy v elektronickém obchodování. Stejně jako klasická podnikatelská strategie vychází ze situační analýzy a dalších strategických kroků. E-strategie respektuje potřeby a specifika elektronického trhu. To znamená, že zohledňuje prodejní prostor, jehož součástí je i webdesign (podrobněji viz příloha D disertační práce), pochopení a uspokojení potřeb online zákazníka, možnost propojení nástrojů internetového marketingu se samotnou obchodní platformou na elektronickém trhu, technologické zázemí a funkčnost elektronického obchodu a jeho systémy. E-strategie při její tvorbě kombinuje tradiční a hlavní moderní nástroje pro dosažení hlavních dlouhodobých cílů podniku, v podobě online a offline strategie.

Efektivní e-commerce strategie by měla vést nakonec ke stejným výsledkům jako principy klasické podnikatelské strategie – zvýšení konkurenceschopnosti, tržního podílu, získání loajality zákazníků, zvýšení ekonomických i neekonomických výsledků firmy, zvýšení image a povědomí o produktech či značce a další. Důležité je, aby proces firemních aktivit byl řízen dlouhodobě, s jasným strategickým záměrem. E-strategie musí být flexibilně přizpůsobována aktuálně se měnícím podmínkám a potřebám elektronického trhu (například strategický koncept konverzního marketingu, interaktivní komunikace a marketing v sociálních médiích a jejich propojenost s elektronickým obchodováním, mobilní aplikace e-shopu pro smartphony a tablety aj.). Koncept e-strategie s dynamikou vývoje elektronického obchodování mnohem rychleji zastarává oproti klasické strategii. Proto by její tvůrci měli neustále sledovat trendy e-trhu a promptně se mu přizpůsobovat.

4.4.2 Proces strategického řízení nejen pro elektronické obchodování

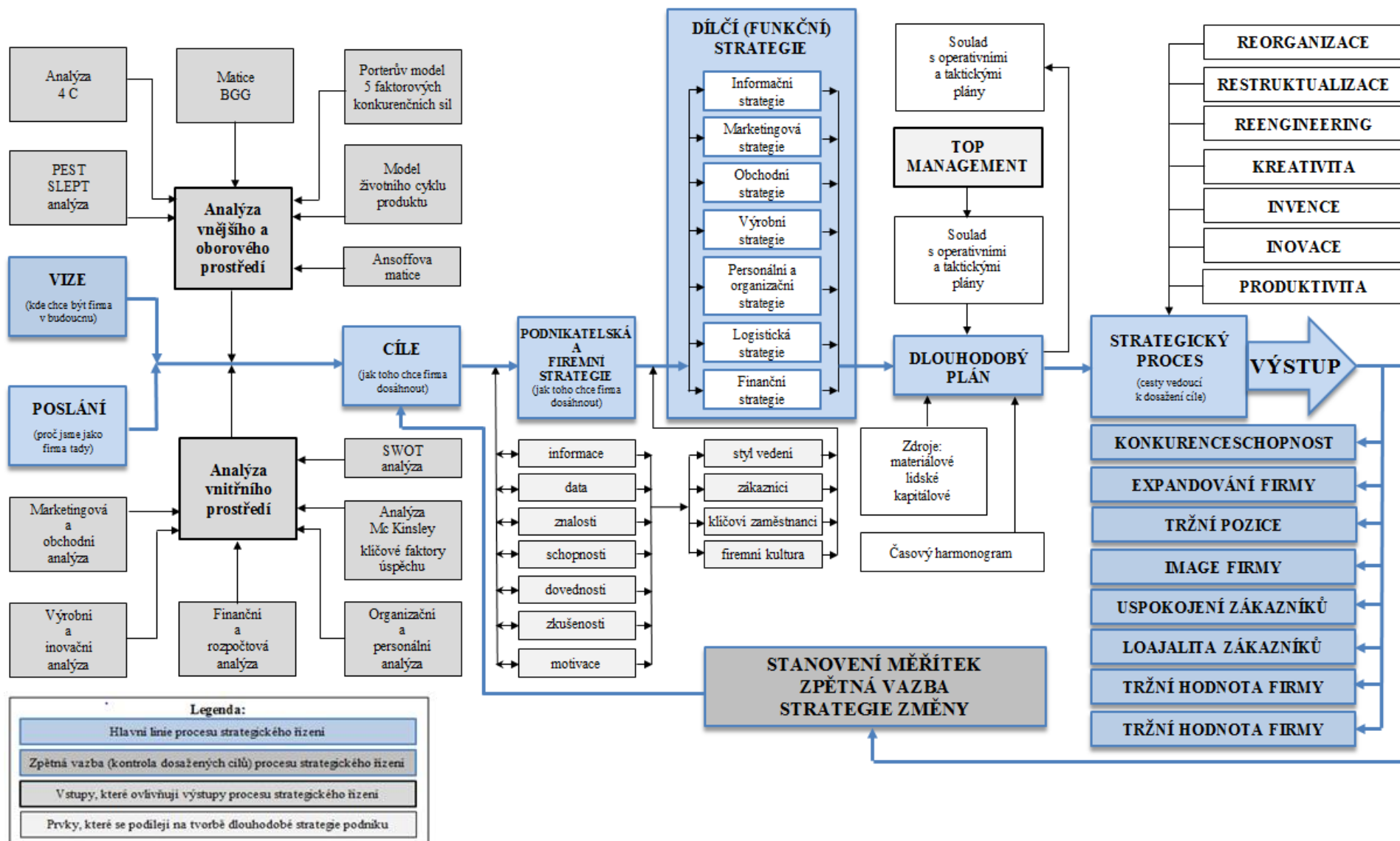
Strategické řízení představuje manažerský proces, který směřuje k definování a realizace podnikatelské a firemní strategie vedoucí k dosažení vytyčených cílů. Je tudíž nezbytným prvkem efektivního vedení podniku. Ansoff (1994, s. 93) dále formuloval, že strategické řízení „je komplexním procesem, který začíná strategickou diagnózou a vede firmu přes sérii dalších kroků, kulminujících v podobě nových výrobků, trhů a technologií a zároveň i nových schopností“. Následující procesní model strategického řízení (viz Obrázek 7) je sestaven na základě rešerše odborné literatury a vlastních zkušeností o procesu strategického řízení v souladu s faktory, které ovlivňují jeho úspěšnost (*pozn.: model vzhledem k prostorovému omezení neobsahuje všechny typy vazeb – jsou zde však ilustrovány ty, které mají na proces řízení klíčový význam*).

Nositelem a realizátorem celého strategického procesu je vrcholový management, který s intenzivní participací a spoluprací dalších úrovní řízení, může dospět efektivním konečným výstupům. Postupný proces (proces strategického řízení) začíná definováním vize a poslání podniku, následovaný určením cílů, které vznikají na základě analýzy vnějšího, oborového a vnitřního prostředí firmy (k tomu je využita řada metod, z níž ty nejznámější jsou zobrazeny v modelu). Poslání by mělo vyjadřovat ambiciózní, ale splnitelné cíle. Na základě cílů, společně se znalostmi, informacemi, schopnostmi a dalších znalostních faktorů je stanovena strategie firmy, která je dále rozpracována do dílčích funkčních strategií. Lze konstatovat, že komplexní strategie by měla zahrnovat rovněž obsah vymezení pole působnosti firmy, jako je obor podnikání, typ zákazníků a geografický dosah. Tuto fázi procesu strategického řízení rovněž významně ovlivňuje styl vedení, firemní kultura, zákazníci (resp. jejich přání a potřeby) a klíčoví zaměstnanci. Následuje vytvoření strategického plánu, které by mělo být

v souladu s operativními a taktickými plány a při němž by měly být zajištěny všechny potřebné zdroje (lidské, materiálové, kapitálové, informační). Při strategickém plánu je nutné vymezit časový harmonogram pro realizaci jednotlivých funkcí a rovněž vymezení jednotlivých kompetencí a odpovědností vrcholového managementu.

Posléze je na základě předchozích postupů implementována strategie v podobě strategického procesu, který určuje cesty vedoucí k dosažení cílů a je doprovázen a podpořen inovacemi, invencí, kreativitou, produktivitou, restrukturalizací apod. Výsledkem procesu je výstup v podobě naplnění podnikatelských cílů, jako je konkurenceschopnost, image firmy, loajalita zákazníků apod. Celý proces je doprovázen systémem zpětné vazby a možností tvorby strategie změny, jakožto reakce na dynamiku celého procesu. Zároveň je nutné zajistit zpětnou vazbu stanovením kritických měřítek kontroly a navržena možná strategie změny, která koriguje odchylky od stanovených cílů, eventuálně se přizpůsobuje nově vzniklým podmínkám dynamiky prostředí. Celý proces by měl uvažovat o nepředvídatelných aspektech prostředí, které průběh tvorby a realizace strategie může významně změnit. Model strategického řízení má obecnou platnost pro všechny obory podnikání, stejně tak i pro oblast elektronického obchodování. Model ilustruje jednotlivé kroky vedoucí efektivitě stanoveného procesu strategického řízení a konečné strategie. Tyto strategické kroky by měly plynule navazovat na všechny další činnosti a procesy podniku. Jinými slovy by všechny procesy podniku měly být založeny na strategických principech a teprve poté korigovány taktickými a operativními kroky. To platí i o funkční marketingové strategii (nejen pro elektronické obchodování). Navržený procesní model strategického řízení má obecnou platnost, pro vybrané obory jej lze přizpůsobovat (například oblast elektronického obchodování, která vyústí v tvorbu e-strategie). Procesní model strategického řízení pro tvorbu e-strategie se dále modifikuje do následujících postupových kroků:

1. Vedení internetové firmy by si měla stanovit jasné poslání v souladu s vizí, které by měla odrážet dlouhodobé trendy elektronického obchodování.
2. Na počátku je nezbytné provést situační analýzu pro elektronické obchodování a situační analýzu pro internetovou firmu, vedoucí k online segmentaci, pozicování a vymezení cílové online skupiny zákazníků. Ta vede k vypracování cílů internetové firmy.
3. Následuje tvorba e-strategie reflektující vizi internetové firmy, potřeby cílové skupiny online zákazníků, pozice internetové firmy a aktuální situace internetového trhu. Pro tvorbu e-strategie je nutné uplatnit principy znalostního managementu (znalosti, schopnosti, zkušenosti aj.).
4. E-strategie by měla být výsledkem systematické spolupráce a participace všech pracovníků od vedení firmy až po řadové zaměstnance. E-strategie se dále rozpracovává na nižší úrovně řízení – personální, výrobní, informační (IT), marketingová, obchodní, logistickou, finanční.
5. Konkrétní metody a nástroje pro dosažení záměru e-strategie zpracovávají do dlouhodobého podnikatelského plánu.
6. V realizaci celého procesu je nutné respektovat faktory (vnější, vnitřní), které celý strategický proces může výrazně ovlivnit.
7. Při uplatňování kreativity, invence, inovace, dalších procesních změn je možné dospět k očekávanému výstupu celé firmy, který následně ovlivňuje celé prostředí elektronického obchodování.



Obrázek 7: Procesní model strategického řízení

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Nástroje marketingového řízení v elektronickém obchodování

Společnosti si dnes již nevystačí s rozhodováním na intuitivní úrovni. Současné aktivity úspěšného podniku musí být podloženy adekvátními teoriemi a musí se opírat o takové nástroje, které usnadňují a urychlují rozhodovací procesy a tím zvyšují pravděpodobnost pro získání konkurenční výhody. Tím lze konstatovat, že současný marketing slučuje mnoho dříve samostatných funkcí. Pro efektivitu prováděných marketingových činností je nutné proto stanovit takové nástroje, pomocí nichž lze dosáhnout vytyčených cílů celého procesu řízení. Autorka této práce označuje Marketingové řízení jako proces, jež významně ovlivňují vybrané firemní, manažerské a marketingové nástroje. Disertační práce ohnisko svých aktivit soustřeďuje na definování nástrojů marketingového řízení. Následující tabulka (viz Tabulka 9) zobrazuje na základě rešerše literatury výčet nástrojů, které využívá oblast marketingového řízení pro dosažení vytyčených cílů. Tabulka vybrané nástroje v jednotlivých fázích procesu e-marketingového managementu obecně charakterizuje, hodnotí jejich obecný význam a následně tyto nástroje charakterizuje a specifikuje pro oblast elektronického obchodování.

Tabulka 9: Nástroje marketingového řízení pro elektronické obchodování

Fáze	Nástroj marketingového řízení (pro elektronické obchodování)	Obecný význam a význam v elektronickém obchodování pro konečné výsledky procesu a konkurenceschopnost
ANALÝZA	Analýza firmy	Klíčovou fází procesu marketingového řízení je analýza současné situace, prostřednictvím níž lze predikovat další vývoj firmy a oboru (klíčový význam). Nabízí se mnoho nástrojů analýzy, které slouží pro další marketingové rozhodování. Optimální je využívat všechny nástroje, minimálně však SWOT, PEST analýzu a portfolio analýzu (např. Ansoffovou maticí, BCG maticí aj.), nákladovou analýzu (cost benefit analýza), analýzu trhu, konkurence a jeho rizik a analýzu online zákazníka a jeho chování. Důležité je pro analýzu zajistit kvalitní informace (pomocí marketingového informačního systému a marketingového výzkumu), které mohou zabezpečit tvorbu a implementaci e-strategie orientovanou na online i offline zákazníka.
	SWOT analýza	
	PEST a portfolio analýza	
	Analýza rizika	
	Analýza konkurence	
	Analýza dodavatelů	
	Analýza trhu a odvětví	
	Analýza zákazníků a jeho potřeb	
	Analýza online nákupního chování	
	Marketingový výzkum	
	Cost benefit analýza	
Analýza hodnotového řetězce		
PLÁNOVÁNÍ	Online segmentace trhu a výběr cílových trhů (Segmentation)	Proces marketingového plánování (klíčový význam) zahrnuje klíčové strategické procesy, jako je online segmentace na virtuálním trhu (geografická, demografická, behaviorální), vymezení strategických online cílových skupin a online pozicování (za pomoci využívání forem online a offline marketingu), prostřednictvím něhož se firma vůči svým zákazníkům identifikuje. Klíčovým nástrojem této fáze je jedinečná a konkurenceschopná marketingová e-strategie (podrobněji viz kapitola 4.4), která vychází z poslání, vize a podnikatelské strategie internetové firmy. Na jejím základě lze stanovit marketingový plán (výběr forem marketingu, zabezpečení zdrojů, zabezpečení dat, informací a znalostí časový harmonogram, organizace realizační fáze), marketingový program (podrobněji viz kapitola 4.2) a dílčí cíle podle metodiky SMART.
	Online identifikace strategických skupin (Targeting)	
	Online umístění výrobku a působnosti (Positioning)	
	Specifikace poslání a vize	
	E-strategie a strategické plánování	
	Marketingová e-strategie	
	Marketingový plán	
	Finanční a marketingové cíle Podle metodiky SMART	
	Data, informace a znalosti (znalostní management)	
Marketingový program (marketingový mix)		

REALIZACE	Načasování (timing)	Průběh fáze realizace (velký význam) marketingových aktivit je ovlivněn mnoha faktory, kterým je nutní při zachování konkurenceschopnosti se přizpůsobit (formou nástrojů a metod managementu změny). Úspěch realizace plánu lze zajistit kvalitní marketingovým informačním systémem, vhodným načasováním a dobrou organizací. V průběhu této fáze by měla být zajištěna efektivní online (marketingová) komunikace se zákazníky, online řízením vztahů se zákazníky (podrobněji viz kapitola 4.1.3 a 4.7.1) a dodavateli. Podstatnou část úspěchu realizační fáze tvoří vysoce funkční a marketingově atraktivní prodejní prostor (e-shop) – podrobněji viz příloha C disertační práce.
	Organizace marketingových aktivit	
	Online marketingová komunikace se zákazníky	
	Marketingový informační systém	
	Řízení vztahů se zákazníky (CRM) – vztahový marketing	
	Prodejní prostor (e-shop)	
	Management změny	
	Řízení vztahů s dodavateli	
KONTROLA	Kontrola dosažených výsledků (ekonomických a neekonomických)	Fáze kontroly (velký až klíčový význam) může být efektivní jen v případě, že v procesu plánování byly stanoveny měřitelné cíle a prostředky pro jejich měřitelnost. Principy kontroly jsou stejné pro online i offline trh. V online trhu lze navíc volit online marketingové nástroje, které měří návštěvnost, konverzi či počet zhlédnutí internetové reklamy. V elektronickém obchodování může být tudíž marketingová kontrola přesnější a účinnější. V této fázi by se měly kontrolovat dosažené kvantitativní i kvalitativní cíle. Toho lze dosáhnout marketingovým auditem, zahrnující kontrolu rentability, výkonnosti, marketingové strategie a spokojenosti zákazníků. Cílem fáze kontroly je identifikovat příčiny odchylek skutečných výsledků od těch plánovaných a hledání způsobů pro jejich eliminaci.
	Identifikace příčin odchylek skutečných výsledků od plánovaných výsledků (cílů)	
	Zpětná vazba od zákazníků	
	Měření spokojenost zákazníků	
	Marketingový audit	
	Kontrola ročního plánu	
	Kontrola rentability (ziskovosti)	
	Kontrola výkonnosti (efektivnosti)	
	Kontrola marketingové strategie	
JAKÁKOLI FÁZE	Komunikace se spolupracovníky	V průběhu všech fází (velký až klíčový význam) je nutné zajistit kvalitní a efektivní interní komunikaci, motivaci a spolupráci a participaci. Jsou to nezbytné nástroje, které podporují úspěch všech fází procesu marketingového řízení. To lze zajistit kvalitní prací online marketingového manažera a marketingového týmu. Marketingový tým či marketingové oddělení by mělo spolupracovat s dalšími pracovníky a odděleními společnosti za aktivního uplatňování klíčových kompetencí. Kvalitní marketingová práce může být zajištěna jen v rámci kvalitní a systémové firemní kultury. Každý významný krok by měl být vzájemně komunikován, tím lze docílit předpoklad efektivní spolupráce a participace členů marketingového týmu. Ze strany společnosti by měla být cíleně podporována kreativita všech pracovníků pro dosažení výsledků zajišťující společnosti konkurenční výhodu.
	Komunikace poslání a vize	
	Komunikace e-strategie a marketingové strategie	
	Komunikace marketingových cílů	
	Cílená podpora kreativity	
	Spolupráce a participace členů marketingového týmu	
	Řízení a koordinace marketingových aktivit	
	Motivace pracovníků	
	Firemní kultura	
	Spolupráce s dalšími odděleními společnosti	
	Klíčové kompetence	

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Nedostatky v marketingovém řízení pro e-commerce

Firmy, které obchodují elektronicky, se mohou v procesu marketingového řízení dopustit řady chyb, které jeho efektivnost snižují. Obecně tyto nedostatky mohou vyplývat z nedostatečných zkušeností v oboru, objektivních a neovlivnitelných faktorů (v rámci trhu či odvětví), neúplných (klíčových) informací či nezkušený a nekompetentní tým odpovědných pracovníků. Následující tabulka (viz Tabulka 10) pojednává o možných nedostatcích, které se

firmy v jednotlivých fázích procesu marketingového řízení mohou dopustit, a jejich způsobů pro následnou eliminaci.

Tabulka 10: Nedostatky v procesu marketingového řízení v e-commerce

Fáze	Nedostatky při procesu marketingového řízení (v elektronickém obchodování)	Způsoby a nástroje eliminace nedostatků v jednotlivých fázích procesu e-marketing managementu
ANALÝZA	Problematické získávání dat	Firmy často význam fáze analýzy podceňují, nebo ji neprovádějí vůbec. Důvodem může být problematické získávání dat a kvalitních informací pro relevantní analýzu současné situace a nedostatečné zkušenosti s využíváním nástrojů marketingového řízení. <i>Nástroje eliminace: investice do kvalitní databáze primárních i sekundárních dat a informací o sledovaných subjektech trhu (konkurence, tržní pozice, zákazníci, dodavatelé, trh, rizika aj.), vzdělání pracovníků v oblasti využití marketingových nástrojů v analýze a pro další rozhodování a plánování.</i>
	Neodhalení potřeb a chování zákazníka	
	Špatná identifikace faktorů SWOT analýzy	
	Špatná identifikace faktorů PEST analýzy	
	Nedostatečná analýza konkurence	
	Nedostatečná analýza dodavatele	
PLÁNOVÁNÍ	Nedostatečná segmentace trhu (segmentation)	Problém fáze plánování bývá v nedostatečně připraveném marketingovém plánu, kde nejsou jasně stanovené marketingové cíle (podle metodiky SMART) a marketingová strategie, která je tvořena nezávisle na hlavní podnikatelské koncepci a která není přizpůsobena podmínkám trhu (do tzv. e-strategie). V plánu nejsou jasně vymezené zdroje (finanční, materiálové, lidské, informační), časový rámec a ani organizace (vymezení kompetencí a pravomocí, odpovědnosti aj.). Marketingový mix je mylně využíván jako strategický nástroj. <i>Nástroje eliminace: Aktivní participace a komunikace všech pracovníků společnosti, prioritou sestavení marketingové strategie v souladu s posláním a vizí organizace, výběr neúčinnějších forem marketingu a jejich vzájemná provázanost a integrace, efektivní organizace marketingu, tvorba a implementace e-marketingového mixu (podrobněji viz kapitola 4.2)</i>
	Nedostatečné zacílení zákazníků (targeting)	
	Nedostatečné vymezení pozice (positioning)	
	Nedostatečně stanovené marketingové cíle	
	Nedostatečně formulovaná marketingová strategie	
	Nesoulad e-strategie s marketingovou e-strategií	
	Špatně sestavený plán	
	Nedostatečně formulované poslání a vize	
	Nedostatečně sestavený marketingový program (marketingový mix)	
REALIZACE	Problematická komunikace se zákazníky	Největším problémem fáze realizace může být nedostatečné načasování marketingové kampaně (z hlediska hlavní sezóny, z hlediska konkurenčního prostředí), nedostatečná péče o zákazníky (podcenění online i offline komunikace a nástroje pro budování vztahů), nereagování na změny, které formují celé odvětví, podcenění investic do kvalitního informačního systému (nedostatečné využívání informací pro marketingové aktivity), podcenění významu budování dodavatelsko-odběratelských vztahů. <i>Nástroje eliminace: propracovaný management změny (systém včasného reagování), kvalitní marketingový informační systém a jeho erudovaná práce s ním, prioritní důraz na řízení vztahů se zákazníky (přizpůsobení se přáním a potřebám online zákazníka) při tvorbě a realizaci strategie, kvalitní webové stránky.</i>
	Nedostatečný marketingový informační systém	
	Problematické budování vztahů se zákazníky	
	Problematické dodavatelsko-odběratelské vztahy	
	Nedostatečný management změny, nepřizpůsobení se změnám	
	Nedostatečné načasování (timing)	

KONTROLA	Nedostatečné vyhodnocování dosažených neekonomických výsledků	<p>Nejčastější chybou firem je nedostatečně a vágně provedená kontrola a systémový marketingový audit. Kvalitní kontrolou lze ověřit, zda marketingová kampaň a stanovená strategie měla svůj úspěch a zda i v dalším období na ni lze navázat a stanovit si ambicióznější cíle. V případě marketingu je někdy obtížné ověřit, zda se některé (kvalitativní) cíle podařily naplnit.</p> <p><i>Nástroje eliminace: pečlivé sledování spokojenosti zákazníků a dalších online referencí, stanovení kvantifikovaných měřítek kontroly, zajištění provázanosti jednotlivých marketingových aktivit s ekonomickými výsledky společnosti.</i></p>
	Nedostatečné vyhodnocování dosažených ekonomických výsledků	
	Nemožnost identifikovat odchylky dosažených výsledků od těch plánovaných	
	Nedostatečné vyhodnocení zpětné vazby od zákazníků	
	Nekvalitní marketingový audit	
JAKÁKOLI FÁZE	Nedostatečná podpora vrcholového vedení podniku	<p>Podle řady průzkumů a zkušeností firem bývá jedním z největších problémů nedostatečná interní komunikace a motivace pracovníků, které všechny podnikové procesy mohou destabilizovat a které mají negativní vliv na firemní kulturu. To se odráží v participaci a kreativní práci jednotlivých pracovníků firmy.</p> <p><i>Nástroje eliminace: Otevřené a čestné jednání vrcholového vedení (jít příkladem), demokratický a participační styl jednání, všichni pracovníci se podílejí na tvorbě strategie, pravidelné konání porad s vrcholovými pracovníky a řadovými zaměstnanci firmy (kick-off meeting, pravidelné hodnotící pohovory, kreativní schůzky, např. brainstorming aj.), otevřený přístup k novým nápadům na všech úrovních řízení (cílená podpora kreativity – náležitá motivace, mimořádné finanční i nefinanční odměny za úspěch, formální i neformální oslava dílčích úspěchů, vzbuzení pocitu důležitosti a smysluplnosti práce, využívání metod a technik kreativního myšlení), spolupráce jen s těmi nejschopnějšími pracovníky s dostatečnou sebemotivací.</i></p>
	Nedostatečná komunikace mezi pracovníky	
	Nedostatečná podpora kreativity	
	Nedostatečná motivace pracovníků	
	Problematická firemní kultura	
	Problematická spolupráce s ostatními odděleními společnosti	
	Nedostatečná komunikace o jednotlivých marketingových krocích	
	Špatné řízení a koordinace marketingových aktivit	
	Nedostatečná spolupráce členů marketingového týmu	
	Špatná komunikace marketingové strategie	

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Procesní model marketingového řízení v e-commerce – řešení problému

Řešením definovaného problému zkoumané oblasti je **navržení procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování (proces e-marketing managementu)**, který znázorňuje průběh procesu jako sled určitých činností se záměrem naplnit podnikatelský cíl. Jeho přínos spočívá v komplexním náhledu na zkoumanou problematiku a zohledňování identifikovaných nástrojů v jednotlivých fázích marketingového řízení při respektování potřeb elektronického obchodování. Model je oproti známým teoretickým východiskům inovativní v definování nového e-marketingového mixu, e-strategie reflektující potřeby současného elektronického trhu a zdůrazňování důležitosti soft skills online marketingového manažera a marketingového týmu, který je za celý proces zodpovědný (s odkazem na kapitoly 4.2, 4.3, 4.4). Přínos modelu lze rovněž spatřovat ve skutečnosti, že doposud žádné teoretické přístupy nevznesly komplexní řešení v marketingovém řízení pro elektronické obchodování. Hlavní cíle navrženého modelu jsou:

- *komplexní přístup k řešení procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování,*
- *zefektivnění celého procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování,*

- *účinné využití soft skills online marketingového manažera a marketingového týmu,*
- *zabezpečení účinného řízení marketingových aktivit v elektronickém obchodování,*
- *eliminace nedostatků, kterých se firmy procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování dopouštějí,*
- *využití modelu jako významného nástroje pro zvýšení dlouhodobé konkurenceschopnosti v elektronickém obchodování.*

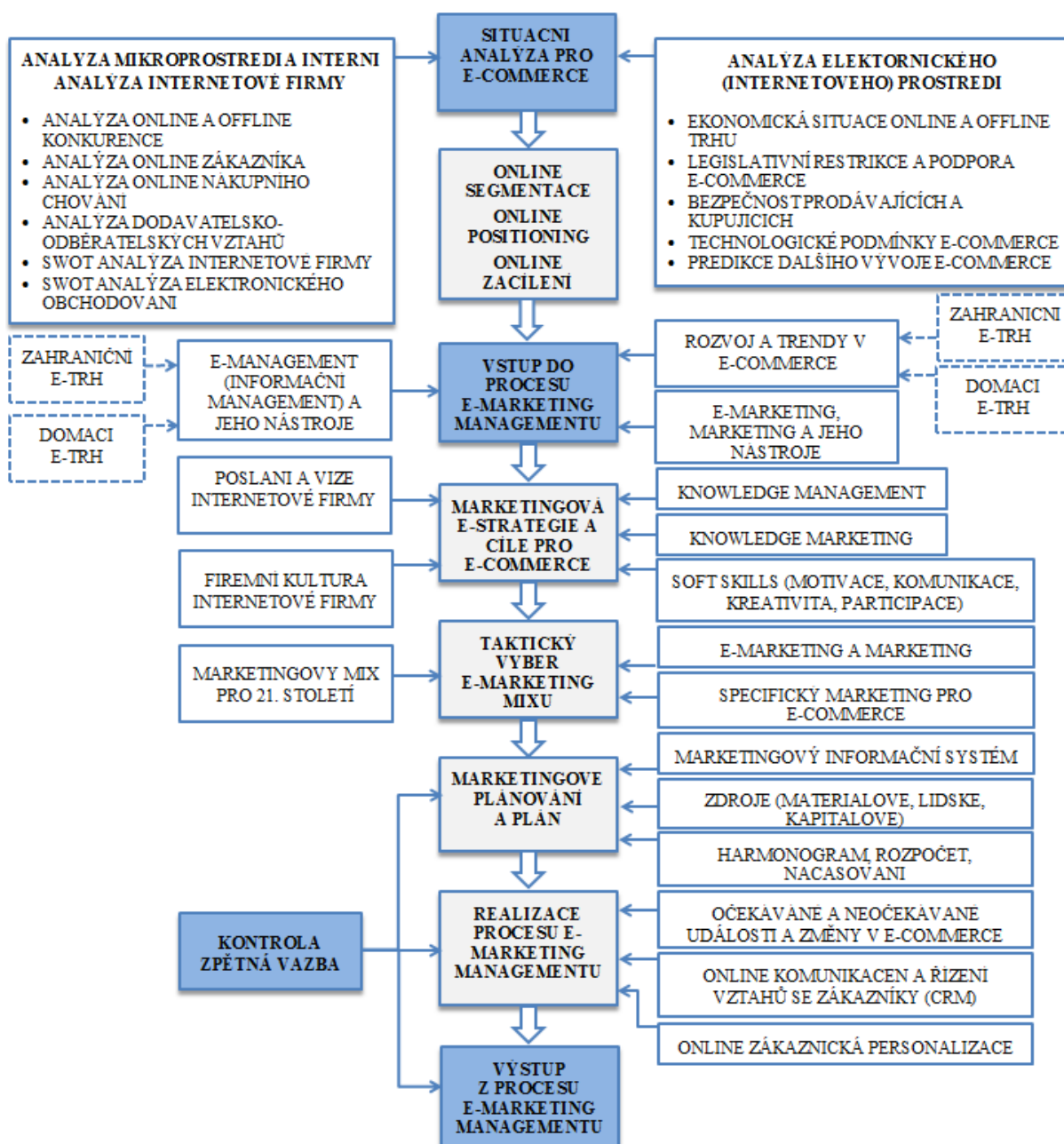
Formování procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování (viz Obrázek 8) ovlivňují prvky jiných oborů, jako je marketing, management či samotný obor elektronického obchodování. Lze tudíž hovořit o interdisciplinaritě zkoumaného oboru. Tvůrci marketingového řízení v elektronickém obchodování musejí vytvořit synergický efekt nejúčinnějších nástrojů z každých oborů, tím lze docílit nejlepšího výsledku. Při tvorbě procesu marketingového řízení by online marketingoví manažeři měli sledovat vývoj těchto jednotlivých oborů.

Zákazníci jsou stále náročnější, proto podstata marketingu spočívající v uspokojování potřeb a přání zákazníků se stává čím dál více obtížnějším úkolem. Stávající marketingové aktivity tak musí být neustále vylepšovány a přetvářeny prakticky ve všech odvětvích, aby se zvýšila šance na úspěch. Úspěšná společnost však žádný koncept marketingu nezavrhuje, nýbrž integruje jeho jednotlivé složky v kontextu s tradičními a moderními přístupy marketingu do komplexu řídicích činností. Stejně pozornosti by mělo být věnováno tradičním i moderním prvkům managementu a jejich efektivnímu využití v marketingovém řízení pro elektronické obchodování. Stejně jako v marketingu by měly být zohledňovány základní zásady o důležitosti plánování, propracovanému systému rozhodování a organizování, stejně tak využití vhodných manažerských kompetencí, vymezení odpovědnosti či systém motivování. Marketingové řízení tak vyjadřuje kombinaci prvků marketingu a managementu. Problém se komplikuje s jeho využitím v elektronickém obchodování.

V zásadě se proces marketingového řízení v elektronickém obchodování řídí stejnými principy jako při klasickém obchodování, mělo by však respektovat specifika virtuálního prostředí. Zejména by online marketingoví manažeři měli sledovat vývojové tendence oboru, které jej významně formuje. Online marketingoví manažeři by měli brát v úvahu, že kupní chování potenciálních online zákazníků nese odlišné charakteristiky oproti klasickým zákazníkům, jsou lépe informováni o produktech, i o produktech konkurence. V elektronickém obchodování je rovněž důležité odlišně nahlížet na konkurenci – stávající i nově vstupující na e-trh. Například e-firmy, které působí pouze na domácím trhu, musejí zohledňovat i zahraniční trh – zákazníci již nejsou omezeni místem ani časem. Elektronické prostředí mění i dosavadní koncept podnikání. Firmy, které dříve provozovaly pouze kamenné prodejny, si vedle nich zřizují virtuální prodejny. Stejně tak dříve pouze virtuální prodejny si nyní zřizují i kamenné obchody. Prodejci reagují na potřeby a přání zákazníků. Tím se rozšiřuje stávající počet konkurentů.

Všechny formulované problémy procesu marketingového řízení, které jsou popsány výše lze převést do procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování, které ukazuje následující schéma (viz Obrázek 8). Jednotlivé vazby a vztahy mezi jednotlivými atributy modelu ukazují složitost celého procesu marketingového řízení, zároveň dodržování jeho zásad umožňuje dosavadní proces v elektronickém obchodování výrazně zefektivnit. Do procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování vstupují faktory a nástroje z oblasti marketingu, managementu a elektronického obchodování. Celý průběh procesu marketingového řízení formují současní a potenciální zákazníci, respektive, jejich přání a potřeby, stejně tak i stávající a noví konkurenti v oboru i mimo něj. Procesní model marketingového řízení v elektronickém obchodování se sestává ze situační analýzy vnějších

a vnitřních faktorů, která celý proces pozitivně i negativně ovlivňuje. Stejně tak klíčové lze považovat stanovení hlavních cílů a strategie (e-strategie) v návaznosti na potřeby marketingového mixu a programu firmy. Tě předchází proces online segmentace, pozicování a cílení. Důsledná příprava a plánování předurčují úspěšnou realizaci procesu marketingového řízení, která vede ke konečnému výstupu, který by měl být plně kompatibilní se stanovenými (plánovanými) cíli a strategií. Mezi hlavní výstupy procesního modelu marketingového řízení lze například řadit zlepšení ekonomických výsledků firmy, zvýšení počtu a loajality zákazníků, zvýšení povědomí o produktu či značce, zvýšení image a konkurenceschopnosti, či zvýšení podílu na trhu. Všechny fáze procesu marketingového řízení by měly být průběžně kontrolovány, tím lze významně zvýšit pravděpodobnost, že plánované cíle budou shodné s cíli skutečně dosaženými. Jednotlivé kroky procesního modelu e-marketing managementu jsou popsány v kapitole 4.7.1.

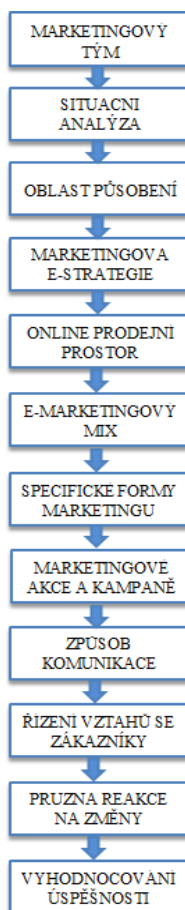


Obrázek 8: Procesní model marketingového řízení pro elektronické obchodování

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.1 Postup v procesu e-marketing managementu

Pro úspěšný proces marketingového řízení v elektronickém obchodování je nutné definovat, hlavní postup, (viz Obrázek 9) který vede k jasné koncepci e-marketing managementu. Autorka této práce navrhuje jednotlivé obecné body pro úspěšný e-marketing management, který v této podobě může v dlouhodobém horizontu přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti firem obchodujících převážně elektronicky a který se odkazuje na procesní model e-marketing managementu (viz Obrázek 8).



Obrázek 9: Postup e-marketing managementu

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny dílčí kroky v postupu procesu e-marketing management jsou podrobněji popsány v následujících bodech:

1. **Výběr marketingového týmu**, který za marketingové aktivity společnosti zodpovídá. Pro efektivní provádění marketingových činností je nutné vybrat odpovědnou osobu – marketingového manažera, která za dílčí i komplexní marketingové výsledky zodpovídá. Prostřednictvím svých pracovníků v marketingovém týmu může dosáhnout marketingových cílů. To lze zajistit jen uplatňováním správných manažerských schopností, kreativity, spoluprací, týmovostí, efektivní komunikací a motivací.
2. **Důkladná analýza vnějších a vnitřních faktorů**, které ovlivňují oblast elektronického obchodování a samotnou firmu. Pro důkladnou analýzu současné situace je nutné zabezpečit kvalitní a relevantní data a informace, které vyžadují využití znalostního managementu (lze zajistit kvalitním manažerským a marketingovým informačním systémem). Předmětem analýzy by měly být faktory (politické, legislativní,

ekonomické, společenské, technologické aj.), které ovlivňují trh a celé odvětví, hodnocení tržní pozice a postavení současné a potenciální online a offline konkurence, zhodnocení možných rizik (kvantitativních i kvalitativních) a posouzení jejich závažnosti, analýza a hodnocení obchodních partnerů, dodavatelů a zákazníků (odhalení jejich přání a potřeb, analýza online nákupního chování). Praxe ukazuje, že tuto první a klíčovou fází řada firem podceňuje či výsledky analýzy nevyužívají pro další aktivity a proces rozhodování.

3. **Vymezení oblasti působení.** Firma, která obchoduje elektronicky, by měla před zahájením marketingové činnosti provést nezbytné strategické kroky. V první řadě by si měla vymežit segment, na kterém bude působit (z hlediska teritoriálního, behaviorálního či demografického, obvyklé je se na počátku podnikatelského záměru omezit na český internetový trh aj.) a zda bude obchodovat výhradně elektronicky či také na tradičním trhu. Jedním z nejvýznamnějších kroků je vymezení cílové skupiny zákazníků, například z hlediska internetové komunity je nejvýraznější skupinou věková skupina mezi 15 až 45 lety se středními příjmy. Rovněž je nutné vymežit umístění a ztotožnění zákazníků se značkou (positioning), která vytváří podklad pro strategické budování značky (branding). K této fázi je rovněž nezbytné získání kvalitních informací a dat, které může zabezpečit systém znalostního managementu a znalostního marketingu. Mezi klíčové znalosti marketingu patří (Svatošová, 2012):

- **Znalost trhu s ohledem na geografické podmínky.** Geografické umístění trhu hraje klíčovou roli. Je nutné si uvědomit, že každý trh může mít celou řadu specifík, které ovlivňují poptávku a nemusí být na první pohled tolik zřejmé. Úkolem řízení znalostí je mít všechny tyto záležitosti dobře zmapovány.
- **Znalost vlastních výrobků, služeb i jejich možností.** Každý marketingový pracovník by měl být dokonale obeznámen s produkty, které nabízí. Znat technologii výroby, kvalitu, technické i užité vlastnosti, doprovodné služby atd.
- **Znalost konkurence.** Je nutné znát celou situaci na trhu, kde se daný produkt pohybuje, tj. co nabízí konkurence, za kolik, za jakých podmínek, zda je jejich nabídka lepší či horší, jaké výhody a podmínky prodeje nabízí apod.
- **Znalost vývoje trhu.** Je nezbytné znát prognózy vývoje trhu, tj. zda trh stagnuje, či probíhá expanze v nějakém směru, co připravuje konkurence, popřípadě jaké jsou nejnovější vědecké poznatky, které by tento vývoj mohly ovlivnit. Vývoj jde rychle kupředu a doby od vývoje k praxi se zkracují, tudíž je nutné včas reagovat.
- **Znalost zákazníků.** Neméně důležité je znát zákazníky, a to jak stávající, tak i potenciální. Potřeby a přání zákazníků jsou proměnná veličina, která však za určitých okolností může být stálá a konzervativní. Úspěšný marketér by měl neustále sledovat poptávku a její výkyvy a pružně na ně reagovat. Vývoj poptávky a nabídky se může diametrálně lišit dle druhu nabízeného zboží.
- **Znalost působení marketingových prostředků.** Je třeba dokonale znát, jak fungují jednotlivé mechanismy různých druhů propagace a jaké jsou její dopady na určenou cílovou skupinu zákazníků. Vzhledem k přesycenosti trhu s působením marketingových prostředků je tento aspekt znalostí velmi důležitý. Pracovníci marketingových oddělení jsou nuceni neustále hledat a nacházet nové formy propagace, popřípadě pracovat na modifikacích těch stávajících.
- **Znalost zákonů a norem.** Je nutné si osvojit znalosti ze všech zákonů a norem související s nabízenými výrobky a službami. Tyto znalosti je nutné pravidelně aktualizovat se změnou těchto norem a dalších legislativ. V případě zanedbání, či opomenutí některých důležitých ustanovení zákonů a norem hrozí poškození

zákazníků, mohou následovat soudní žaloby, zveřejnění ve sdělovacích prostředcích a následná ztráta důvěry a odliv zákazníků.

- **Znalost a dbaní na etiku.** Je nutné respektovat hodnoty a pravidla, která vytvářejí etiku společnosti. Některé typy chování nejsou postižitelné zákonem, přesto nejsou společensky přípustné a akceptovatelné. Pro příklad lze uvést formy propagace, které by se dotýkaly etnického nebo náboženského cítění. Za hranici etiky patří rovněž způsoby propagace, které mohou působit za hranici vkusu, například spojené se smrtí, zdravím nebo obecnou morálkou, případně ohrožovat mravní výchovu mládeže.
 - **Znalost komunikace a komunikačních prostředků.** Je nezbytné si osvojit dobré komunikační dovednosti pro dorozumění se zákazníky. Úspěšný marketér by měl získat znalosti z psychologie reklamy a prodeje, psychologie osobnosti i způsoby a formy, jejichž pomocí je možno vést produktivní dialog se zákazníky. S nástupem nových komunikačních médií potřeba nových znalostí stále stoupá.
 - **Znalost procesů inovací.** Současné firmy stojí před dilematem - pokud nebudou inovovat, zaniknou a pokud inovovat budou a jejich inovace nebudou úspěšné, mohou zahynout také. Vzhledem k tomu, že jen 20 % nových produktů baleného spotřebního zboží se setkává s odezvou a z nových nabídek zboží pro podniky je jen zhruba 40 % novinek úspěšných, šance nevypadají příliš lákavě. Přesto je jistější inovovat než zůstat na místě (Kotler, 2003, s. 41). Znalosti procesu inovací (spolu s invencemi a kreativitou) vedou k inovativním postupům a nástrojům marketingu
4. **Tvorba a implementace marketingové e-strategie.** Firmy význam strategie podceňují a z hlediska firemního řízení jej nepovažují za důležitou. Nejúspěšnější firmy světa však deklarují, že základem úspěchu je kvalitní strategie, které podřizují veškeré firemní aktivity. Úspěšná marketingová e-strategie vychází z poslání, vize a celofiremní strategie, která by měla být tvořena v souladu s identitou a kulturou firmy. Na úspěšné marketingové e-strategii se podílejí všichni pracovníci společnosti a divergentně rozhodují o její jedinečnosti, která se stane silným nástrojem konkurenčního boje. K tomu je nezbytné stanovit seznam dílčích cílů a taktických a operativních kroků, které podpoří podstatu marketingové koncepce. Při tvorbě marketingové strategie v elektronickém obchodování by měly být zohledňovány faktory (vnější i vnitřní, pozitivní i negativní, na základě výsledků analýzy), které průběh tvorby a implementace e-strategie ovlivňují. Tvorba marketingové e-strategie zohledňuje principy znalostního marketingu a managementu využívající dostupných dat, znalostí a informací.
5. **Příprava internetového prodejního prostoru.** Příprava, design a administrace webových stránek (e-shopu) patří mezi klíčové strategické kroky internetové společnosti. Přestože se této problematice věnuje řada publikací či odborníků a externích firem na webdesign, stále lze v oblasti elektronickém obchodování nalézt zastaralý design a funkčnost webových stránek, které potenciálního zákazníka přímo od koupě produktu odrazují. Internetová firma by si měla uvědomit, že jeden hlavních nástrojů úspěchu jsou kvalitní a uživatelsky příjemné webové stránky, které uživatele na základě její návštěvy motivují k nákupu. **Webdesign** využívá poznatky marketingové a vizuální komunikace, interakčního designu, psychologie (zejména v oblasti ovlivňování nákupního chování a rozhodování) a dalších příbuzných oborů, který usiluje o funkčnost webových stránek a který je doplňován vhodnými marketingovými aktivitami. Konečným cílem webdesignu v oblasti elektronického obchodování je jeho využití jako klíčového nástroje konkurenčního boje. To znamená, že na základě webdesignu webové stránky musejí být nejen technicky dobře zpracované, ale také

dostatečně přesvědčivě, aby plnil svoji ekonomickou i neekonomickou funkci. Pro online marketingového manažera je nezbytné vyhledat kvalitního designéra, který vytvoří bezchybnou funkčnost a přitažlivost webových stránek. Ze zkušeností autorky této práce jsou nejlepšími webdesignéry například studenti střední či vysoké školy, které s vysokou mírou kreativity, technické funkčnosti a s relativně nízkými náklady dokážou odvést jednu z nejkvalitnějších výsledků své práce. V této fázi je nutná důkladná příprava online marketingového manažera a jeho týmu při volbě strategie o webdesignu. Kvalitní a funkční webové stránky s propojením následných marketingových aktivit může tvořit až 80 % úspěchu působení v internetovém prostředí. Důležité je poté připravené webové stránky vzájemně propojit s formami internetového marketingu (sociální média, bannerová a textová reklama, SEO, SEM aj.). V příloze C disertační práce jsou z hlediska marketingu charakterizovány hlavní kroky úspěšného elektronického obchodu a webdesignu (zaměřený na maloobchod na Internetu).

6. **Taktický výběr e-marketingového mixu.** Pro firmu, která obchoduje elektronicky, je důležité, aby si vymezila hlavní taktické nástroje, prostřednictvím nichž naplňuje své strategické záměry. Většina firem se omezuje na prvky klasického marketingového mixu 4P (produkt, cena, distribuce, propagace), z nichž některé oproti ostatním upřednostňuje – v případě internetových firem je to nejčasněji cenová politika či propagační politika, ostatní nástroje opět podceňuje. Teorie a praxe však potvrzují, že nezohledňování prvků marketingového mixu ve stejné míře, snižuje efektivitu prováděných marketingových činností. Navíc je marketingový mix firmami chybně interpretován jako strategických nástroj a jeho klasická podoba pro elektronické obchodování a současné podnikání není zcela vhodná. Proto autorka této práce navrhla marketingový mix pro XXI. století a v návaznosti také marketingový mix pro elektronické obchodování, tj. e-marketingový mix, který reflektuje potřeby současného internetového trhu.
7. **Výběr specifických forem marketingu.** Internetové společnosti se prioritně zaměřují na nástroje internetového marketingu (optimalizace webových stránek, analýza webových stránek a její návštěvnosti, Search Engine Marketing, popř. bannerová či textová reklama), ostatní nástroje moderního i tradičního marketingu využívají jen zřídka nebo vůbec. Je zřejmé, že zejména začínající internetové firmy si nákladnou marketingovou kampaň nemohou dovolit, smyslem marketingu je však na sebe upozornit tak, aby její značka a produkty vzešly do širokého povědomí veřejnosti. To lze zajistit i nízkonákladovou formou marketingové prezentace (guerilla marketing, marketing na sociálních sítích, virální marketing, online public relations aj.), často s vyšší účinností, než při marketingu v tradičních médiích. Trendem pro současné elektronické obchodování je využívání forem **konverzního marketingu**, který má za cíl zvýšit **konverzní poměr** (neboli procentní podíl z celkového počtu uživatelů, kteří skončili svůj nákup konverzí – on-line nákup, registrace, kontakt na e-mail apod.), kterou však internetové firmy často opomíjejí, i když patří mezi klíčové marketingové aktivity elektronického obchodování. Průměrný konverzní poměr internetových obchodů se pohybuje mezi 2,2 a 2,9 %. Ti nejlepší dosahují konverze až 12 %. Je však nezbytné vybrané formy marketingu vytvářet jako jeden integrovaný celek, který dotváří podobu konceptu marketingové strategie pro elektronické obchodování. Dílčí marketingová aktivita obvykle ztrácí na svém efektu, pokud není tvořena v souladu dlouhodobým záměrem firmy a pokud není cílena pro vybranou skupinu zákazníků. Důležité je zajistit vzájemnou provázanost jednotlivých forem online a offline marketingové podpory.

8. **Tvorba dílčích marketingových akcí a kampaní.** Ty by měly být tvořeny v souladu s dlouhodobým marketingovým záměrem. Příkladem je výrazná virální reklama, která zvýší povědomí o produktu či značce, spotřebitelská soutěž, věrnostní programy, slevové akce, kampaň zaměřená na jeden produkt, kampaň zaměřená na celou značku, využití prvků buzz marketingu, affiliate marketing, advergaming a jiné. Je důležité, aby jejich tvůrci a realizátoři dokázali odhadnout míru jejich účinnosti a konečného efektu. Tato aktivita vyžaduje značnou míru kreativity, odhalování potřeb trhu a udávání jeho trendů. V některých zásadních krocích marketingové kampaně se vyplatí dané činnosti outsoursovat (externí marketingová agentura aj.). Je nutné, aby se vybraly takové nástroje marketingu, které podpoří celkový úspěch dílčí marketingové kampaně.
9. **Výběr způsobu (online) komunikace** se stávajícími a potenciálními online zákazníky a sledování internetové komunity. Pro elektronické obchodování se jako nejčastější způsob přímé komunikace se zákazníky volí online e-mailing, telefonickou podporu aj. S dynamickým rozvojem prostředí Internetu a chování internetové komunity však tato forma komunikace ztrácí na své účinnosti. Marketingovým trendem je aktivní zapojení do sociálních médií, prostřednictvím nichž lze přesně zacílit vybranou formu marketingových aktivit. Mnoho českých internetových firem se často omezí na pasivní prezentaci firmy na Facebooku, bez jakékoli podpory a aktivní komunikace se svými „fanoušky“. Taková forma marketingového nástroje však ztrácí svůj smysl a účinnost. Marketéři by si měli uvědomit, že úspěch marketingu na sociálních sítích a dalších médiích spočívá v aktivní komunikaci a podpory uživatelské komunity. Často je tomu vymezena odpovědná osoba, která má na starosti pouze aktivní správu a distribuci marketingových nástrojů prostřednictvím Facebooku, diskusních fór, Twitteru a dalších sociálních médií. Současně se odhaduje (Qualman, 2012), že 93 % firem využívá sociální média k obchodním aktivitám, neboť není možné tento fenomén doby ignorovat. V současné době je možné například na Facebooku zřídit internetový obchod a interaktivní komunikovat přímo se svými zákazníky a dalšími online uživateli. Sociální média mění životní styl a potřeby online zákazníků, kterým je nutné se přizpůsobit. Zároveň je nutné sledovat vývoj názorů na značku či produkt, které lze aktivním působením usměrňovat. Dvacet pravidel úspěšné marketingové strategie v sociálních médiích detailně charakterizuje příloha D disertační práce.
10. **Online řízení vztahů se zákazníky (CRM)**, tj. budování důvěry, bezpečnosti a orientace na zákazníky. Tento koncept by měl umožnit rozpoznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní chování online zákazníků a zajistit obousměrnou komunikaci mezi firmou a zákazníky. Smyslem CRM je zákazníka nejen získat, ale také udržet a získat jeho dlouhodobou loajalitu. To lze docílit kvalitními informacemi, efektivní online komunikací a nástroji online komunikačního mixu (podrobněji viz kapitola 4.2.). Firmy musí sledovat míru spokojenosti zákazníků a snažit se ji zvyšovat. Praxe ukazuje, že náklady na získání nového zákazníka mohou být pětkrát až desetkrát vyšší než náklady vynaložené na péči o dosavadní zákazníky a jejich udržení. Zatímco pětiprocentní snížení míry odcházejících zákazníků může vést ke zvýšení zisku o 25 až 85 %, podle toho, v jakém oboru firma pracuje (Kotler, 2003). Pro budování vztahů se zákazníky je nutné zvýšit míru důvěryhodnosti a kvality (například udělením certifikátu kvality APEK aj.). Podle řady průzkumů vyplývá, že 78 % spotřebitelů důvěřuje před koupí produktu doporučením (jak osobním, tak i prostřednictvím diskusí na sociálních médiích), pouze 14 % z nich však důvěřuje přímé reklamě. Dokonce se ukazuje, že pouze 18 % televizních reklamních kampaní vykazuje pozitivní ROI (Return On Investment), (Qualman, 2012). Efektivní online CRM lze zajistit také kvalitní databází

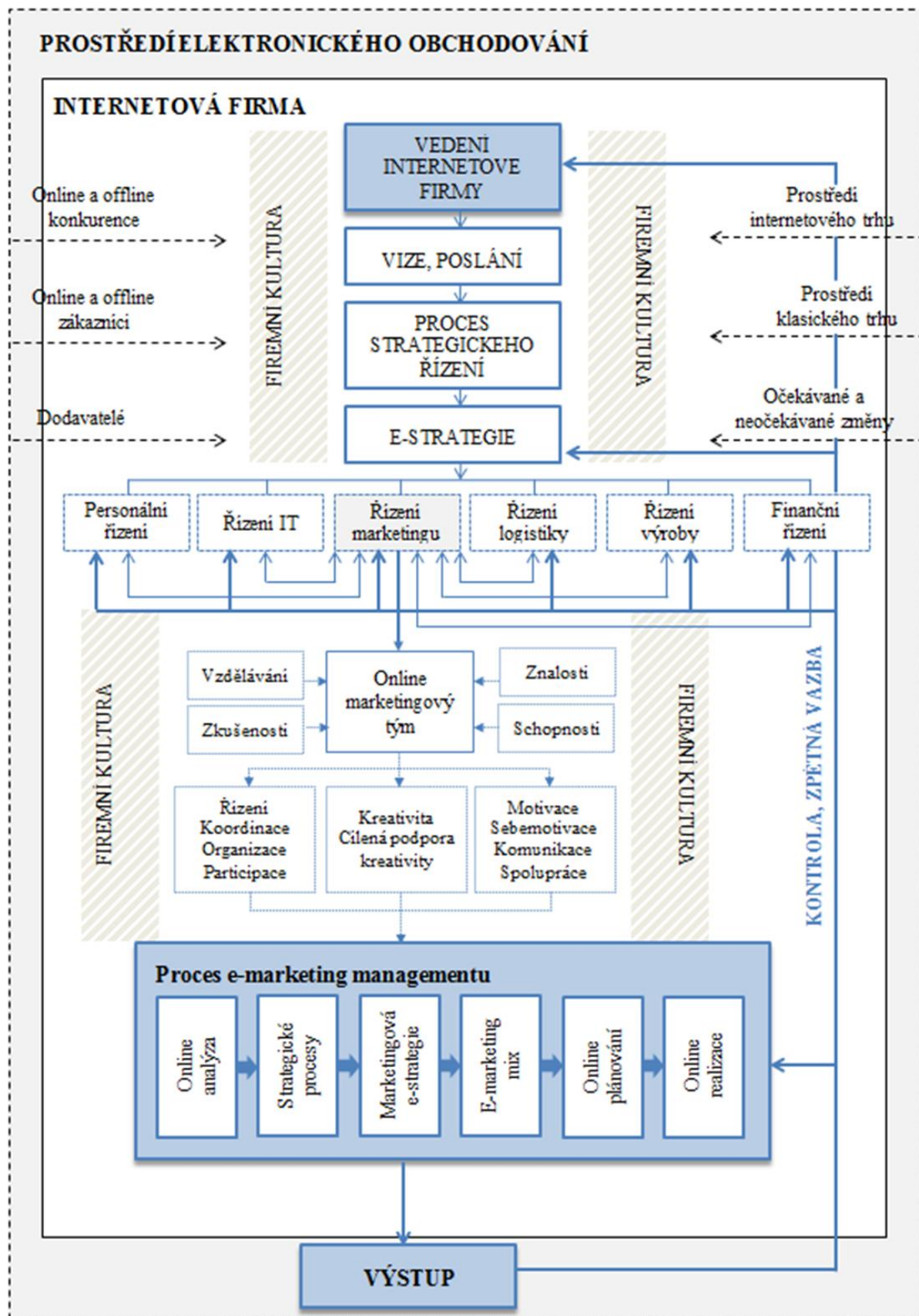
(marketingový informační systém), který identifikuje zákazníka, jeho potřeby a přání a řídí jeho spokojenost.

11. **Pružná reakce na změny.** Online marketingový tým by se změnám trhu i jejích subjektů měl pružně přizpůsobit, popřípadě je aktivně vyvolávat a řídit prostřednictvím nástrojů a metod procesu řízení změny. V opačném případě firma v dlouhodobém horizontu ztratí svoji konkurenceschopnost. Například je nutné reagovat na zvýšenou online poptávku v předvánočním období a snahu uspokojit každého cílového zákazníka, stejně tak i budování důvěryhodnosti (bezpečnost online nákupu, serióznost prodejce, certifikáty kvality aj.), rovněž i přehodnocení strategie v důsledku expanze online obchodování (zřízení kamenného obchodu, rozšíření skladovacích prostor, změna personálního řízení, rozšíření distribučních cest apod.). Firma, která obchoduje elektronicky, by rovněž měla aktivně sledovat trendy, které formují podobu elektronického obchodování, například vývoj a bezpečnost online i offline platebních systémů, vývoj cen na Internetu, či možnosti konfigurace elektronického obchodu pro tablety či smartphony aj.
12. **Vyhodnocování úspěšnosti** dílčích marketingových akcí a úspěšnosti marketingové strategie. Již v procesu plánování je nezbytné stanovit, jakým způsobem měřit relaci mezi plánovanými a skutečně dosaženými cíli. K tomu by měl napomoci marketingový audit, který se sestává z kontroly strategie, kontroly výkonnosti, kontroly rentability či kontroly spokojenosti zákazníků (například formou online ankety, online dotazníkového šetření, sběr informací z diskuzních fór aj.). Kontrola by měla probíhat již při přípravě plánu s odhadem důsledků a rizik jednotlivých naplánovaných kroků, v průběhu marketingové kampaně, jejímž důsledkem by mělo být přizpůsobení se změnám (v důsledku působení vnějších a vnitřních faktorů), a jako zpětná kontrola.

4.7.2 Proces marketingového řízení v elektronickém obchodování – závěr

Navržený procesní model marketingového řízení v elektronickém obchodování je v praxi snadno aplikovatelný, neboť je srozumitelný, přehledný, jednoduchý na pochopení, logicky strukturovaný a jeho výstupy mohou být přínosné pro teorii i zkoumané firmy. Výsledky procesního modelu se však při systematické práci projeví až v delším časovém horizontu. Pro maximální efektivnost zavedení procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování je nezbytné jej zasadit do celého systému řízení internetové firmy, jak ukazuje následující obrázek (viz Obrázek 10, který ilustruje maximalizaci výstupu internetové firmy při aplikaci navrženého procesního modelu).

Systém řízení firmy je neustále pozitivně i negativně ovlivňován prostředím elektronického obchodování zahrnující faktory online i offline konkurence, online i offline zákazníků, dodavatelů, prostředím internetového i klasického trhu či očekávanými a neočekávanými změnami. Vedení internetové firmy na základě stanovené vize a poslání vytvoří hlavní e-strategii firmy, jako výsledek procesu strategického řízení. Ta se dále rozpracovává na nižší jednotky řízení – personální, IT, marketingové, logistické, výrobní finanční. Ty by měly vzájemně spolupracovat a podílet se na celkovém výstupu internetové firmy. Všechny tyto aspekty spoluvytvářejí firemní kulturu internetové firmy. Obrázek 10 dále rozpracovává proces marketingového řízení zohledňující práci online marketingového týmu, který na základě svých schopností, znalostí a zkušeností ovlivňuje celý proces marketingového řízení v elektronickém obchodování. Efektivitě výstupu celého procesu přispívá systém řízení a koordinace, cílené podpory kreativity či efektivní komunikace, motivace a spolupráce všech členů marketingového týmu. Samotný výstup, který je výsledkem systematické práce všech jednotek firmy, pak ovlivňuje prostředí e-commerce.



Obrázek 10: Procesní model e-marketing managementu v systému řízení internetové firmy

Zdroj: vlastní zpracování

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Pro získání poznatků z praxe o využívání konceptu a nástrojů marketingového řízení v elektronickém obchodování, potřebných dat pro ověření hypotéz a naplnění hlavního cíle disertační práce je využito osobně provedené výzkumné šetření, které se zaměřuje na zkoumanou oblast mezi vybranými českými firmami, které obchodují převážně elektronicky. Výzkumné šetření disertační práce probíhalo ve dvou etapách - v podobě kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativního výzkum je veden formou osobního interview vybraných českých firem, které obchodují převážně elektronicky. Účelem kvalitativního výzkumu je analyzovat současnou situaci využívání marketingu a marketingového řízení v praxi. Druhá etapa výzkumu se soustřeďuje na kvantitativní výzkum dotazníkovou metodou, který zjišťuje využívání nástrojů e-marketing managementu v praxi.

5.1 Cíle výzkumného šetření

Hlavní cíl disertační práce:

Hlavním cílem disertační práce je navrhnout model marketingového řízení, který umožní posílit konkurenční postavení firem obchodujících převážně elektronicky.

Hlavní cíl výzkumu:

Hlavním cílem výzkumu je:

- je analyzovat a zhodnotit proces marketingového řízení v elektronickém obchodování a možnosti využívání jednotlivých nástrojů pro marketingové řízení v elektronickém obchodování.
- identifikovat nástroje a významnost jednotlivých fází marketingového řízení v elektronickém obchodování a hlavní nedostatky firem obchodujících převážně elektronicky ve využívání vybraných nástrojů marketingového řízení.

5.2 Charakteristika výzkumného šetření

Před zahájením výzkumného šetření bylo nezbytné analyzovat a charakterizovat současný internetový trh. Pro tento účel byly využity dostupné statistické údaje z Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2012), Asociace pro elektronickou komerci (APEK, 2012) a další portály, které soustřeďují a zabývají se firmami, které obchodují převážně elektronicky. Bylo velmi obtížné získat ucelené informace o základním souboru a počtu firem, které obchodují elektronicky, neboť žádná dostupná databáze takové informace neposkytuje. Jediná informace vztahující se ke zkoumané problematice jsou údaje z roku 2011 od Českého statistického úřadu (2012), které hovoří, že 27 % českých firem obchoduje elektronicky, tj. přijaly alespoň jednu objednávku přes Internet či jiné počítačové síť (ČSÚ, 2012). Tento údaj byl zjištěn na výzkumném vzorku 1 000 českých firem. Pokud jej vztáhneme na celý základní soubor, lze dospět k nominální hodnotě, že cca 10 681 podniků je zapojeno do elektronického obchodování. To znamená, že neexistuje relevantní databáze firem, které obchodují elektronicky a jejich dělení například podle velikosti, odvětví, počtu zaměstnanců či velikosti obrátu. Proto autorka této práce vytvořila vlastní databázi vybraného základního souboru firem.

Z rozličnosti a možnosti způsobu elektronického obchodování je zřejmé, že vytvoření takové komplexní databáze je velmi obtížně realizovatelná. Jedním z důvodů je například skutečnost, že dříve výhradně elektronický obchod si pro přiblížení se přáním a potřebám zákazníků zakládá rovněž kamenný (tradiční) obchod, a naopak dříve výhradně kamenný obchod si vlivem potřeb trhu zakládá také obchod elektronický. Někteří se do oblasti elektronického obchodování zařazují už jen zřízením webových stránek ke kamennému obchodu, ačkoliv zde k přímému elektronickému prodeji nedochází. Situace se také komplikuje se zakládáním různých aukčních, slevových či diskuzních portálů. Autorka této práce vytvořila strategii pro vytvoření základního souboru výzkumného šetření. Pro výzkum byla vybrána skupina klasických e-shopů a elektronických center (e-malls), neboť je lze považovat jako základní pilíř klasického elektronického obchodování a tato skupina je nejnáze identifikovatelná. Rovněž tato skupina pro elektronické obchodování je pro uživatele Internetu nejvíce zajímavá, neboť zde dochází nejvýrazněji k interakci mezi prodejcem a potenciálním zákazníkem (ve formě diskusních fór, blogů, sociálních sítí a další formy online komunikace a referencí, které jsou přímo spojovány s nákupem zboží přes Internet).

5.2.1 Charakteristika kvalitativního výzkumu

V první etapě výzkumného šetření byl v souladu s hlavním cílem disertační práce realizován kvalitativní výzkum, jehož hlavním cílem je analyzovat a zhodnotit proces marketingového řízení v elektronickém obchodování a možnosti využívání jednotlivých nástrojů marketingového řízení v elektronickém obchodování. Výsledky kvalitativního výzkumu slouží jako podklad pro zpřesnění formulovaných hypotéz a výzkumných otázek kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum probíhal formou osobního interview s hlavními představiteli (vedoucí a manažeři obchodního oddělení či marketingového oddělení, ředitelé či majitelé firem) pěti vybraných firem, které se byly ochotny této formy výzkumného šetření zúčastnit. Kvalitativní výzkum probíhal v měsíci leden a únor 2013. Časový horizont osobního dotazování byl vybrán záměrně, neboť v těchto měsících je dlouhodobě zaznamenán trend nižších prodejů (tj. po Vánocích), tudíž zde vzniká větší předpoklad, že se firmy do výzkumného šetření ochotněji zapojí. Největší nápor internetové firmy zaznamenávají v období před Vánoci, kde tržby z tohoto předvánočního období mohou tvořit až 80 % z celkových ročních tržeb. Do kvalitativního výzkumu byly zařazeny firmy ze základního souboru vybraných firem pro výzkum disertační práce (podrobněji viz kapitola 6.3). Pro výběr konverzačních partnerů byla použita technika účelového výběru. Účelový výběr je založen pouze na vlastním úsudku výzkumníka o tom, co by se mělo zkoumat a co je možné zkoumat (Disman, 2000).

Osobní interview se skládalo z 60 otevřených otázek, které byly rozděleny do 7 sekcí (SEKCE I – Identifikační otázky, SEKCE II – Otázky zaměřující se na marketingové pracovníky, SEKCE III – Otázky zaměřující se na marketingovou strategii a strategické procesy, SEKCE IV – Otázky zaměřující se na marketingové řízení, SEKCE V – Otázky zaměřující se na marketingový mix, SEKCE VI – Otázky zaměřující se na dodavatele a zákazníky, SEKCE VII – Obecné otázky vztahující se k elektronickému obchodování). Struktura jednotlivých otázek k osobnímu interview jsou součástí Přílohy E disertační práce. Otázky v jednotlivých sekcích slouží pro stanovení hlavních témat a výzkumných otázek kvantitativního výzkumu disertační práce:

- T1:** Otázky zaměřující se na identifikaci firem a jejich konkurenceschopnost.
- T2:** Otázky zaměřující se na schopnosti marketingových pracovníků.
- T3:** Otázky zaměřující se na efektivnost marketingové strategie a strategických procesů.
- T4:** Otázky zaměřující se na využívání konceptu marketingového řízení.

T5: Otázky zaměřující se na využívání prvků marketingového mixu.

T6: Otázky zaměřující se na vztahy s dodavateli a zákazníky.

T7: Otázky zaměřující se na sledování trendů v elektronickém obchodování.

Tyto otázky byly jednotně předkládány vybraným firmám, které byly kontaktovány prvotně telefonicky a na základě předchozí domluvy byly posléze kontaktovány osobně. Autorka této práce pro kvalitativní výzkum oslovila 16 firem, pouze 5 se bylo výzkumu ochotno účastnit. Firmy pro kvalitativní výzkum byly vybrány se sídlem z Pardubického kraje, Královéhradeckého kraje a Prahy. Vybraným firmám byla zaručena anonymita, aby se podrobného osobního rozhovoru byly ochotny zapojit. Firmy pro řízené rozhovory jsou v disertační práci označovány pouze jako firmy A, B, C, D, E. Podrobněji viz kapitola 5.6.

5.2.2 Charakteristika kvantitativního výzkumu

Ve druhé etapě výzkumného šetření byl realizován samotný kvantitativní výzkum metodou dotazování na vybraném vzorku firem ($n = 264$), podrobněji viz kapitola 5.3. Dotazníkové šetření bylo realizováno v průběhu měsíce února, března a dubna 2013. Metoda sběru dat byla volena formou telefonické komunikace s hlavními představiteli firem (manažeři firmy, marketingoví manažeři, vedoucí obchodního či marketingového oddělení), na jejímž základě po předchozí domluvě byly dotazníky distribuovány elektronicky (e-mailem). Pro tento účel byly ve spolupráci s IT odborníky vytvořeny vlastní webové stránky, jehož součástí je dotazník s uzavřenými otázkami s variantami odpovědí, a které zároveň odpovědi respondentů vyhodnocuje. Odkaz na tyto webové stránky byl přiložen v jednotlivých e-mailech pro vybrané firmy. Dotazník se sestává z 25 uzavřených otázek s variantami odpovědí, které jsou rozděleny do čtyř sekcí (SEKCE I – Identifikační a rozřazovací otázky, SEKCE II – Firmy, které mají vytvořenou koncepci marketingového řízení, SEKCE III – Firmy, které uvažují o vytvoření koncepce marketingového řízení, SEKCE IV – Firmy, které neuvažují o vytvoření koncepce marketingového řízení), viz Příloha F disertační práce. Dotazníkové šetření bylo anonymní, aby mohla být zaručena co největší návratnost dotazníků. Podrobněji viz kapitola 5.7.

5.3 Výzkumný vzorek

Absolutní většina firem, které obchodují na elektronickém trhu, patří do kategorie malých a středních podniků. Mezi malé a střední podniky se řadí přes 99 % evropských firem, které vytvářejí zhruba 70 % všech pracovních míst a 60 % HDP Evropské unie; reprezentují místní kapitál, místní vlastnické poměry a mají zásadní význam pro konkurenceschopnost Evropské unie (Srpková, Řehoř, 2010, s. 38). Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v České republice za rok 2011 je uváděn ve výši 99,84 %. Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků v České republice v roce 2011 činil 54,43 %, podíl na hrubém domácím produktu činil více než 37 % (MPO ČR, 2012). Podle doporučení Evropské komunikace 2003/361/EC z roku 2003 se podniky člení na (Srpková, Řehoř, 2010, s. 36):

- **mikropodniky** – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR,
- **malé podniky** – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR,
- **střední podniky** – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR.

Pro účely výzkumu byl identifikován základní soubor firem (podrobněji viz kapitola 5.2 a 5.4), které obchodují elektronicky podle následujících kritérií:

- firmy, které převážně obchodují na Internetu (internetové obchody = e-shopy a elektronická obchodní centra = e-malls),
- firmy, které prodávají převážně přes webové stránky,
- firma, která je pouze tuzemská či s minimální účastí zahraničního kapitálu,
- oblast působení: maloobchod na Internetu (tj. prodej spotřebního zboží),
- způsob obchodování: B2C (business-to-customer), tj. maloobchod na Internetu,
- právnické osoby (jsou registrovány v obchodním rejstříku),
- firmy, které jsou prověřeny (mají udělen certifikát kvality společností APEK, nebo „Prověřeno zákazníky!“ prostřednictvím portálu Heureka.cz).

Výzkumný vzorek pro kvantitativní výzkum disertační práce se zaměřuje na maloobchodní prodej na Internetu. Maloobchodní prodej zpravidla v menším objemu se zaměřuje na konečné spotřebitele, tzv. obchodním modelem B2C (business-to-customer). Pro maloobchod je typický vysoký stupeň hospodářské konkurence a tlak na snižování spotřebitelských cen. Maloobchodní firmy lze rozdělit podle převažující formy prodeje na: *prodejce ve specializovaných a nesespecializovaných prodejnách, obchodníky (tj. klasické kamenné obchody), internetové prodejce, obchodníky s převahou zásilkových služeb a ostatní obchodníky*. Praxe ukazuje, že hranice mezi klasickým a internetovým maloobchodním prodejem se stírají a hranice mezi zásilkovým a internetovým prodejem již téměř neexistují.

Šetření Českého statistického úřadu (2013) ukázalo, že četnost podniků využívajících internetového obchodu není rovnoměrná v jednotlivých maloobchodních odvětvích a pravidla odpovídá tomu, co se nejčastěji přes Internet prodává, tj. maloobchod s počítačovým a komunikačním zařízením a maloobchod s výrobky pro kulturní rozhled a zájmovou činnost a výrobky pro domácnost (tj. odvětví s nejvyšším podílem firem využívajících kromě klasických obchodů také Internet). Je celkem zřejmé, že v sortimentu potravin je prodej přes Internet zatím okrajovou záležitostí.

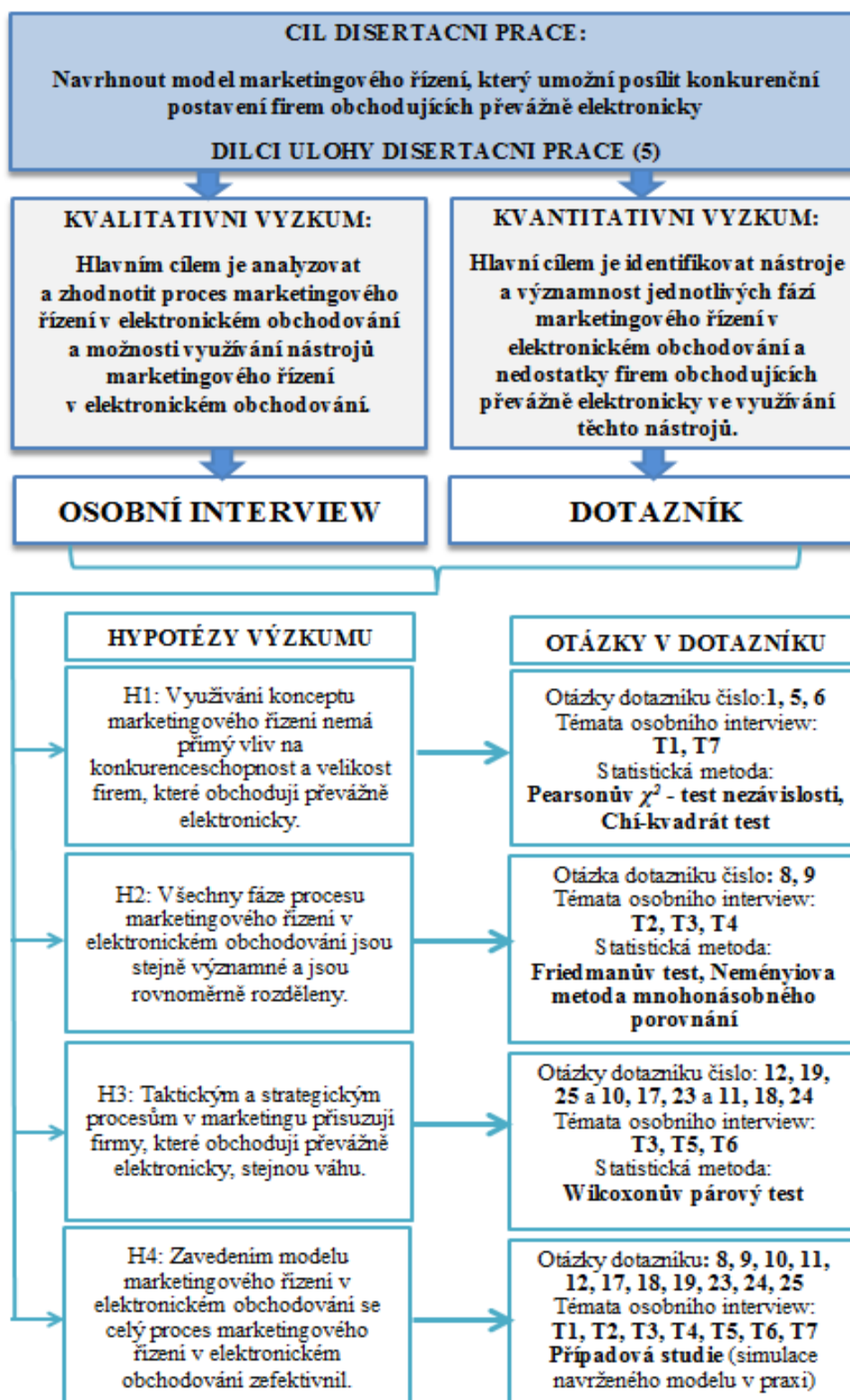
Podle Českého statistického úřadu (2013) se podíl internetových obchodů na celkových maloobchodních tržbách v roce 2012 pohyboval mezi 5 až 6 %, což představovalo 40 až 45 mld. Kč. Internetové obchody zaznamenaly růst tržeb i době, kdy domácnosti vlivem zhoršené ekonomické situace začaly šetřit a obecně maloobchodní prodej zaznamenal spíše stagnaci. Podle šetření Českého statistického úřadu (2013) se nejvíce přes Internet prodávají počítače, mobilní telefony a celkově elektronika a další elektrospotřebiče. Jejich podíl na tržbách je i vzhledem k jejich ceně největší - dohromady téměř 60 %. Další větší kategorií je kosmetika s 9 % podílem internetových tržeb. Přes 8 % tržeb tvoří také dohromady sportovní zboží a výrobky pro kulturní rozhled a zájmovou činnost, kam patří např. knihy, hračky, dárkové a umělecké předměty, hudební nahrávky apod. Nejméně se přes Internet prodávají potraviny, nápoje a tabák a stavební a železářské zboží, kde převládá poptávka po tomto zboží v klasických kamenných prodejnách. (ČSÚ, 2013)

Na základě výše zvolených kritérií bylo nalezeno **264 firem** a zařazeno do vlastní vytvořené databáze, a to na základě informací prostřednictvím těchto internetových portálů: www.apek.cz, www.justice.cz, <http://obchody.heureka.cz/>, www.internet-obchody.cz/, www.firmy.cz, <http://www.onlineshopy.cz/>, <http://www.seznamobchodu.cz/>, <http://www.shopfinder.cz/>, <http://www.topobchody.cz/>.

Pro kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření) se bylo ochotno zúčastnit 78 firem, které obchodují převážně elektronicky. Návratnost dotazníků byla 29,54 %. Takový vzorek je možné považovat za dostatečně reprezentativní a s pomocí metod statistické indukce aplikovaných na tento výběrový soubor lze činit relevantní závěry pro celý základní soubor.

5.4 Schéma empirického výzkumu disertační práce

Na základě výše uvedených informací následující obrázek (viz Obrázek 11) zobrazuje schéma empirického výzkumu disertační práce.

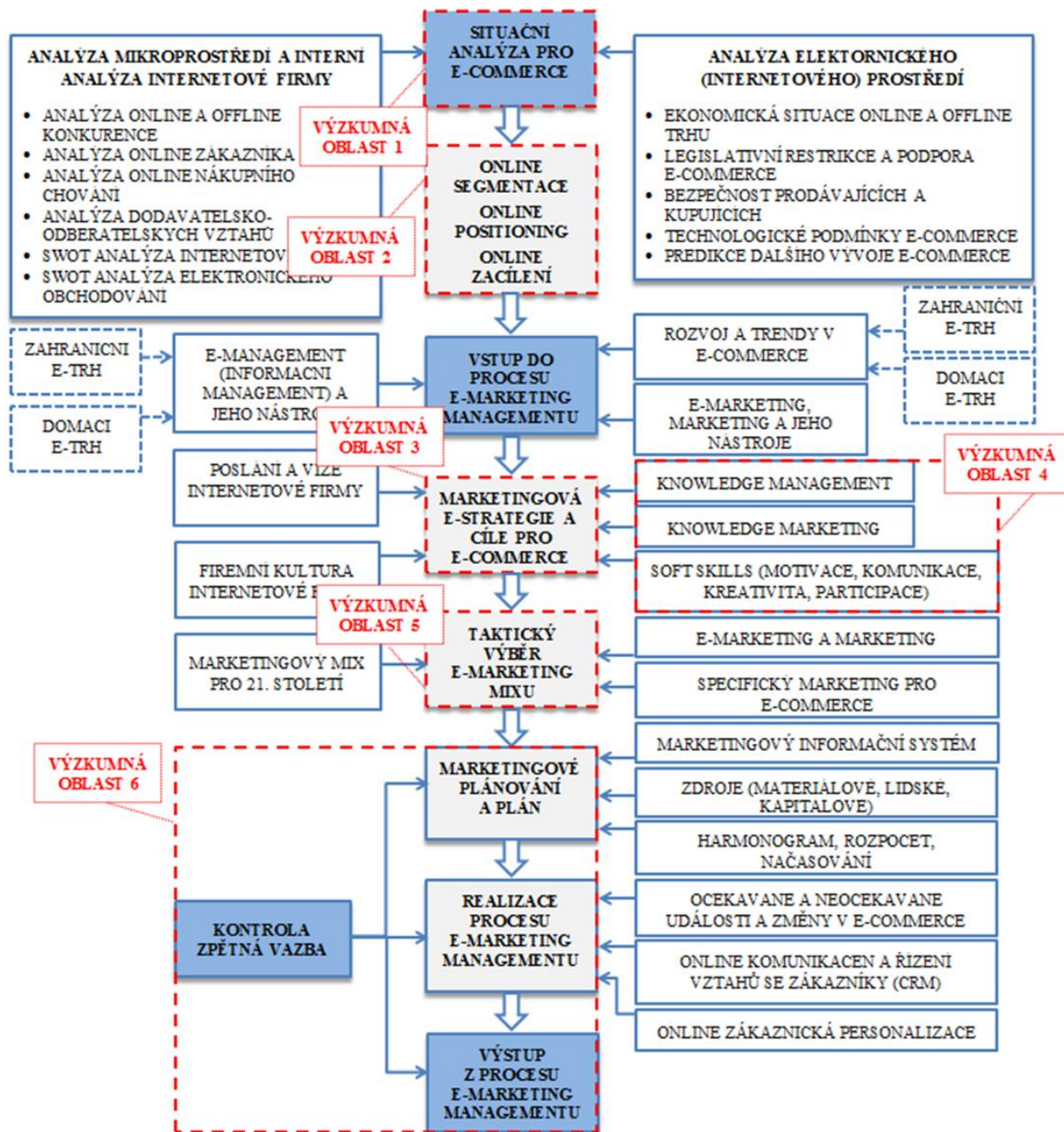


Obrázek 11: Schéma empirického výzkumu disertační práce

Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Výzkumné oblasti disertační práce

V souladu s hlavním cílem disertační práce a hlavní cílem výzkumného šetření byly definovány a specifikovány výzkumné oblasti disertační práce na základě vytvořeného procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování (viz Obrázek 12):



Obrázek 12: Výzkumné oblasti disertační práce v procesu e-marketing managementu

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkumná oblast 1: Možnosti využívání situační analýzy v e-commerce

- *Identifikace a hodnocení míry využívání jednotlivých analytických nástrojů v procesu e-marketing managementu*
- *Hodnocení a eliminace nedostatků v analytické fázi procesu e-marketing managementu*

Výzkumná oblast 2: Hodnocení implementace strategických procesů v e-commerce

- *Hodnocení míry uplatňování vybraných strategických procesů v procesu e-marketing managementu*

Výzkumná oblast 3: Analýza a návrh implementace marketingové e-strategie

- *Analýza a hodnocení nedostatků procesu realizace a implementace marketingové strategie v procesu e-marketing managementu*
- *Návrh nového metodického postupu pro tvorbu a implementaci účinné a jedinečné marketingové e-strategie a souladu se strategií internetové firmy*

Výzkumná oblast 4: Hodnocení schopností a znalostí odpovědných e-pracovníků

- *Zjištění a hodnocení efektivity uplatňovaných znalostí a schopností online marketingového manažera a marketingových týmů*
- *Návrh pro efektivní využívání znalostí a schopností odpovědných online marketingových pracovníků pro přispění maximalizace výstupu procesu e-marketing managementu*

Výzkumná oblast 5: Hodnocení uplatňování taktických e-marketingových nástrojů

- *Hodnocení významnosti jednotlivých prvků marketingového mixu v e-commerce*
- *Identifikace nedostatků v uplatňování prvků marketingového mixu v e-commerce a návrh pro jejich eliminaci*

Výzkumná oblast 6: Návrh metodického postupu úrovně procesu e-marketing managementu

- *Hodnocení vlivu uplatňování identifikovaných nástrojů v přípravné, realizační a kontrolní fázi procesu e-marketing managementu na celkový výstup tohoto procesu*
- *Návrh nové metodiky a její ověření v praxi (formou případové studie) pro maximalizaci výstupů procesu e-marketing managementu*

5.6 Hodnocení výsledků kvalitativního výzkumu

Následující tabulka (viz Tabulka 11) zobrazuje přehled odpovědí jednotlivých firem, které jsou tematicky rozděleny do sedmi sekcí. Pro vyvození obecných závěrů by bylo vhodné do kvalitativního výzkumu zapojit více firem, vzhledem k obtížnosti získání jakýchkoli dat a neochotě firem sdělovat jakékoli informace, lze i takto omezený počet internetových firem (A, B, C, D, E) pro řízený rozhovor považovat za úspěch. Některé informace jsou doplněny na základě analytických a pozorovacích metod autorky této práce (Facebook a další sociální sítě, diskusní fóra, webové stránky, výroční zprávy aj.). Tyto firmy mají společné zaměření na důvěryhodnost (všechny firmy mají udělen certifikát kvality APEK nebo jiné certifikáty) a velikost podle počtu pracovníků (všechny se podle počtu zaměstnanců zařazují do kategorie malého a středního podnikání).

Autorka této práce se mohla zaměřit na detailní analýzu firem, jejichž odpovědi lze využít pro další výzkumné aktivity disertační práce a které není možné dotazníkovým šetřením zjistit. Výsledky tematických okruhů osobního interview (T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7) poslouží k verifikaci formulových hypotéz disertační práce. Témata kvalitativního výzkumu jsou ztotožňovány s jednotlivými sekcemi strukturovaného rozhovoru (SEKCE I až SEKCE VII). Osobně vedené rozhovory probíhaly na základě předchozí telefonické domluvy s manažery, marketingovými manažery či dalšími významnými představiteli vybraných firem. Tabulkové zobrazení je voleno záměrně, neboť poslouží jako podklad pro využití komparativní metody vybraných firem. V tabulce jsou zobrazeny stručné a souhrnné odpovědi a další informace o dotazovaných firmách.

Tabulka 11: Odpovědi jednotlivých firem v kvalitativním výzkumu (SEKCE I až VII)

Skupina otázek	Firma A	Firma B	Firma C	Firma D	Firma E
SEKCE I – Identifikační otázky (téma výzkumu T1)					
Počet let a působení na internetovém trhu	Od roku 2003 (10. rok), sídlo v Pardubickém kraji	Od roku 2004 (9. rok), sídlo v Praze, Královéhradeckém kraji	Od roku 2001 (12. rok), sídlo v Praze	Od roku 2004 (9. rok), sídlo v Jihočeském kraji	Od roku 2005 (8. rok), sídlo v Pardubickém kraji
Odvětví působnosti	Farmaceutický a kosmetický průmysl	Produkty pro dům, domácnost a zahradu	Sportovní a fitness vybavení	Elektrospotřebiče pro domácnost	Móda (oblečení), bytový textil
Počet zaměstnanců	(44) Kategorie do 50 zaměstnanců	(49) Kategorie do 50 zaměstnanců	(22) Kategorie do 50 zaměstnanců	(63) Kategorie do 250 zaměstnanců	(132) Kategorie do 250 zaměstnanců
Počet marketérů	5 (1 manažer marketingu, 1 copywriter, 3 specialisté marketingu)	5 (1 marketingový manažer, 3 marketingoví specialisté, 1 produktový manažer)	3 (1 vedoucí, 1 marketingový specialista, 1 produktový manažer)	4 (1 marketing manažer, 3 marketingoví a produktoví specialisté)	5 (1 vedoucí marketingu, 2 pro marketing na Internetu, 2 pro zásilkový obchod)
Marketingové oddělení	Ano (Oddělení marketingu)	Ano (Obchodní a marketingové oddělení)	Ano (Oddělení marketingu a obchodu)	Ano (Marketingové oddělení)	Ano (Marketing a obchod)
Konkurenční pozice	První ve svém oboru	V první třicítce ve svém oboru	V první pětce ve svém oboru	Mezi prvními třemi ve svém oboru	Přední v zásilkovém obchodu (ČR)

Konkurenční výhoda	Orientace na zákazníka a kvalita, podpora prodeje, (vlastní zákaznická linka, věrnostní programy, slevové akce), širší sortimentu, kvalitní distribuční síť, kvalitní propagace a webdesign, bezpečnost a důvěryhodnost	Cenově dostupné a kvalitě odpovídající produkty a služby (zákaznický servis), bezpečnost a důvěryhodnost, vlastní návrhy a design některých produktů, široký sortiment	Kvalita produktů, širší sortimentu, důvěryhodnost kvalitní poprodejní a zákaznický servis, prodloužená garance, výhradní zastoupení a distribuce nejlepších značek v oboru	Silné finanční základy, nákup od spolehlivých dodavatelů, kvalitní zboží na bezkonkurenč- ně nejnižší ceny na trhu ve svém oboru, kvalitní zákaznický servis	Módní a dostupný sortiment zboží za nízké ceny, sledování a následování módních trendů, důvěryhodnost široká nabídka pro všechny typy cílové skupiny zákazníků
Bezpečnost	Certifikát APEK (89 %), Prověřeno zákazníky (98 %) od Heuréka.cz, Shop roku 2012; odpovědnost IT oddělení za zabezpečení webu	Certifikát APEK, Prověřeno zákazníky (92 %) od Heuréka.cz, IT zabezpečení webu, v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů	Certifikát APEK, Prověřeno zákazníky od Heuréka.cz (98 %), odpovědnost IT oddělení za zabezpečení	Certifikát APEK (73 %), Prověřeno zákazníky od Heuréka.cz (97 %), osvědčení auditu SOAP, Shop roku	Prověřeno zákazníky od Heuréka.cz (90 %), Hodnocení Safe Online Reputation (4,54 bodů z 5,00)
SEKCE II - Otázky zaměřující se na marketingové pracovníky (téma výzkumu T2)					
Odpovědnost za marketingové aktiviny	Odpovědnost nese celý marketingový tým v čele s manažerem marketingu	Odpovědnost nese celé obchodní a marketingové oddělení a marketingový manažer	Celé marketingové oddělení v čele s vedoucím marketingu	Celé marketingové oddělení a nejvyšší vedení společnosti	Vedení společnosti, celé oddělení marketingu a obchodu
Požadavky na marketéra	Zkušenosti v oboru, odhad budoucnosti, tvorba a implementace strategie, odpovědnost proaktivnost, kreativita, schopnost, vést, komunikovat, motivovat, týmovost	Zkušenosti v oboru, samostatnost, analytické myšlení, proaktivní a inovativní přístup, výborná znalost nástrojů internetového marketingu, cit pro zákazníka, smysl pro detail	Znalosti a zkušenosti v oboru, cizí jazyky, budování vztahů, kontakty, pracovitý, systematický a kreativní přístup, nápaditost, týmovost	Kreativní a inovativní přístup, znalosti a zkušenosti v oboru, týmovost, schopnost komunikovat, intuice, cit pro zákazníka, pracovitost, cílevědomost	Znalosti a zkušenosti v oboru, zájem a cit pro módu a moderní design, týmový duch, cit pro zákazníka, smysl pro detail, kreativita, nápaditost
Motivace pracovníků	Finanční odměna a nefinanční benefity (slevy na prodávané produkty, mimořádné odměny za úspěch, teambuildingové akce, týmovost a dobrý kolektiv)	Odpovídající finanční hodnocení, benefity (týden dovolené navíc, stravenky, flexibilní pracovní doba), mimořádné odměny v případě úspěchu celé firmy	Finanční odměna, benefity (flexibilní pracovní doba, stravenky, týden dovolené navíc), mimořádná odměna, pochvala	Finanční odměna a nefinanční benefity (mimořádné odměňování), neformální a rodinný přístup ve firemní kultuře	Finanční odměna a nefinanční benefity (týden dovolené navíc, flexibilní pracovní doba), strnulá firemní kultura

Způsob interní komunikace	Prostřednictvím e-mailu, firemního intranetu a pravidelných porad firmy; komunikace označena jako většinou bezproblémová (občasné potíže s domluvou ostatních oddělení firmy)	Telefonicky, e-mailem, firemní intranet, na setkání s vedením společnosti; chybí interaktivní komunikace mezi odděleními a vedením společnosti, pravidelné porady (např. 14 denních cyklech) se nekonají	Pravidelné a mimořádné porady s vedením a ostatními odděleními firmy, telefonicky, e-mailem, vlastní informační systém, dobrá úroveň komunikace	Na poradě (pravidelné i mimořádné), operativně osobně, e-mailem, telefonicky, v souladu s firemní kulturou, neformální a jasná úroveň firemní komunikace	Telefonicky, e-mailem, firemní intranet, osobní konzultace s mateřskou společností, pravidelné porady s vedením firmy, formální a strnulá komunikace
SEKCE III – Otázky zaměřující se na marketingovou strategii (téma výzkumu T3)					
Marketingová strategie	Tvorba v rámci marketingového plánování (v souladu se strategií firmy), konzultována s vedením firmy a celým oddělením	Tvoří ji marketingový manažer (konzultována s vedením obchodním a marketingovým oddělení)	Zvyšování kvality produktů a zákaznických služeb, budování hodnoty značky	V souladu s hlavní strategií firmy založené na neustálé progresi (komunikace a spolupráce)	Zlepšit ekonomické výsledky společnosti, získat větší počet zákazníků a jejich loajalitu
Faktory rozhodující tvorbu marketingové strategie	Přání a potřeby zákazníka, konkurence, dodavatelé a analýza farmaceutického trhu	Zákazník, aktuální poptávka na trhu, konkurence, vztahy s dodavateli, záměr celé firmy	Konkurence, samotný trh v oboru, zákazníci, dodavatelé, ekonomická situace firmy	Dodavatelské podmínky, přání a potřeby zákazníka, ekonomická situace	Konkurence, zákazníci, strategie mateřské společnosti, sortiment zboží
Osoby zodpovědné za marketingovou strategii	Manažer marketingu a celé oddělení marketingu	Marketingový manažer	Vedení a oddělení marketingu a obchodu	Celé marketingové oddělení, vedení firmy	Vedení firmy, marketingové oddělení
Marketingové cíle	Stanovujeme na každé čtvrtletí a poté ročně, na plnění cílů se podílí celé oddělení marketingu,	Hlavním cílem firmy je udržet svůj růst z minulých let, v souladu s ním jsou tvořeny marketingové cíle	Hlavní cíl: spokojený zákazník, prodej nejlepších a značkových produktů	V souladu se strategií firmy – růst počtu zákazníků, budování jejich loajalitu, neustálý růst	Zvýšit kvalitu nabízených produktů a služeb, zatraktivnit zásilkový obchod
Segmentace (Segmentation)	Demografická, behaviorální	Demografická, teritoriální	Demografická, behaviorální	Demografická, behaviorální	Teritoriální, demografická
Cílení (Targeting)	Prioritní orientace na ženy od 18 do 45 let ze střední příjmové skupiny	Aktivní klienti středního věku se zájmem o domácnost a zahradu (orientace na online zákazníky)	Středně příjmová sportovně založená věková skupina 20 až 45 let	Široká cílová skupina se zájmem o moderním styl života	Ženy mladšího a hlavně středního věku (40+) se zájmem o módu a design
Umístění a působení (Positioning)	Budování pozice první nejlepší firmy ve svém oboru; důraz na vysokou kvalitu služeb a produktů	Solidní a firma se širokým sortimentem produktů a se zájmem o zákazníka	Jeden z největších dodavatelů vysoce kvalitního fitness zboží	Společnost s kvalitním sortimentem zboží za bezkonkurenční ceny	Tradiční zásilkový obchod s kvalitním zbožím za nízké ceny

SEKCE IV – Otázky zaměřující se na marketingové řízení (téma výzkumu T4)					
Marketingové řízení	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Koncepce marketing. řízení	Holistická	Prodejní a marketingová	Marketingová	Marketingová	Prodejní a marketingová
Analýza	Analýza zákazníka, návštěvnosti webu (komunikace prostřednictvím Facebooku a zákaznického centra, dotazník týkající se spokojenosti zákazníků a orientace ve vyhledávání webu), analýza konkurence a dodavatelé (důraz na kvalitu a spolehlivost), analýza trhu	Analýza návštěvnosti webu, konverzní poměr, analýza zákazníka (sledování spokojenosti – zákaznická linka, Facebookové stránky), analýza dodavatele (rozmanitost sortimentu), analýza konkurence (sledování sortimentu, cen a tržní pozice)	Prioritně analýza konkurence, analýza zákazníka (B2B, B2C), analýza trhu, analýza dodavatelů, analýza kvality zboží, analýza rizik, analýza návštěvnosti (reference, osobní doporučení, komunikace na Facebooku)	Pravidelná analýza trhu, analýza zákazníka, analýza návštěvnosti webu, analýza konkurence (profesionalizovaný databázový a informační systém), analýza rizika a dalších trhů (při expanzi do zahraničí), cost benefit analýza	Analýza trhu o módu a design, sledování aktuálních trendů, sledování aktuální poptávky, analýza referencí a hodnocení o jednotlivých produktech samotnými zákazníky
Plánování	Tvorba a implementace marketingové strategie, rozpočty, načasování, tvorba marketingových kampaní, plánování operativní i strategické	Krátkodobé a dlouhodobé, tvorba marketingové strategie a hlavních cílů, předpokládané tržby a počet zákazníků, rozpočet, nový informační systém	Dlouhodobé, ale také i krátkodobé (při řešení operativních úkolů), vymezení hlavních podnikových cílů a plánovacích metod)	Krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé, předmětem strategie firmy a marketingových kampaní, rozpočet, participace ostatních pracovníků	Krátkodobé a dlouhodobé, stanovení cílů a strategie v souladu se zaměřením mateřské společnosti, příprava nové kolekce, rozpočty
Realizace	Kampaně tvořeny s ohledem na konkrétní sezónu, přizpůsobení se přáním zákazníků (vlastní zákaznická linka)	Sezónní akce s ohledem na nabízený sortiment, změna kampaně na základě změny poptávky	Založené na budování dlouhodobých vztahů, loajality, budování značky	Přizpůsobeno s ohledem na sezónní kampaně a přání a potřeby zákazníků	Příprava kampaní s novou sezónou, podřízeno celofiremní strategii
Kontrola	Pravidelná, po každé marketingové kampani, Kontrola ziskovosti, spokojenosti zákazníků, kontrola cílů, Obecné vyhodnocování úspěchu marketingových kampaní	Kontrola nákladů, obratu, a tržeb, spokojenost zákazníků (zákaznická linka, diskusní fóra, Facebook), vyhodnocení úspěšnosti dílčích marketingových kampaní (zejména spotřebitelné soutěže a slevové akce)	Kontrola, cílů rentability a výkonnosti, spokojenosti zákazníků, kontrola úspěšnosti marketingové kampaně, kontrola kvality produktů a služeb	Pravidelný marketingový audit (vyhodnocení efektivnosti strategie, výkonnosti, rentability a spokojenosti zákazníků – dotazník spokojenosti, reference a komunikace)	Kontrola ekonomických výsledků, kontrola spokojenosti zákazníků (dotazníkový průzkum, reference a hodnocení zákazníků), kontrola dosažených cílů

SEKCE V – Otázky zaměřující se na marketingový mix (téma výzkumu T5)					
Obecná charakteristika marketing. mixu	Rovnoměrný důraz na všechny prvky marketingového mixu (v kompetenci oddělení nákupu, marketingu, IT, distribuce a logistiky, zákaznického centra)	Prioritní důraz na propagační politiku a distribuční politiku (distribuci má na starosti oddělení logistiky a výrobky má starosti produktový manažer)	Prioritní důraz na výrobovou a propagační politiku (zaměření se na kvalitu výrobku, poprodejní servis a budování vztahů)	Rovnoměrný důraz na všechny prvky marketingového mixu (ve vzájemné relaci s jednotlivými odděleními a vedení společnosti)	Prioritní důraz na produktovou a cenovou politiku (propagační politika by měla podpořit samotný prodej, distribuce je kontinuální)
Produktová politika	Odpovědný administrátor – výběr sortimentu, doprovodných textů a informací; co nejširší sortiment volně prodejných produktů a kosmetických přípravků (více než 34 000 produktů od 2 500 dodavatelů, každý den se zavádí až 100 nových produktů (v kompetenci oddělení nákupu a obchodu)	Široký sortiment a množství nabízených produktů, hledání stále nových dodavatelů (možnost oslovení další cílové skupiny zákazníků), které mohou oslovit další cílovou skupinu zákazníků, přibližně 15 000 produktů, které jsou průběžně obnovovány, u některých vyšší cena, kvalita či nemoderní design	Široký sortiment zboží z oblasti fitness, wellness a potřeb pro volný čas (dovoz z ČR a SR), prioritní důraz na kvalitu, výhradní zastoupení některých značek, instalace zaškolenými pracovníky, záruční i pozáruční servis	Více než 30 000 položek zboží (z toho více než 26 000 skladem), rozdělení zboží do kategorie I. a II. jakosti, možnost nákupu zboží s poškozeným obalem či dalšími drobnými vadami, pravidelně aktualizován a rozšiřován sortiment	Zboží dodává a vybírá mateřská společnost, přizpůsobeno pro český a slovenský trh, široký sortiment oblečení a doplňků, bytového textilu a potřeb pro domácnost pro střední generaci, výběr s ohledem na aktuální trendy
Distribuční politika	Hlavní kamenná prodejna a spolupráce s dalšími odběrnými místy, odpovědnost oddělení, nákupu, obchodu distribuce a logistiky (16 pracovníků), spolupráce s InTime, Česká pošta, možnost osobního odběru po celé ČR a SR, dodání do 3 pracovních dnů (zboží skladem), do 10 dní (zboží na objednávku), objednané zboží v určité hodnotě – doprava zdarma	Na starosti oddělení logistiky, vlastní skladovací prostory v jednotlivých regionech působnosti, záměr o zefektivnění způsoby logistiky, zejména na SR a Ukrajinu a nově do Rumunska, kromě e-shopu i klasický zásilkový obchod, dodání zboží pomocí DPD, Česká pošta a několika osobních odběrných míst, objednané zboží v určité hodnotě – doprava zdarma	Vlastní velkoplošný velkoobchodní sklad, doprava, montáž zdarma, prodloužená garance přizpůsobeno zákazníkovi – spediční společnost DPD, Toptrans, samotnou firmou, osobně v několika velkoskladech, placená individuální žádost	Dostupná distribuční síť po celé ČR i na SR, na starosti logistické a distribuční oddělení, vlastní sklady a velkoobchod, uvažujeme o expanzi, možnost osobního odběru, dodání společností PPL, JM-Service a Seegmuller (dodání o víkendů za příplatek)	Zásilkový obchod, vlastní velkosklady a doprava v sídle společnosti, prodejna s nabídkou zlevněného a posezónního zboží, internetový obchod, omezené formy distribuce (pouze zásilkou, není možnost osobního odběru)

<p>Propagační politika</p>	<p>Webdesign, nástroje internetového marketingu (SEO, SEM Google Adwords, Sklik, analýza návštěvnosti Google Analytics, konverzní poměr, bannerová reklama, textová reklama, sociální síť, behaviorální reklama), affiliate programy, newslettery, věrnostní programy akční nabídky, „hodina splněných přání“, zákaznická linka, slevové akce, PR a edukativní články, tištěná reklama v odborných časopisech (marketing v tištěných médiích), občasně soutěže, sociální marketing (aktivní a dlouhodobá podpora (filantropie) několika zdravotnických, sociálních a dětských organizací)</p>	<p>Nový webdesign podle posledních trendů, nástroje internetového marketingu - SEO – Collabim, SEM Google Adwords, analýza návštěvnosti Google Analytics, bannerová a textová reklama, katalogové výpisy, newslettery, věrnostní programy, akční nabídky zákaznická linka, slevové akce, pravidelné spotřebitelské soutěže, pravidelná komunikace a prezentace na Facebooku, prezentace funkčnosti některých typů zboží na videokanále Youtube, tištěné katalogy zasílané do vybraných domácností, články vtahující se na rady a tipy, reklama v tištěných médiích</p>	<p>Inovovaný webdesign, SEO, SEM, affiliate programy, katalogové výpisy, newslettery, B2B a B2C marketing, budování vztahů se zákazníkem, důraz na prodejní a poprodejní servis (montáž a doprava zdarma, odborná instruktáž, poradenský servis), věrnostní programy, slevové akce, akční nabídky, zákaznická linka zdarma, pravidelné mezinárodní výstavy, důraz na dobré reference a osobní doporučení, spolupráce se známými osobnostmi, budování značky</p>	<p>Webdesign - pravidelně modernizován, nástroje internetového marketingu - SEO, SEM Google Adwords, Sklik, analýza návštěvnosti Google Analytics, katalogové výpisy, konverzní poměr, bannerová reklama, textová reklama, sociální síť (Faceook, Twitter, Google+) a vlastní blog, behaviorální reklama), affiliate programy, newslettery, věrnostní programy, slevové akce a další akční nabídky, možnost prodloužené záruky zboží</p>	<p>Zásilkový katalog několikrát ročně vybraným zákazníkům (na základě databázového systému), reklama v tištěných médiích, spolupráce s tematicky zaměřeným tiskem, textová a bannerová reklama, prezentace a komunikace firmy na Facebooku, moderní webdesign, SEO a SEM, newslettery, analýza návštěvnosti, věrnostní programy, akční nabídky, zákaznická linka, spotřebitelské soutěže, doplňkově sociální marketing</p>
<p>Cenová politika</p>	<p>Maximální marže je stanovena zákonem, marže nižší než v kamenném obchodě, tvorba cen podle nákladů a online konkurence, pravidelné slevové akce a věrnostní programy, možnosti 15 forem online a offline plateb za objednané zboží</p>	<p>Odvíjí se od velkoobchodních cen (ceny dodavatele), od konkurence, od obecně očekávané ceny trhem, od oscilující poptávky po konkrétních produktech, omezené možnosti plateb: dobírkou, hotově či platební kartou při převzetí či online platební kartou</p>	<p>Režijní a provozní náklady, na základě poptávky zaměřena na kvalitu, nikoli kvantitu, splátkový prodej Cetelem, dobírkou, hotově, platební kartou (na terminálu, online), převodem z účtu</p>	<p>Úsporou režijních a nákladů jedny z nejlevnějších v oboru při zachování kvality, Způsoby platby: hotově, dobírkou, na fakturu, platební kartou, online, bankovním převodem, GoPay, na splátky u Cetelem</p>	<p>Ceny stanoveny na základě obchodní a cenové politiky mateřské společnosti, konkurence, poptávky a celkových nákladů, omezené formy plateb – na dobírku při převzetí zboží a věrnostní kartou firmy</p>

SEKCE VI – Otázky zaměřující se na dodavatele, konkurenci a zákazníky (téma výzkumu T6)					
Dodavatelé	Spolupráce s více než 2 500 dodavateli (důraz na kvalitu, rychlost dodání, platební podmínky a spolehlivost)	Spolupracujeme pouze se spolehlivými a důvěryhodnými dodavateli (dostupnost, kvalita, výhodné platové podmínky)	Import z několika zemí světa (z USA aj.), které patří mezi nejlepší a nejkvalitnější fitness výrobce světa	Nakupování zboží ve velkém množství, od silných dodavatelů, popř. přímo z výrobních závodů	Dodavatelem je mateřská společnost, která využívá své vlastní designéry a návrháře + doplňkoví dodavatelé
Zákazníci	Prioritní orientace na zákazníka, sledování spokojenosti (zákaznická linka, věrnostní programy, interaktivní komunikace, pravidelná online anketa)	Sledování spokojenosti zákazníka (Facebook, internetové diskuze, zákaznická linka), zaměření na zvýšení prodeje (akce, spotřebitelské soutěže)	Individuální přístup k zákazníkovi (vysoká kvalita, přijatelná cena, poprodejní a zákaznický servis), interaktivní komunikace	Prioritní orientace na zákazníka, pozitivní reference, budování jejich loajality, zákazník předmětem všech strategických procesů firmy	Sledujeme spokojenost zákazníka s vybraným zbožím, zaměření na uspokojení potřeb vybrané cílové skupiny zákazníků
Konkurence	Pravidelně sledujeme hlavní konkurenty na trhu (cena, propagace, distribuce, nabídka sortimentu, zákaznická podpora)	Pomocí databázového systému sledujeme a porovnáváme s online i offline konkurencí (nabídka sortimentu, forma propagace, cenová politika)	Snaha se odlišit o čteně levné avšak nekvalitní konkurence (klamaví prodejci) vysokou kvalitou produktů a služeb	Silná online i offline konkurence, pravidelně sledujeme, analyzujeme a vyhodnocujeme, cílem se stát leaderem internetového českého trhu	Silná offline a online konkurence v oblasti módy a zásilkového obchodu – sledujeme a pravidelně vyhodnocujeme
SEKCE VII – Obecné otázky vztahující se k elektronickému obchodování (téma výzkumu T7)					
Výhody a nevýhody e-commerce	Nižší ceny, interaktivní komunikace se zákazníky, propojení marketingových aktivit se samotným prodejem, obchodování v reálném čase, následování trendů e-commerce nevidíme nevýhody (eliminace možných nevýhod pomocí zákaznické linky a možnosti osobního odběru)	Výhodný další komunikační a propagační kanál, možnost přesného cílení a oslovení dalších cílových skupin, e-commerce se ve firmě podílí na celkovém obratu z 25 %, zvýšení tržeb o 10 % (ČR), 6 % (SR) a 17 % (Ukrajina), významný a nepostradatelný zdroj příjmů, nevýhody – obtížné hledání odborníků na e-commerce	Další prodejní a komunikační kanál, získání dalšího počtu zákazníků, okamžitá a cílená komunikace se zákazníky, následování celospolečenských trendů, zlepšení ekonomických výsledků společnosti a možnost dalšího rozvoje, nevidíme žádné nevýhody	Po vstupu firmy na e-trh firma obrovsky expanduje, nyní patří mezi 3 nejlepší ve svém oboru, růst počtu zákazníků (další způsob oslovení), ekonomických výsledků, zpružnění prodeje, při správném manažerském přístupu nevýhody pro náš obor nejsou	Další prodejní a komunikační kanál, přízpůsobení se trendům v obchodě, možnost sledování referencí a hodnocení od online zákazníků, zvýšení prodeje, možnost získání dalších zákazníků, nevýhoda – časově náročná činnost

Webové stránky (e-shop) a webdesign	Spolupráce marketingu a IT oddělení na webdesignu (6 pracovníků), důraz na funkčnost, uživatelskou atraktivnost; řídíme se nejmodernějšími trendy o webdesignu, odpovídající a kvalitní grafika a animace značce a zaměření firmy	Nedávno inovovaný design (moderní grafika a animace), zjednodušení uživatelské funkčnosti, podpora zákaznických analytik, jeho design a správu má starosti IT oddělení ve spolupráci s obchodním a marketingovým oddělení	Webové stránky jsou uživatelsky funkční a přehledné, potřeby inovované externím specialistou, chybí však moderní design, grafika a animace a další psychologické prvky, které vedou ke konečnému cíli	Moderní a uživatelsky funkční webdesign, v kompetenci IT oddělení ve spolupráci s marketingovým oddělením a vedením společnosti, důraz na grafiku v souladu s logem společnosti, pravidelně aktualizováno	Spolupráce na webových stránkách s IT oddělením a externím specialistou na webdesign, nedávno e-hop modernizován pravidelně aktualizovaná nabídka, grafika a animace v souladu s logem společnosti
Trendy v e-commerce	Sledujeme, spolupráce IT oddělením (analýza internetového trhu a jeho vývoj), důraz na vysokou úroveň webových stránek, aktivní zapojení do sociálních sítí, využívání nejmodernějších technik a nástrojů marketingu (platební systém, logistický systém), aplikace pro tablety i smartphony	Sledujeme trendy v e-commerce a řídíme se jimi (zapojením do sociálních sítí, diskusních fór, moderní webdesign (v kompetenci, obchodního a marketingového oddělení, oddělení IT a logistiky), e-shop chápán jako investiční a nezbytný projekt pro další rozvoj firmy, aplikace pro tablety i smartphony	Pravidelně sledujeme trendy v e-commerce, zapojení do sociálních sítí, propojení internetového marketingu s e-shopem, využívání moderních platebních a logistických systémů, přizpůsobení se zákazníkovi, moderní aplikace pro tablety i smartphony	Masivní investice do profesionálního IT zařízení zákaznických služeb a logistiky, rozšíření sortimentu, expanze na další zahraniční trhy, komunikace na nejvyužívanějších sociálních médiích, aplikace pro tablety i smartphony	Sledujeme, komunikaci na Facebooku, sledujeme moderní trendy v oblasti webdesignu, hledáme kvalitního dodavatele marketingových online služeb, sledujeme moderní trendy v zásilkovém prodeji a internetovém marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

5.6.1 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu – Firma A

Úspěch a pozice leadera **firmy A** ve svém oboru spočívá v jejím prvenství působnosti na internetovém trhu, v propracovaném zákaznickém servisu (prioritní orientací na zákazníka), prioritní důraz na marketing a týmový charakter práce. Respondent řízeného rozhovoru uvádí, že jejich úspěch také spočívá v kvalitních zaměstnancích, proto firma rovněž zaznamenává velmi nízkou fluktuaci zaměstnanců. Týmovost a nadstandardní firemní kultura (dobré formální i neformální vztahy) prokazuje i vysokou úroveň systému motivace a odměňování pracovníků. Autorka této práce velmi pozitivně hodnotí vysokou kvalitativní úroveň webových stránek, zejména jejich přehlednost, absolutní funkčnost (možnosti hledání zboží v jednotlivých kategoriích, vyhledávání podle vybraných údajů (slevy, akce aj.), uživatelská příjemnost a grafická a animovaná podoba (zejména v porovnání s ostatními e-shopy přímé online konkurence). Firma klade rovnoměrný důraz na jednotlivé prvky

klasického marketingového mixu, což dokazuje zaměření jednotlivých oddělení. Firma zdůrazňuje, že mezi jednotlivými odděleními musí fungovat vzájemná spolupráce a komunikace, neboť jednotlivé aktivity na sebe bezprostředně navazují. Firma rovněž zdůrazňuje, že si vybuďovala tým zkušených a nepostradatelných IT odborníků, kteří se starají o bezchybnou funkčnost a bezpečnost samotného e-shopu. Neopominutelnou položkou je investice do vysoce profesionalizovaného databázového systému (řízení zásob, zákazníků, dodavatelů). Tyto aktivity firmy, která se zaměřuje na farmaceutický a kosmetický průmysl, zaručily udělení certifikátu kvality APEK (v roce 2009).

Hlavní úspěch marketingu firma A spatřuje v propracované podpoře prodeje (akční nabídky, věrnostní programy, zákaznická linka, „hodina splněných přání“, akce na Facebooku, občasná spotřebitelské soutěže) a propracovaném zákaznickém servisu (možnost 15 způsobů online a offline plateb, možnost osobního odběru na odběrných místech po celé České a Slovenské republice), díky níž se jí podařilo zvýšit odbyt. Proto vytvořila vlastní zákaznické centrum, které poskytuje odborné a ostatní rady týkající se samotného nákupu a vybraného sortimentu zboží. Mezi neméně důležité prvky propagace patří vlastní copywriting, optimalizace webových stránek, prvky Search Engine Marketing (zejména PPC systémy), katalogové výpisy, affiliate programy, facebooková komunikace či internetová reklama a doplňkově reklama v tištěných médiích. Rovněž diskutující na Heuréka.cz hodnotí úroveň služeb a jednotlivé produkty firmy A na vysoké úrovni (v drtivé většině případů převažují pozitivní a doporučující komentáře – 98 %).

Velký důraz klade firma A na optimalizaci zásob a plynulou distribuci, která může plně uspokojit zákazníka a kterou má na starosti oddělení nákupu, obchodu, distribuce a logistiky a částečně oddělení marketingu. Cena se orientuje na základě zákonem maximálně stanovené obchodní marže, provozních a režijních nákladech, podle přání zákazníka („hodina splněných přání“) a podle konkurence. Firma se pyšní obrovskou nabídkou a širší sortimentu, ke kterému poskytuje podrobné informace (zákaznická linka, informace na webu či Facebooku). Autorka této práce pozitivně hodnotí interaktivní a okamžitou komunikaci se svými fanoušky. Další formy sociálních médií firma A nevyužívá, hodnotí je jako málo účinné (do budoucna uvažuje o zřízení vlastního blogu hodnotící účinnost vybraných položek sortimentu).

Konkrétní podobu marketingové strategie firma A odmítla prozradit, ale na její tvorbě a implementaci se podílí celé oddělení marketingu, které konzultováno s nejvyšším vedením a ostatními odděleními firmy. Firma A spatřuje problém v občasně nepružné komunikaci (při vysvětlování jednotlivých záměrů ostatním oddělením společnosti) a koordinaci jednotlivých aktivit firmy. Ty se firma snaží odstranit vytvořeným databázovým systémem, aktualizovaným firemním intranetem a změněného režimu konání porad (v častějších frekvencích). V letošním roce se bude vyhodnocovat efektivnost zavedení těchto změn.

Oddělení marketingu má na starosti tvorbu koncepce marketingového řízení, které zahrnuje fáze analýzy, plánování, realizace a kontroly). Za tuto koncepci je odpovědný marketingový manažer a podílí se na ní celé oddělení marketingu. Firma A po konzultaci s autorkou této práce vyhodnotila, že uplatňuje holistickou koncepci marketingového řízení, která spočívá mimo jiné v aktivním zapojování do filantropických projektů a jejich prezentaci (do budoucna uvažuje o zapojení do dalších projektů). Firma A v současné době působí na českém a slovenském trhu a v nejbližším časovém horizontu neuvažuje o expandování na další zahraniční trhy.

5.6.2 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu – Firma B

Firma B si za devět let své existence vydobyla v prostředí silné konkurence stabilní pozici na trhu. S novými strategickými přístupy firma B po ekonomické stránce roste

a očekává další růst a expanzi. Hlavním strategickým záměrem firmy B je expanze na zahraniční trhy, kde zatím bojuje o udržení na trhu a dosažení příznivých ekonomických výsledků (zejména nestabilní kurz měny), a rozšíření místa prodeje na internetový trh. Původně firma působila pouze jako zásilkový obchod, později i jako obchod internetový, který dnes tvoří více než 25 % obrátu firmy. Díky internetovému obchodu firma B neustále expanduje a získává si stále nové zákazníky (i z dalších cílových skupin). Spokojenost zákazníků a důvěryhodnost firmy zajistila certifikaci obchodu APEK (od roku 2010) a Prověřeno zákazníky! od Heuréka.cz (92 % zákazníků společnost pozitivně hodnotí a doporučuje ji).

V rámci funkčně liniové organizační struktury má firma zřízené samostatné obchodní a marketingové oddělení pod vedením marketingového a obchodního ředitele. Obchodní a marketingová činnost je tudíž vzájemně propojena. Komunikace ve společnosti probíhá v rámci jednotlivých oddělení, kde některé dlouhodobé záměry společnosti jsou konzultovány s ostatními odděleními a vrcholovým vedením společnosti. Pravidelné porady se mezi jednotlivými odděleními nekonají, pouze jsou komunikována některá operativní a strategická sdělení směrem k oddělení logistiky a IT. Autorka této práce hodnotí interní komunikaci ve firmě B jako nepříliš zdařilou, proto zde mohou vznikat nesoulady mezi potřebami zásob a distribuce a aktuální marketingovou kampaní. Marketingový manažer hodnotí, že tato komunikační bariéra se může odrážet v některých logistických problémech, které firma B občasné operativně musí řešit. Vzhledem dalšímu expandování firmy se uvažuje o růstu počtu pracovníků v jednotlivých odděleních.

Systém motivace a odměňování odráží samotnou firemní kulturu, která je více formální, než například v případě firmy A, kde soudržnost firmy stojí na pozitivních neformálních vztazích. Zaměstnanci jsou motivováni a stimulováni standardními finančními a nefinančními nástroji (peněžní odměna, mimořádná odměna v případě úspěchu celé firmy, další nefinanční benefity), další nefinanční nástroje motivace zde nejsou uplatňovány (budování neformálních vztahů, potřeba uznání, potřeba budování týmu). Práce ve firmě B je více založena na individualitách, týmovost zde není realizována. To může být důvodem neefektivní práce a dosahování lepších ekonomických i neekonomických výsledků.

Společnost uplatňuje principy marketingového řízení, za které je odpovědný marketingový manažer spolu s dalšími marketingovými specialisty, kteří mají na starosti komunikaci se zákazníky, přípravu marketingových kampaní, řešení jejich přání a potřeb (občasná spolupráce se zákaznickým oddělením) či analýzu návštěvnosti a objednávek prostřednictvím internetového obchodu a klasickém zásilkovém prodejem. Analýzu a marketingové plánování (prováděno pololetně) má starosti marketingový manažer, jehož konečnou podobu schvaluje nejvyšší vedení společnosti. Do procesu plánování vstupují ostatní pracovníci minimálně. Lze tudíž vyhodnotit, že participace při řízení marketingových aktivit se zde neuplatňuje. Marketingový manažer hodnotí, že na pracovním trhu je obtížné nalézt pracovníky, kteří by uplatňovali kreativní a inovativní přístup k jednotlivým marketingovým aktivitám. Marketingová strategie a cíle jsou tvořeny v souladu s celopodnikovou strategií. O jejich detailech se firma B odmítla vyjádřit.

Firma B využívá tradiční i moderní nástroje marketingu. Grafická podoba jednotlivých kampaní i zásilkového katalogu je prováděno externí specializovanou firmou. Vizualní podobě jsou poté podřizovány ostatní marketingové kampaně. Firma B využívá hlavně zasílání katalogů do vybraných domácností na základě databázového systému a nástroje internetového marketingu, kde spolupracuje s osvědčenými partnery (Google, Collabim, Facebook). Firma B pro jednotlivé sezóny využívá reklamu v tištěných médiích a doplňkový zásilkový katalog (pro vybranou cílovou skupinu zákazníků). Firma B velmi zřídka využívá

nástroje konverzního marketingu. Nevyužívá behaviorální reklamu ani affiliate programy, bannerová či textová reklama je využívána doplňkově. Nejvíce firma B spoléhá na dobrou optimalizaci webových stránek, platbu za klik, analýzu návštěvnosti webových stránek, kvalitní webové stránky a komunikaci na Facebooku. Autorka této práce doporučuje propracovaný public relations, který by zvýšil větší povědomí o existenci firmy B a její působnosti v oblasti zásilkového obchodování.

Firma B využívá ve spolupráci s produktovým manažerem podporu prodeje ve formě pravidelných spotřebitelských soutěží, zákaznické linky (ve spolupráci se zákaznickým oddělením), slevové akce a další akční nabídky. Rovněž nabízí na webových stránkách články zaměřující se na praktické rady a tipy pro dům a zahradu, včetně vlastního videokanálu na Youtube, kde je předváděna funkčnost a praktičnost jednotlivých výrobků. Firma B nabízí široký sortiment výrobků pro dům a zahradu, které jsou určeny hlavně pro střední věkovou skupinu. Autorka této práce pozitivně hodnotí webový design, jeho uživatelskou funkčnost a přehlednost, stejně tak i moderní grafickou a animovanou úpravu či psychologické využití a koncepcí webových stránek. Webové stránky a potažmo celý e-hop byl nedávno inovován ve spolupráci s IT a marketingovým a obchodním oddělením.

Na diskusních portálech si zákazníci však často stěžují, že některé druhy zboží jsou zbytečně drahé (dokonce dražší než v kamenné prodejně), nekvalitní (občasná reklamace zboží) a nemoderní. Distribuci zákazníci v drtivé většině případů hodnotí jako bezproblémovou. Autorka této práce doporučuje více zohledňovat přání, potřeby a reference zákazníků, bližší spolupráce produktového a marketingového manažera a rozšíření nabízeného sortimentu zboží s moderním designem a funkčností, které může oslovit i další cílovou skupinu. Rovněž autorka této práce doporučuje, aby považovala nad změnou spolupráce s některými dodavateli, na které je opakovaně vedena stížnost a zvýšená reklamovanost (tím se zbytečně snižuje důvěryhodnost samotné firmy B).

Cenová politika a tvorba cen se odvíjí od provozních a režijních nákladů a stanovené obchodní marže. Firma B sleduje ceny konkurence a potřeby a přání zákazníků, vzhledem k některým negativním referencím na diskusních fórech, je tento faktor využíván doplňkově. Autorka této práce doporučuje systém tvorby cen restrukturalizovat, zejména u některých druhů zboží, které více bude reflektovat potřeby internetového trhu. Firma nabízí pouze omezené možnosti plateb – dobírkou, hotově či kartou při převzetí a online platební kartou. Autorka této práce doporučuje systém online a offline plateb významně rozšířit.

Bezproblémovou lze v současné době hodnotit samotnou distribuci, kterou má na starosti oddělení logistiky. Zákazníci si mohou obdržet zboží prostřednictvím služby DPD či Česká pošta a možnost osobního odběru na vybraných odběrných místech. Nedávno firma B zřídila další sklad, který je přímo propojen s kancelářskými prostory, aby mohla být blíže svým zákazníkům. Zboží je zákazníkům dodáno obvykle do třech pracovních dnů či do několika týdnů (obvykle tři až čtyři týdny, v případě, že zboží není skladem). Problémy nyní řeší společnost na Ukrajině, kde se setkává s vysokými náklady na logistiku a distribuci. V letošním roce plánuje tento problém řešit.

5.6.3 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu – Firma C

Firma C působí na českém a slovenském trhu již od roku 1993 v oblasti prodeje a distribuce fitness produktů pro konečné zákazníky i velké společnosti. V roce 2001 vstoupila firma C na internetový trh (důsledek přizpůsobení se nastupujícím trendům ve společnosti). Od svého vzniku si firma C zakládá na vysoké kvalitě svých produktů a služeb, jehož hlavní myšlenku také zahrnuje do své podnikatelské strategie. Za téměř dvacet let své existence si vydobyla dominantní postavení ve svém oboru, což se odráží na strategickém

konceptu budování hodnoty značky. Společnost získala na internetovém trhu vysokou důvěryhodnost, což ocenila Asociace pro elektronickou komerci, která jí udělila certifikát v roce 2009, a Heureka.cz, která společnosti udělila hodnocení Prověřeno zákazníky! na základě 98 % doporučení a pozitivních hodnocení od zákazníků.

Firma C si zakládá na úzkých a otevřených pracovních vztazích, což se odráží i v dobré úrovni interní komunikace, firemní kultuře a systému motivace a odměňování pracovníků. Firma C slaví ve svém oboru úspěch, který zajišťuje průměrně dvacet zaměstnanců. Na marketingových aktivitách a strategii se podílí oddělení marketingu a obchodu, které je zodpovědné přímo vedení společnosti. Hlavní strategické přístupy firmy C spočívají v orientaci na zákazníka založené na individuálním přístupu. Hlavním marketingovým cílem firmy C je spokojený zákazník, kterému přizpůsobují všechny marketingové aktivity. Firma C spatřuje svoji největší konkurenční výhodu ve vysoce kvalitních a značkových produktech založené na spolupráci s těmi nejlepšimi dodavateli ve svém oboru (zaručené výhradní distribuci) spolu se záručním a pozáručním servisem. Tento přístup se odráží v konstrukci samotného marketingového mixu firmy C.

Firma C si od počátku své existence prioritně zakládá na produktové politice, která je založena na vysoké kvalitě a zákaznickém servise. Tím se odlišuje od svých přímých konkurentů, kteří své zákazníky lákají na nižší cenu, avšak výrazně nižší kvalitu svých produktů, které dovážejí z asijských zemí. Firma C spolupracuje s těmi nejlepšimi dodavateli ve svém oboru, které dodávají exklusivní a značkové produkty. Tito dodavatelé pocházejí nejčastěji z USA či Německa, které vyrábějí a dovážejí nejlepší produkty ve svém oboru na světě. Firma C tak zajišťuje nabídku nejlepších produktů na českém a slovenském trhu, které v jiných státech nemají konkurenci.

Svého vrcholu dosáhla společnost v roce 2010, kdy firma C začala spolupracovat s výhradní distribucí neznámějších amerických producentů na světě. Firma C si zakládá na individuálním přístupu ke každému zákazníkovi, který spočívá v propracovaném zákaznickém servise, jako je montáž a doprava zboží zdarma, odborná instruktáž a další odborné poradenství. Zákazník se na firmu C může obrátit v případě potíží či jiných problémů kdykoli během jeho doby uživatelnosti.

Cenová politika se tvoří na základě nákladů, které jsou spojené s činností firmy C, jako je exklusivní distribuce značkových produktů a jejich kvalita spolu se zákaznickým odborným servisem. Samozřejmostí je také zohledňování samotné poptávky. Konečná cena produktu odpovídá skutečné kvalitě produktu. Prioritou firmy C je tudíž kvalita nad kvantitou. Firma C nabízí možnosti platby dobírkou, fakturou, hotově při převzetí, bankovním převodem, platební kartou na terminálu, platební kartou online a splátkový prodej prostřednictvím společnosti Cetelem. Distribuci zboží firma C zajišťuje spedičními společnostmi DPD, Toptrans, vlastním firemním vozem, osobně z několika odběrných míst či za příplatek individuálně. Distribuce zajišťuje společnost z několika vlastních velkoobchodních skladů. Distribuční politika odráží koncepci individuálního přístupu k zákazníkovi a nadstandardních zákaznických služeb.

Velký důraz klade firma C na propagační politiku, kterou soustřeďuje na B2B a B2C marketing. Propagační a komunikační politika je rovněž založena na principech individuálního marketingu. Propagační politika je založena na prezentaci výrobků na svých webových stránkách (e-shopu), které nedávno inovovala. Webdesign i uživatelskou funkčnost webových stránek hodnotí autorka této práce jako uspokojivou, pozitivně hodnotí přehlednost a snadné vyhledávání produktů a dalších informací. Nevýhodou těchto stránek může být její statická podoba bez moderní grafické úpravy, které by korespondovaly s logem a značkou firmy C. Na webových stránkách rovněž chybí animovaná podoba akcí a dalších zajímavostí,

kteře by potenciálního zázakzníka dokázaly zaujmout. Rovněž koncepce jednotlivých položek k nákupu neodpovídají moderním psychologickým a komunikačním principům webdesignu. Autorka této práce doporučuje, aby firma C navázala spolupráci jiným webdesignérem, který se vyzná v moderních nástrojích tvorby webdesignu. Lze tím zvýšit v budoucnu atraktivnost nákupu pro cílovou skupinu zázakzníků (mladá a střední aktivní generace se zájmem o sport a fitness). Firma C využívá affiliate programy a spolupráci se známými odborníky, kteří pomáhají v odborné instruktáži a odborném poradenství oblasti sportu a výživy. Dále se firma C pravidelně účastní tematicky zaměřených veletrhů, které v dlouhodobém horizontu považuje jako velmi účinný marketingový nástroj (zejména B2B marketingu).

Z nástrojů internetového marketingu firma C využívá občasně bannerovou a textovou reklamu, SEO a SEM. V této oblasti autorka této práce doporučuje zefektivnit optimalizaci webových stránek, neboť po zadání klíčových slov se webové stránky na předních místech vyhledávačů neobjevují. Behaviorální reklamu a další nástroje konverzního marketingu společnost nevyužívá, analýzu webových stránek využívá doplňkově. Autorka této práce doporučuje, aby se při své propagaci firma C více zaměřila na lepší využití nástrojů internetového marketingu. V poměrně krátkém časovém okamžiku by se jí podařila zvýšit návštěvnost a konverzní poměr.

Komunikace se zázakzníky probíhá prostřednictvím zázakznické linky, e-mailingu a Facebooku (úroveň prezentace firmy a produktů na Facebooku lze hodnotit velmi pozitivně). Jako podporu prodeje nabízí firma C akční nabídky a slevové akce, doplňkově i spotřebitelské soutěže na stránkách Facebooku. Další tradiční nástroje marketingu firma C nevyužívá, jako důvod uvádí vysokou nákladovost a neefektivitu těchto nástrojů. Od svého vstupu na internetový trh veškeré aktivity směřuje na získání nových zázakzníků a následování trendů celé společnosti – díky tomu se obchod a marketing firmy C výrazně zpružnil a firma C se neustále rozvíjí. Firma C v budoucnu plánuje další expanzi, o podrobnostech však odmítla prozradit více podrobností.

Firma C se orientuje na B2B a B2C trh, což podle autorky této práce může přinášet některé chyby v marketingu, kterých se dopouští. Nevyužívá potenciálu internetového marketingu, jako je interaktivní online komunikace se zázakzníky, rovněž nevyužívá nástroje konverzního marketingu, a neefektivně využívá nástrojů SEO a SEM (podle vlastního zjištění autorky této práce), stejně tak je i významně podceněn význam webdesignu. Tyto prvky by mohly zvýšit celkovou prodejnost. Autorka této práce rovněž doporučuje, aby se rozšířily možnosti moderních online plateb, které mohou splňovat koncepci individuálního marketingu (přiblížení se přáním a potřebám zázakzníka). Stejně tak lze doporučit interaktivní spolupráci s fitness partnery a zázakzníky, které by mohly cílit svoji marketingovou kampaň na konečné spotřebitele (v rámci B2C marketingu). Firma C se soustředí hlavně na B2C trh, lze vyhodnotit, že své úsilí by mohla soustředit i na B2C trh.

5.6.4 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu – Firma D

Na rozdíl od předchozích firem, kde řízený rozhovor probíhal osobně, v případě firmy D, probíhal rozhovor telefonicky s majitelem firmy a částečně také e-mailem (zasílání firemních dokumentů aj.). **Firma D** působí na českém trhu již od roku 1992. Od samého počátku je zaměřena na prodej elektroniky a elektrospotřebičů pro domácnost. S rozvojem Internetu se firma D přeorientovala na výhradně na internetový prodej (v roce 2004). Následně byla provedena rozsáhlá restrukturalizace v oblasti IT, personálních činností, logistiky a zázakznických služeb. Od té doby firma D neustále roste a udržuje si dlouhodobě pozici mezi třemi nejlepšími firmami ve svém oboru. V současné době firma D expanduje na Slovensko, Německo, Polsko, Francie či Holandsko. V budoucnu usiluje o expanzi do

Maďarska, Rumunská či Ukrajinu. Firma D je držitelem certifikátu kvality od APEK od roku 2008, Sdružení ochrany spotřebitelů (držitelí osvědčení auditu SOAP) a 97 % zákazníků na Heureka.cz tuto firmu pozitivně hodnotí a doporučuje, proto jí bylo uděleno hodnocení Prověřeno zákazníky! Opakovaně je firma D vyhodnocována na předních příčkách prestižní ankety Štíky českého byznysu v rámci celostátního hodnocení

Konkurenční výhoda firmy D spočívá, podle slov majitele firmy, v jejím silném finančním zázemí, kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztazích a kvalitních výrobcích za bezkonkurenčně nízké ceny. Firma D je ryze českou rodinnou společností. Této vlastnické struktury odpovídá i charakter firemní kultury, která je založena hlavně na neformálních a otevřených pracovních vztazích. Z toho důvodu i majitel firmy D usuzuje, že úroveň interní komunikace je na dobré úrovni. Probíhá jasně, rychle, neboť každý má v rámci neformální dohody i organizační směrnice jasně vymezené pravomoci. Řeší se pouze komunikační nedorozumění na operativní úrovni. Vzhledem k líniové organizační struktury majitelé a zároveň vedoucí firmy D od svých pracovníků získávají přehled o každodenních problémech v rámci rychlých schůzek či pravidelných porad. Systém motivace a odměňování je založen na klasickém finančním ohodnocení s možností finančních bonusů v případě kvartálního hodnocení. Významným faktorem motivace je, podle sdělení vedení firmy D, respekt vůči zaměstnancům, vzbuzení pocitu důležitosti a smysluplnosti práce, otevřených a jasných vztahů a občasných neformálních setkání.

Firma D si uvědomuje při své firemní strategii význam marketingu a orientaci na zákazníka, kterému podřizuje veškeré firemní aktivity. Proces marketingového řízení má na starosti marketingové oddělení v čele s marketingovým manažerem. Veškerá jejich rozhodnutí podléhají schválení nejvyššího vedení, které vyžaduje přehled o veškerých aktivitách firmy D. Na marketingové strategii se podílejí všichni pracovníci marketingového oddělení, za ní také nesou plnou odpovědnost. Hlavním strategickým záměrem je plně uspokojit zákazníka, a tím posilovat svoji pozici ne jen na internetovém trhu. Autorka této práce ze všech dotazovaných firem hodnotí marketingové aktivity firmy D jako nejpracovanější, které následují nejmodernější trendy v oboru. Firma D klade na všechny prvky klasického marketingového mixu rovnoměrný důraz.

V oblasti propagační politiky lze velmi pozitivně hodnotit webdesign, který se řídí moderními prvky psychologie a marketingové komunikace, jeho grafickou a animační podobu korespondující s logem a vzhledem firmy D. Rovněž jako jediná využívá ke komunikaci několik sociálních médií – Facebook, Twitter, Google+ a vlastní blog, na kterém hodnotí a doporučuje prodávané výrobky. Firma D se zaměřuje na podporu prodeje prostřednictvím zákaznické linky, slevových akcí a dalších akčních nabídek, také pravidelně pořádá různé spotřebitelské soutěže. Firma D intenzivně a efektivně využívá nástrojů internetového marketingu (SEO, SEM, bannerová a textová reklama, newslettery, virální marketing), což potvrdilo vlastní šetření autorky této práce. Další tradiční nástroje marketingu firma D nevyužívá. Zákazníci na diskusních fórech velmi pozitivně hodnotí celou firmu D, zejména její důvěryhodnost na českém Internetu, zákaznický servis a nízkou cenu výrobků.

Cenová politika se odvíjí od cen konkurence, od provozních nákladů a poptávky. Silné finanční zázemí firmy D umožňuje nakupovat zboží ve velkém množství od silných dodavatelů, popřípadě přímo z výrobních závodů, díky čemuž lze dosáhnout pro zákazníky nejatraktivnějších obchodních a cenových nabídek. Pro své zákazníky firma D nabízí širokou škálu online a offline plateb, jako je dobírka, hotově při převzetí, platební kartou, systémem GoPay, či na splátky prostřednictvím firmy Cetelem. Výrobní politika je v relaci s ostatními prvky marketingového mixu. Rovněž distribuční politiku lze hodnotit na vysoké úrovni. Firma D vlastní velkosklady na několika místech v daných regionech, tím lze zajistit

možnost osobního odběru a dále dodání zboží společnostmi PPL, JM-Service a Seegmuller (s možností dodání o víkendů za příplatek).

Firma D prodává více než 30 tisíc výrobků v oblasti elektroniky a elektrospotřebičů pro domácnost, nabízí rovněž drobnou elektroniku jako tablety, mobilní telefony, fotoaparáty či hodinky. Spolupracuje jen s prověřenými dodavateli, kteří mohou zaručit nejvyšší kvalitu zboží a výhodné platové podmínky, což ještě více zvyšuje renomé a důvěryhodnost firmy D na trhu. K výrobkům nabízí kvalitní zákaznický servis, mezi něhož například patří i poradenská služba přímo na webových stránkách firmy D či prodloužená záruka, ve spolupráci s pojišťovací společností Mondial Assistance. Po dobu reklamace a opravy výrobku je v rámci prodloužené záruky nabízena i možnost zapůjčení náhradního výrobku. Lze vyhodnotit, že firma D má ze všech dotazovaných firem v rámci kvalitativního výzkumu nejvíce propracovaný systém marketingu, který se řídí moderními zásady daného oboru, a díky tomu lze dedukovat, že patří mezi nejúspěšnější firmy českého internetového trhu.

5.6.5 Shrnutí výsledků kvalitativního výzkumu – Firma E

Firma E pod vedením své mateřské společnosti působí na trhu již od roku 1967. Mateřská společnost se podílí 100 % na základní kapitálu dceřiné společnosti, firmy E. Na českém trhu působí od roku 1992, jako akciová společnost (od roku 1994 pod záštitou francouzské mateřské společnosti). Firma E se stala součástí silné nadnárodní společnosti, vydávající více než 20 zásilkových katalogů různého zaměření po celé Evropě. V roce 2005 vstoupila firma E na internetový trh. Firma E působí jako zásilkový obchod a orientuje se v maloobchodním prodeji na ženy a dívky, které se rády oblékají podle posledních módních trendů. Firma E patří mezi třicet nejvýznamnějších zásilkových obchodů (B2C) v České republice a na Slovensku.

Firma E v současné době působí na českém a slovenském trhu, působnost na Ukrajině utlumila, neboť tato činnost přinášela dodatečné náklady (zejména kurzové rozdíly), které snižovaly ekonomické výsledky. Vedení firmy E uvádí, že přestože krize doléhá na maloobchodní prodej a spotřeby domácností, firma E si udržela relativně příznivé výsledky a přední místa mezi zásilkovými firmami na českém a slovenském trhu. Dnes patří podle slov vedení firmy E mezi nejvýznamnější zásilkové obchody v České republice s více než 350 tisíci stálých zákazníků. Dvakrát ročně přichází do jejich schránky velký katalog s pestrým výběrem širokého sortimentu zboží. Tuto nabídku doprovází během roku dalších deset specializovaných katalogů se sezónními výběry a výprodejovými slevami.

Podle slov vedení firmy E 50 % zákazníků objednává klasicky poštou, 30 % telefonicky, 20 % přes Internet. Objednávky přes Internet se rok od roku zintenzivňují. Zásilkový a internetový obchod nabízí pokud možno stejné produkty a služby. Ve spolupráci s francouzským a českým týmem, podle slov brand manažera, vytváří firma E každý rok pro Česko a Slovensko dvě velké prodejní kampaně. To obnáší připravit každé dva týdny promo akce pro cílové skupiny a zajistit obrat. Součástí tištěných materiálů jsou také sdělení zaměřené na konverzi „papírových“ zákazníků na „internetové“ s tím, že zákaznice s oblibou použijí papírový katalog pro výběr a objednávají na Internetu. Cílem společnosti je postupně zákaznice převádět z jednoho kanálu na druhý. Interaktivní spolupráce klasického zásilkového a internetového obchodu je tudíž nezbytností. Firma E je členem asociace ADMEZ (Asociace direct marketingu, e-commerce a zásilkového obchodu), kde si jednotliví členové vyměňují cenné informace, rady a trendy v oboru.

Hlavním cílem firmy E je zaměření na zákazníka, kterému umožní komfortní nákup k nabídce produktů, a to jak v tištěných katalogích, tak i na internetových stránkách a poskytnout mu služby nejvyšší kvality. Dalšími cíli firmy E, je rozšiřovat příjemný

a všudypřítomný zásilkový obchod, rozvíjet inovativní služby v rámci zásilkového obchodu, přinášet širší a lepší výběr pro zkvalitnění každodenního života zákazníků, jejich domova, společenského a pracovního prostředí a respektovat všechny zúčastněné strany a životní prostředí. Hlavním strategickým záměrem je zaměření se na rozšiřování databáze aktivních zákazníků a rozvoj internetového obchodu. Největší konkurenční výhodu spatřuje společnost v široké nabídce módního a kvalitního sortimentu za příznivé ceny a možnosti pohodlného nákupu s kvalitními službami.

Hlavní strategický koncept vzniká v mateřské společnosti, která se přizpůsobuje českému a slovenskému trhu, ne vždy je možné se na 100 % přizpůsobit. Český zákazník se obléká, podle slov brand manažera, se šarmem, pohodlně a co možná nejlevněji. Požaduje oproti francouzskému větší velikosti, chce se oblékat nápaditě. Nejvíce čeští zákazníci nakupují horní díly, jako jsou dámské topy, volánové halenky a svetry s žakárovými vzory, oproti Slovenkám méně kupují kalhoty a dolní díly oblečení. V obou zemích slaví velké úspěchy spodní prádlo, díky cenám a rozmanitým vzorům. Z prodejních analýz je vidět, že muži u firmy E nakupují méně. Firma E dosáhla v předchozích letech ztrátu, kterou vysvětluje nižšími obchodními maržemi, zavedením slevových akcí, jako marketingového nástroje a kurzové rozdíly v přeshraničních regionech působnosti. Většina tržeb firmy E byla dosažena formou zásilkového prodeje na základě katalogu vydávaných firmou E a nabídky internetového obchodu. Zákazníkům je dvakrát ročně zasílán velký katalog zaměřený z větší části na prodej dámského textilu. Další doplňkové katalogy obdrží zákazníci několikrát ročně, kteří jsou evidováni z vlastního databázového systému. Firma E v nejbližším časovém horizontu neplánuje další expanzi, jejím cílem je udržet stávající situaci v době hospodářské recese.

Prodej výrazně podporuje rovněž menší, speciálně zaměřené katalogy všech značek. Podíl prodeje přes Internet se rok od roku stále významně zvyšuje. V případě, že si zákazník neobjednává několik po sobě jdoucích sezón, je z databáze vyřazen. Všechny marketingové činnosti zajišťuje oddělení marketingu a obchodu v čele s vedoucím marketingu a obchodu (spolu s brand manažerem a e-commerce manažerem), které také nese odpovědnost za tvorbu a realizace marketingové strategie tvořená v souladu s celofiremní strategií. Úroveň komunikace hodnotí vedení firmy E jako dobrou, avšak mnohdy formalizovanou, což může být způsobeno velkým počtem pracovníků, kde se obtížněji tvoří neformální vztahy. Stejně lze hodnotit úroveň motivace a odměňování – pro objektivní zjištění by však bylo vhodné provést průzkum mezi zaměstnanci, zda jsou se současnými motivačními faktory ve firmě E spokojeni. Velký důraz klade firma E na podporu prodeje v návaznosti na stanovenou cenovou politiku. Firma E pořádá pravidelné akční nabídky, jako například sezónní a jiné slevy, věrnostní programy, spotřebitelské soutěže či možnost dopravy zdarma. Další formou propagační politiky je kvalitně provedený webdesign v souladu s grafickým provedením loga firmy. Firma E na webových stránkách nabízí rubriku pro praktické rady a tipy, je však téměř nefunkční – firma E hledá pracovníka, který by se této marketingově formě aktivně zabýval. Rovněž je firma E partnerem některých společenských akcí, kde může propagovat své produkty a značku.

Firma E má vyhotovenou vhodnou koncepci řazení a vyhledávání pro samotný e-shop, snadnou uživatelskou funkčnost a animaci, což zvyšuje psychologický efekt možnosti nákupu. Firma E se svými zákazníky komunikuje prostřednictvím Facebooku (zde rovněž prezentuje novinky a sezónní akce) a zákaznické linky. Firma E využívá nástrojů internetového marketingu, jako je SEM, SEO, analýza návštěvnosti či bannerová a textová reklama, ale pouze v omezené míře (podle vlastního šetření autorky této práce). Doplňkově se firma E věnuje i sociálnímu marketingu k podpoře filantropických projektů (zdravotnických zařízení). Vedení firmy E tvrdí, že sleduje nové trendy, avšak jí chybí

dostatečný lidský kapitál, který by tuto záležitost aktivně rozvíjel v její prospěch. Autorka této práce doporučuje, aby vytvořila dostatečný motivační program, který by dokázal přilákat mladé a kreativní pracovníky se zájmem o rozvoj oboru a celé firmy E.

Firma E prozatím nemá udělen certifikát kvality APEK, ale usiluje o něj. Avšak pyšní se hodnocením zákazníků od Safe Online Reputation (4.54 z 5.00 bodů – index důvěryhodnosti) a Prověřeno zákazníky! od Heuréka.cz (90 % zákazníků kladně firmu E hodnotí a doporučuje). Zákazníci na diskusních fórech si často stěžují, že zboží neodpovídá očekávané kvalitě, či zboží vypadá jinak než na obrázku, neodpovídá uvedená velikost. Zákazníci si často také stěžují, že firma E neobměňuje svůj sortiment, distribuce neodpovídá požadavkům zákazníka (například dlouhé dodací lhůty) či zboží je poměrně drahé (přičemž ne příliš kvalitní). Rovněž zákazníkům chybí bližší informace a popis daného zboží, které by zákazníkům umožnil získat o produktu lepší představu. Firma E by se měla řídit recenzemi svých zákazníků, které se vztahují přímo na nabízené zboží. Firma E by měla přehodnotit svůj sortiment, který by dokázal kvalitou i cenou plně uspokojit svého zákazníka. Tím by se mohly výrazně zlepšit postavení firmy E na trhu a další její ekonomické výsledky. Autorka této práce rovněž doporučuje, aby k jednotlivým produktům bylo uvedeno více informací, případně doprovodných videí, které dokáže zboží reálně představit, včetně možnosti hodnocení jednotlivých produktů přímo na webových stránkách firmy E.

Ceny produktů se odvíjí od cen mateřské společnosti, provozních a režijních nákladů, cen konkurence a poptávky. Lze vyhodnotit, ceny nabízených produktů v zásilkovém prodeji odpovídají tomuto typu podnikání. Jako nedostatečné lze hodnotit možnosti plateb za zboží, kde firma E nabízí pouze platby na dobírku nebo na věrnostní (klubovou) kartou. Tím zaostává oproti jiným internetovým firmám, které nabízejí široké možnosti online i offline plateb, tím lze zvýšit spokojenost a komfort zákazníků. Možnosti distribuce jsou rovněž omezené, firma E má ve svém sídle velkosklady, jehož zboží sama rozváží, avšak další možnost distribuce nenabízí (osobní odběr či rozvoz jinými firmami; o těchto možnostech však uvažují).

Možnost osobního odběru je možná pouze v několika vlastních prodejnách, kde se prodává zlevněné a posezónní zboží. Zde je patrné, že firma E nevyužívá potenciál v oblasti distribuce, které po vzoru jiných firem doporučuje autorka této práce změnit. Firma E klade prioritní důraz na výrobkovou politiku, tj. široký sortiment kvalitního a módního zboží za nízké ceny. Doplnkově firma E nabízí potřeby pro domácnost. Firma E získává zboží od své mateřské společnosti s ohledem na místní podmínky a preference zákazníků. Autorka této práce subjektivně hodnotí zboží firmy E jako ne příliš atraktivní pro mladší věkovou skupinu a nenásleduje poslední módní trendy známé z běžných kamenných prodejen. Změnou přístupu k výrobkové politice by firma E mohla získat novou cílovou skupinu zákazníků, a to zejména v internetovém prodeji, které je nutné podpořit masivní marketingovou kampaní. Další doporučení pro firmu E jsou využity pro metodu případové studie, v níž je navržený procesní model marketingového řízení v elektronickém obchodování ověřován v praxi.

5.6.6 Komparace a diskuze k výsledkům kvalitativního výzkumu

Autorka této práce musela u dotazovaných firem pracovat s omezenými informacemi, například o strategii firmy, úrovni motivace či komunikace, i přestože bylo firmám zaručeno, že nebudou jmenovány. Přesto se podařilo získat relevantní informace od samotných respondentů, interních materiálů, které firmy pro kvalitativní výzkum poskytly, stejně tak z vlastní kritické analýzy o webových stránkách, míry využívání nástrojů internetového marketingu a internetových diskuzí (zjišťování názorů nakupujících). Do kvalitativního výzkumu se zapojily firmy, z nichž tři (firma A, C, D) jsou považovány za jednu

z nejúspěšnějších na českém online či offline trhu. Zbylé dvě firmy (firma B, E) provozují zásilkový obchod a hlediska úspěšnosti na internetovém trhu jsou považovány jako průměrné.

Všechny firmy uvedly, že využívají koncepci marketingového řízení (analýza, plánování, realizace, kontrola), a to v rámci specializovaného oddělení (marketing, marketing a obchod aj.). Všechny firmy patří mezi tzv. malé a střední podniky (do 250 zaměstnanců). Na marketingových aktivitách se v dotazovaných firmách podílí tři až pět pracovníků. Využívání nástrojů v jednotlivých fázích procesu marketingového řízení jsou omezené. SWOT analýzu provedly ve svém podnikatelském plánu firmy A, D, pravidelně ji však neobnovují, analýzu rizika provádí firma C a D, vzhledem k tomu, že obchodují se zahraničními dodavateli či expandují do zahraničí. Analýzu trhu provádějí všechny firmy (odborně PEST analýzu), kde minimálně analyzují poptávku, samotného zákazníka, návštěvnost webu, konkurenci, samotný trh (či odvětví), současnou ekonomickou situaci a další technologické možnosti v oblasti Internetu (resp. webdesignu).

Všechny firmy si vytvářejí marketingovou strategii, hlavní cíle a marketingový plán. Některé firmy však odmítly o takových skutečnostech sdělit další podrobnosti. Záměry těchto firem mají však společné rysy – orientace na zákazníka (zvyšování jeho loajality, zvyšování kvality produktů a zákaznických služeb) a progresu samotné firmy s využitím vztahového a individuálního marketingu. Realizaci marketingových aktivit firmy přizpůsobují aktuálním sezónním podmínkám a využívají také prvků managementu změny.

Kontrolu firmy nejčastěji zajišťují u ekonomických cílů (kontrola nákladovosti, kontrola rentability, kontrola efektivnosti, kontrola počtu zákazníků a neekonomických cílů (například firma A, B a D provádí vlastní marketingové průzkumy, spotřebitelské ankety). Všechny firmy využívají nástrojů internetového marketingu, nejintenzivněji firmy A, B, D. Po důkladné analýze nejméně efektivně využívají moderních nástrojů marketingu firmy C, E. Tradičních nástrojů marketingu využívají firmy doplnkově, například online i offline affiliate programy, podpora prodeje (slevové akce, akční nabídky, spotřebitelské soutěže aj.) či marketing v tištěných médiích. Pouze firma A a E využívá sociálního marketingu (filantropické projekty) a virálního marketingu a firma C možnosti účasti na veletrzích a dalších podobných akcí a využívá spolupráce se známými osobnostmi a odborníky. Všechny firmy disponují profesionální informačním a databázovým systémem, které poskytují podklad pro další rozhodování a plánování.

Nejpružněji funguje interní komunikace tam, kde panují přátelské, rodinné či neformální pracovní vztahy (u firem A, D), to se rovněž odráží na hodnotách firemní kultury a systému motivace a odměňování. Tento problém řeší firma E, která hledá kvalitní pracovníky v oblasti marketingu, kteří by mohli posílit její současnou konkurenční pozici. Z provedené analýzy v rámci kvalitativního výzkumu vyplývá, že svůj potenciál využívají firmy A, D, které jsou zároveň považovány jako nejúspěšnější na českém internetovém trhu. Hodnotí, že prioritní úspěch jim zajišťují marketingové a obchodní aktivity a následování posledních trendů v marketingu a elektronickém obchodování. Naopak souhrn významných nedostatků lze vyzorovat u firmy E (částečně u firmy B a C), díky nimž také firma dosahuje nepříznivých ekonomických výsledků a nemožnost dalšího růstu a rozvoje. Výsledky z analýzy a hodnocení firmy E jsou využity v závěrečném vyhodnocení disertační práce simulací procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování (ve formě případové studie).

5.7 Hodnocení výsledků kvantitativního výzkumu

Ve druhé etapě výzkumu byl sestaven dotazník pro kvantitativní výzkum disertační práce (viz příloha F disertační práce). Samotná příprava k realizaci výzkumu trvala několik měsíců. V první fázi (pro kvalitativní i kvantitativní výzkum) bylo nutné sestavit ucelenou databázi firem, které vytvoří základní soubor pro výzkumné šetření. Získání požadovaných a komplexních dat bylo náročné, neboť žádná instituce požadované informace neshromažďuje. Autorka této práce si vytvořila vlastní kritéria (v období říjen a listopad 2012), podle nichž bylo možné sestavit základní soubor firem (blíže viz kapitola 6.3). V další fázi byl proveden kvalitativní výzkum (v období leden až únor 2013), jehož výsledky jsou využity pro konstrukci dotazníku pro kvalitativní výzkum. Zkušební verze dotazníku byla následně předložena několika odborníkům z oboru (z řad akademiků a marketingových odborníků z praxe), zda je zajištěna jasnost a srozumitelnost předkládaných otázek v dotazníku.

Souběžně byly na objednávku vytvořeny IT odborníky webové stránky <http://www.marketing-vyzkum.cz/>, jejichž obsahem je samotný dotazník kvantitativního výzkumu disertační práce (ukázka vizuální podoby webových stránek viz příloha G disertační práce). Profesionalitu zadaných webových stránek zajišťuje vybraná placená doména a předplacený webhosting na jeden rok. Příprava a realizace webových stránek trvala přibližně tři týdny. Poté byla odzkoušena jejich funkčnost a odstraněny poslední nedostatky. Webové stránky navíc zpracovateli umožnily nahlédnout na souhrnná data pro snadné vyhodnocení na <http://www.marketing-vyzkum.cz/admin>. Konečné vyhodnocení kvantitativního výzkumu proběhlo v programech MS Excel a Statistika.

V průběhu února 2013 začala samotná realizace kvantitativního výzkumu. Autorka této práce na základě vytvořeného souboru firem ($n = 264$) kontaktovala jednotlivé firmy telefonicky, kde si vyžádala kontakt na odpovědnou osobu (majitel firmy, vedoucí, manažer, marketingový manažer aj.) v případě, že tento kontakt již nebyl znám z databáze. Odpovědným osobám byl vysvětlen účel a význam výzkumu, po vzájemné dohodě byl těmto osobám zaslán elektronicky (e-mailem) odkaz na vyhotovené webové stránky. Zasílání e-mailů bez předchozí telefonické domluvy by bylo neúčelné, neboť podle zkušeností má tento způsob distribuce nízkou návratnost. Ze souhrnných a průběžných dat bylo zřejmé, že osoby, které se byly nakonec dotazníkového ochotny zúčastnit, odpověděly nejpozději do několika pracovních dnů po zaslání dotazníku.

Vyhodnocení dotazníků online formou umožnilo respondentům snadné a rychlé odpovědi, jehož celkové vyhodnocení trvalo přibližně 15 minut. Tímto způsobem mohl být dotazník více podrobný než v ostatních případech. Každý respondent ve výsledku odpovídal na 12 až 13 otázek. Otázky využité pro kvantitativní výzkum vycházejí z teoretických východisek disertační práce (zejména z procesního modelu marketingového řízení, nástroje a nedostatky v jednotlivých fázích marketingového řízení, identifikace specifických forem marketingu a forem internetového marketingu aj.). Souhrnně dotazníkové šetření obsahovalo celkem 25 otázek rozdělených do čtyř sekcí. Respondentům byla zaručena anonymita, aby se zvýšila pravděpodobnost žádoucí návratnosti. Souhrnně se dotazníkového šetření zúčastnilo 78 firem, což představuje návratnost 29,54 %. Samotný kvantitativní výzkum probíhal do konce března 2013. Následující kapitoly popisují slovně i graficky detailní vyhodnocení kvantitativního výzkumu.

5.7.1 SEKCE I – Identifikační a rozřazovací otázky

V úvodní sekci byly jednotlivé firmy identifikovány podle počtu zaměstnanců, podle jejich konkurenční pozice, počtu let působení na trhu, významu, kterému přiřkládají marketingu v podnikových procesech, jakým způsobem je marketing v jednotlivých společnostech prováděn a zda využívají koncepci procesu marketingového řízení (tj. analýza, plánování, realizace, kontrola). Tyto údaje jsou zobrazeny v následujících tabulkách a grafech, kde jsou jednotlivé výsledky zaznamenány absolutně i relativně. Hlavní identifikační otázka (zda firmy využívají koncepci marketingového řízení) rozdělila firmy do následujících sekcí: sekce II – ano, využívají koncepci marketingového řízení, sekce III – ne, nevyužívají koncepci marketingového řízení, ale uvažují o ní, sekce IV – ne, nevyužívají koncepci marketingového řízení a neuvažují o ní; viz Tabulka 12).

Tabulka 12: Počet respondentů zúčastněných v jednotlivých sekcích

Počet respondentů zúčastněných v jednotlivých sekcích	poč.	%
SEKCE I.	78	100,00 %
SEKCE II.	42	53,85 %
SEKCE III.	20	25,64 %
SEKCE IV.	16	20,51 %

Zdroj: vlastní zpracování

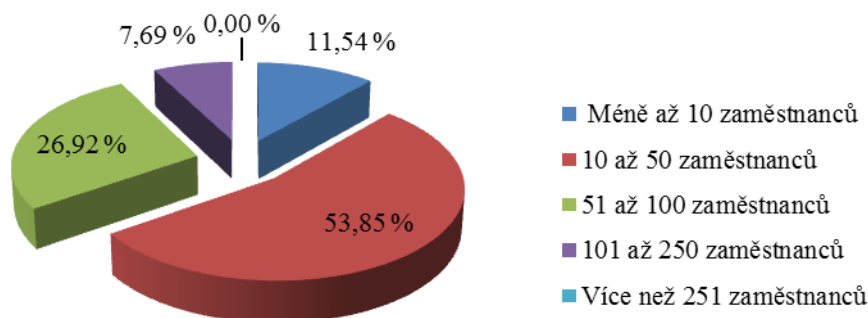
1) Kolik zaměstnanců Vaše společnost celkově zaměstnává?

První otázka (viz Tabulka 13, Graf 3) se dotazovala na počet zaměstnanců, které firmy zaměstnávají. Ty byly následně rozděleny podle jednotlivých kategorií (podle stanovených kritérií). Největší zastoupení mají firmy s počtem do 50 zaměstnanců (53,85 %), druhé největší zastoupení mají firmy s počtem do 100 zaměstnanců (26,92 %). Doplnkově se dotazníkového šetření zúčastnily firmy s počtem do 10 zaměstnanců (11,54 %) a s počtem do 250 zaměstnanců (7,69 %). Velké firmy s počtem více než 251 zaměstnanců nebyly zastoupeny vůbec.

Tabulka 13: Počet zaměstnanců ve firmě

Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce I.	
Počet respondentů:		78	
I	Kolik zaměstnanců Vaše společnost celkově zaměstnává?	poč.	%
a	Méně až 10 zaměstnanců	9	11,54 %
b	10 až 50 zaměstnanců	42	53,85 %
c	51 až 100 zaměstnanců	21	26,92 %
d	101 až 250 zaměstnanců	6	7,69 %
e	Více než 251 zaměstnanců	0	0,00 %
Celkový počet respondentů		78	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 3: Počet zaměstnanců ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

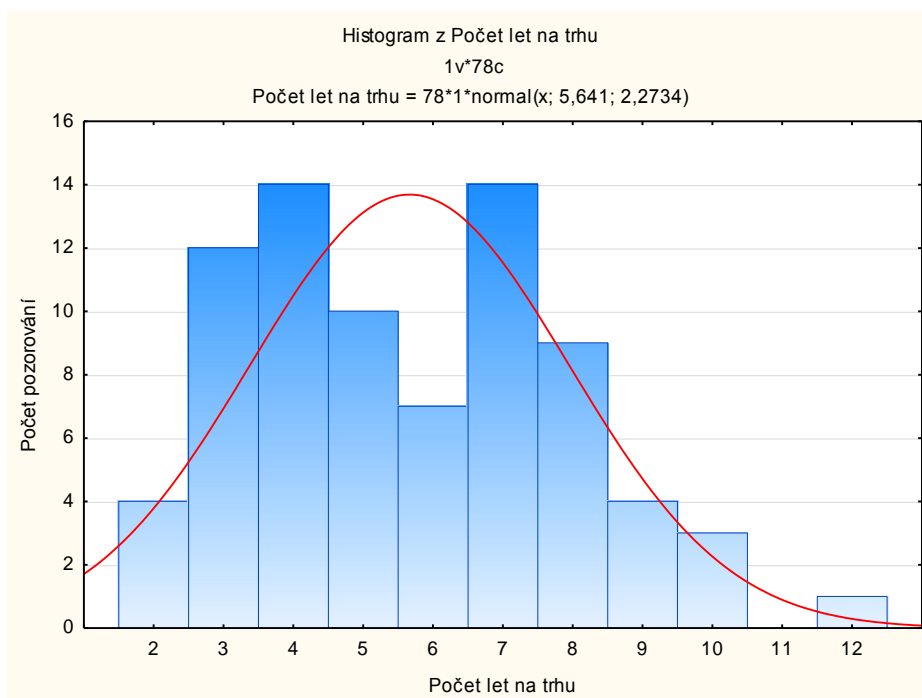
2) Jak dlouho Vaše firma působí na internetovém trhu?

Druhá otázka v dotazníkovém šetření se zaměřovala na počet let působení na internetovém trhu (viz Tabulka 14). V průměru na trhu dotazované firmy (n = 78) působí na trhu 5,64 let. Minimum jsou 2 roky, maximum je 12 let, přičemž například směrodatná odchylka je 2,27 let. V návaznosti na tyto údaje je vytvořen histogram četností počtu let na internetovém trhu (viz Graf 3).

Tabulka 14: Počet let na internetovém trhu – popisné statistiky

Proměnná	Popisné statistiky										
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil	Rozptyl	Sm.odch.
Počet let na trhu	78	5,641021	5,000000	Vícenás.	14	2,000000	12,000000	4,000000	7,000000	5,168161	2,273361

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4: Histogram četností – počet let na internetovém trhu

Zdroj: vlastní zpracování

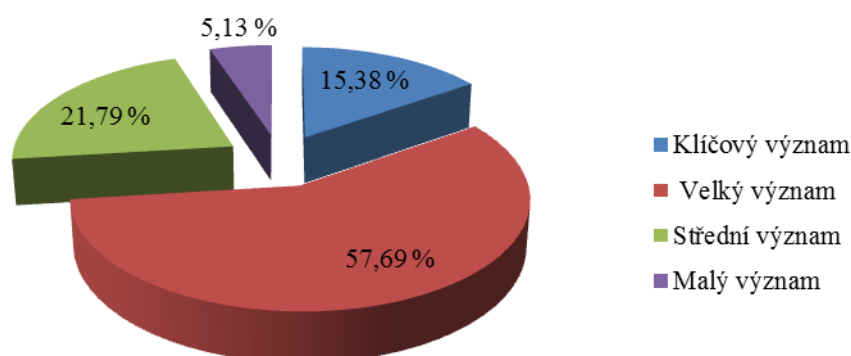
3) Jaký význam mají aktivity marketingu v elektronickém obchodování pro Vaši společnost?

Třetí společná otázka v dotazníkovém šetření se zaměřovala na význam marketingu, jakému dotazované firmy (n = 78) přiřazují v elektronickém obchodování. Firmy si jsou vědomy významu marketingu na výsledky podnikatelských aktivit (viz Tabulka 15, Graf 5). Klíčový a velký význam firmy marketingu v elektronickém obchodování přiřazují dohromady ve více než 73 % případů, 21,79 % firem v elektronickém obchodování přisuzuje střední význam a v 5,13 % případů malý význam. Vychází zde však otázka, zda je tato záležitost naplňována i v praxi.

Tabulka 15: Význam marketingu v elektronickém obchodování

Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce I.	
		Počet respondentů: 78	
3	Jaký význam mají aktivity marketingu v elektronickém obchodování pro Vaši společnost?	poč.	%
a	Klíčový význam	12	15,38 %
b	Velký význam	45	57,69 %
c	Střední význam	17	21,79 %
d	Malý význam	4	5,13 %
Celkový počet respondentů		78	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 5: Význam marketingu v elektronickém obchodování

Zdroj: vlastní zpracování

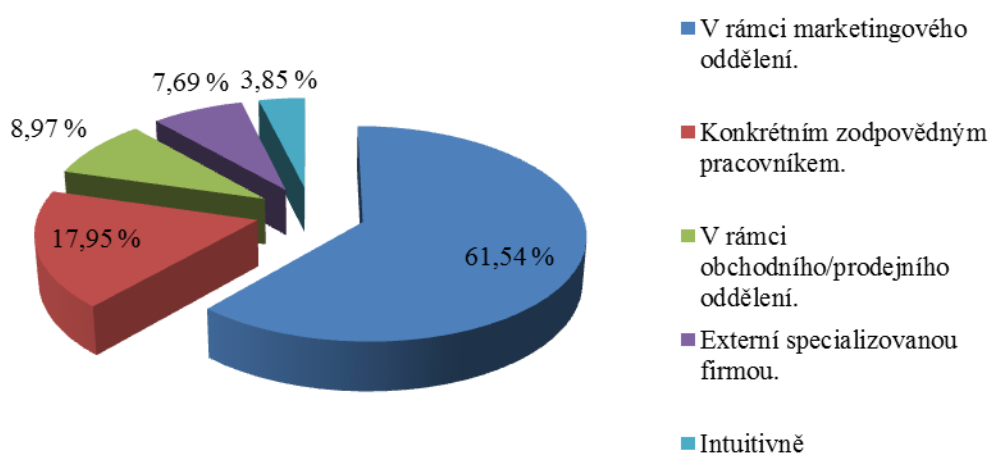
4) Jakým způsobem je ve Vaší společnosti marketing prováděn?

Čtvrtá otázka se dotazovala na způsob provádění marketingu. Vzhledem k výzkumnému vzorku dotazovaných firem (tj. právnické osoby, mají uděleny nějaký certifikát, maloobchodní prodej aj.) se potvrdil předpoklad, že většina dotazovaných firem (61,54 %) provádí marketing v rámci samostatného marketingového oddělení. Další je provádějí konkrétním odpovědným pracovníkem (17,95 %), v rámci obchodního či prodejního oddělení (8,97 %) či externí specializovanou firmou (7,69 %). Existuje však i malá skupina (3,85 %) těch, kteří zastávají názor, že tuto záležitost není nutné řešit specializovaně a snaží se marketing provádět intuitivně v rámci běžného chodu firmy a bez promyšlené koncepce. Z uvedených dat (viz Tabulka 16, Graf 6) je zřejmé, že většina internetových firem provádí marketing koncepčně.

Tabulka 16: Způsob provádění marketingu

Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce I.	
		Počet respondentů: 78	
4	Jakým způsobem je ve Vaší společnosti marketing prováděn?	poč.	%
a	V rámci marketingového oddělení.	48	61,54 %
b	Konkrétním zodpovědným pracovníkem.	14	17,95 %
c	V rámci obchodního/prodejního oddělení.	7	8,97 %
d	Externí specializovanou firmou.	6	7,69 %
e	Intuitivně (tzn. bez specifického organizačního schématu a konkrétních marketingových plánů).	3	3,85 %
Celkový počet respondentů		78	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 6: Způsob provádění marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

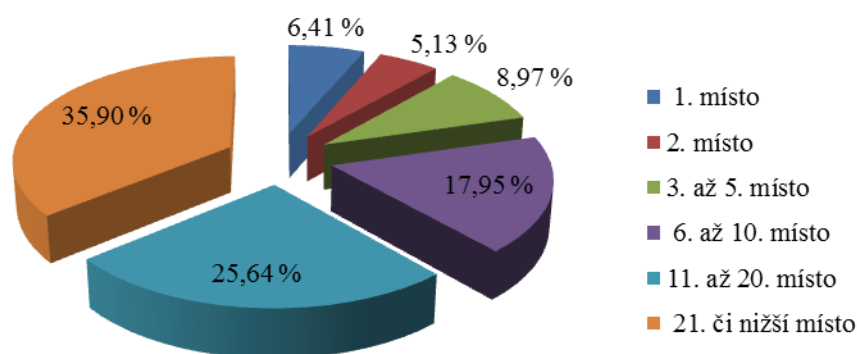
5) Jaká je současná konkurenční pozice Vaší společnosti na trhu?

Další otázka (viz Tabulka 17, Graf 7) se zaměřovala na současnou konkurenční pozici firem na trhu (myšleno v jejich oboru působnosti). Ze 78 respondentů se pět firem (6,41 %) považuje za leadery trhu, další čtyři (5,13 %) jako tržní následovatele, sedm z nich do 5. místa (8,97 %), zbylé firmy se přiřazují na další konkurenční pozice. Nejvíce firem (25,90 %) se řadí na nižší než 21. místo v konkurenční pozici. Tato otázka může být zatížená jistou mírou subjektivity, nicméně může poskytovat pohled na vnímání vlastního konkurenčního a pozičního postavení na trhu. Výsledky této otázky poslouží k verifikování některých hypotéz disertační práce.

Tabulka 17: Současná konkurenční pozice firmy

Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce I.	
		Počet respondentů:	78
5	Jaká je současná konkurenční pozice Vaší společnosti na trhu?	poč.	%
a	1. místo (leader v daném odvětví na internetovém trhu)	5	6,41 %
b	2. místo (druhá největší společnost v odvětví na daném internetovém trhu)	4	5,13 %
c	3. až 5. místo	7	8,97 %
d	6. až 10. místo	14	17,95 %
e	11. až 20. místo	20	25,64 %
f	21. či nižší místo	28	35,90 %
Celkový počet respondentů		78	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 7: Současná konkurenční pozice firmy

Zdroj: vlastní zpracování

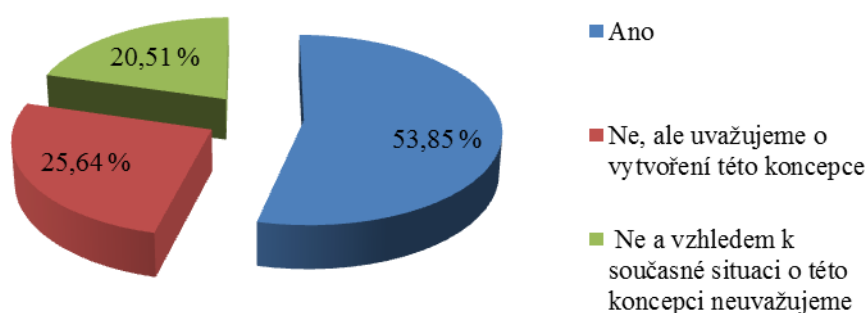
6) Máte vytvořenou koncepci marketingového řízení (tj. analýza, plánování, realizace, kontrola)?

Poslední zásadní identifikační a zároveň rozřazovací otázka (viz Tabulka 18, Graf 8) se dotazovala, zda firmy (n = 78) mají vytvořenou koncepci marketingového řízení (tj. analýza, plánování, realizace a kontrola). Na základě těchto odpovědí byly firmy rozděleny do Sekce II (mají vytvořenou koncepci marketingového řízení) v 53,85 % případů, do Sekce III (nemají vytvořenou koncepci marketingového řízení, ale uvažují o ní) v 25,64 % případů, či do Sekce IV (nemají vytvořenou koncepci marketingového řízení a neuvažují o ní) v 20,51 % případů. Většina firem (n = 42) mají vytvořenou koncepci marketingového řízení, ale podstatná část (n = 36) ji nevyužívá. To může značit neefektivnost marketingových procesů ve zkoumaných firmách. Tato otázka rovněž poslouží k verifikování některých hypotéz disertační práce.

Tabulka 18: Koncepce marketingového řízení

Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce I.	
		Počet respondentů: 78	
6	Máte vytvořenou koncepci marketingového řízení (tj. analýza, plánování, realizace a kontrola)?	poč.	%
a	Ano (prosím, pokračujte na další stranu – sekce II)	42	53,85 %
b	Ne, ale uvažujeme o vytvoření této koncepce (prosím, pokračujte na další stranu – sekce III)	20	25,64 %
c	Ne a vzhledem k současné situaci o této koncepci neuvažujeme (prosím, pokračujte na další stranu – sekce IV)	16	20,51 %
Celkový počet respondentů		78	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 8: Koncepce marketingového řízení

Zdroj: vlastní zpracování

5.7.2 SEKCE II – Firmy, které mají vytvořenou koncepci marketingového řízení

Sekce II zaměřuje dalších šest otázek v dotazníku na firmy, které mají vytvořenou koncepci marketingového řízení (například na nástroje a nedostatky marketingového řízení, specifické formy marketingu a nástroje internetového marketingu aj.). Sekce II se celkem zúčastnilo 42 firem.

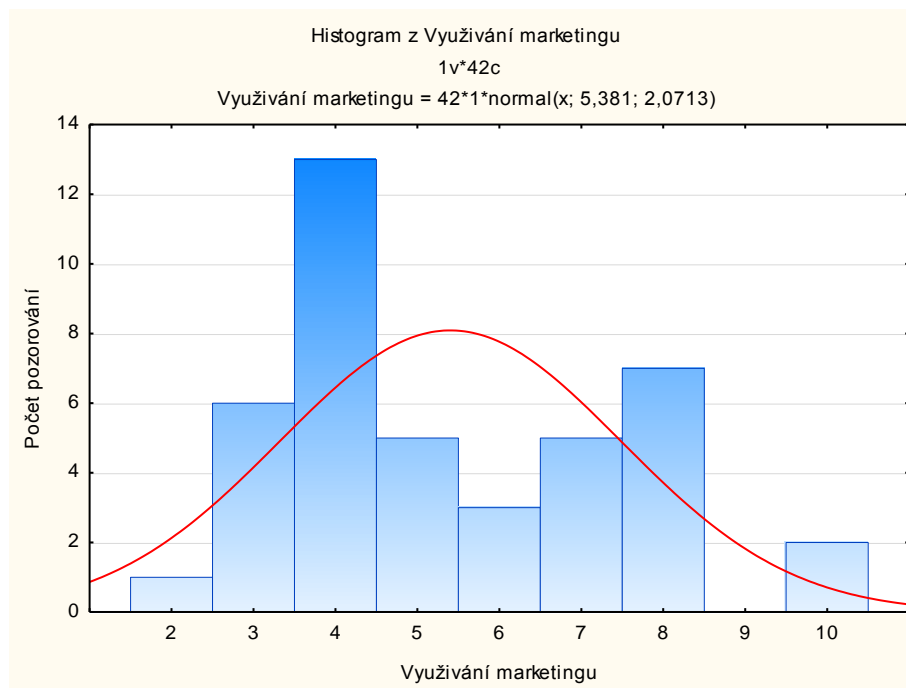
7) Jak dlouho koncept marketingového řízení využíváte?

V pořadí sedmá otázka dotazníkového šetření zjišťovala, jak dlouho dotazované firmy využívají koncept marketingového řízení (tj. analýza, plánování, realizace, kontrola). Některé firmy tento koncept využívají již od počátku existence samotné firmy, jiné jej začaly využívat později. V průměru koncept marketingového řízení využívají dotazované firmy 5,38 let, nejméně 2 roky, nejvíce 10 let. Směrodatná odchylka délky působení firem na internetovém trhu je 2,07 let (podrobněji viz Tabulka 19, Graf 9).

Tabulka 19: Počet let využívání koncepce marketingového řízení

Proměnná	Popisné statistiky										
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil	Rozptyl	Sm.odch.
Využívání marketingu	42	5,38095	5,00000	4,00000	13	2,00000	10,0000	4,00000	7,00000	4,29036	2,07131

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 9: Histogram četností – počet let využívání koncepce marketingového řízení

Zdroj: vlastní zpracování

8) Označte, zda využíváte v jednotlivých fázích marketingového řízení uvedené nástroje a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost.

V této otázce (viz Tabulka 20, Graf 10 a 11) respondenti odpovídali, zda vybrané nástroje v jednotlivých fázích procesu marketingového řízení (tj. analýza, plánování, realizace, kontrola, jakákoli fáze) využívají a jaký význam jim pro celkovou konkurenceschopnost přisuzují. V jednotlivých fázích bylo dotazováno, vzhledem k rozsáhlosti, pouze na nejuvýznamnější a nevyužívanější nástroje marketingového řízení (v teorii a praxi). Tato otázka byla konstruována na základě řešení problému disertační práce. Podrobné popisné statistiky zobrazuje Tabulka 21 a krabicový graf (viz Graf 12). Výsledky ukazují, že ve fázi analýzy je nejvyužívanější analýza zákazníků a jeho potřeb (využívají všechny dotazované firmy, $n = 42$), rovněž jí přisuzují třetí nejvyšší význam (v průměru 3,71 bodů). Druhým nejvyužívanějším nástrojem ve fázi analýzy je analýza konkurence (40 firem) a také mu přisuzují největší význam v rámci této fáze (v průměru 4,05 bodů). Firmy přibližně v polovině případů využívají SWOT, PEST analýzu a marketingový výzkum, kterým přisuzují menší význam (tj. ne více než v průměru 2,62 bodů). Nejméně využívaným nástrojem je analýza rizika (10 firem), avšak přisuzují mu poměrně velký význam (v průměru 3,83 bodů).

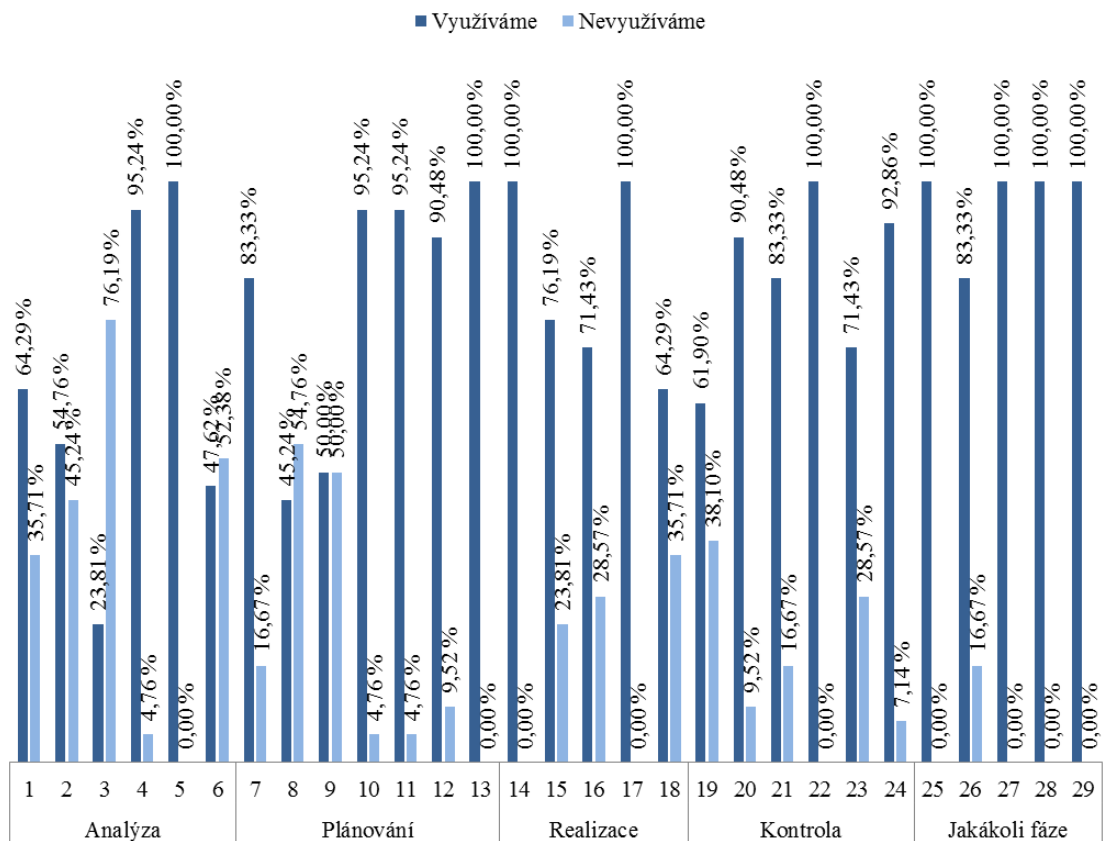
Fázi plánování lze považovat co do počtu využívaných nástrojů jako velmi významnou. Nejvíce využívaným nástrojem je marketingový mix (marketingový program) – 42 firem – firmy mu však příliš velký význam nepřisuzují (v průměru 2,21 bodů). Velmi četně (40 firem) jsou využívány nástroje marketingového plánování a marketingové e-strategie, marketingovému plánu je však přiřazeno v průměru pouze 2,67 bodů, marketingové e-strategii dokonce v průměru jen 1,40 bodů. Z toho vyplývá, že většina marketingových aktivit se realizují na taktické a operativní úrovni a strategickému plánování nepřisuzují příliš velký význam. Strategické procesy jako segmentace, pozicování či cílení a jsou využívány

pouze v polovině případů, je jim přiřazeno v průměru pouze 1,55 bodů. Ve fázi realizace je logicky nejvyužívanějším nástrojem samotný e-shop (42 firem) a přisuzují mu v průměru 4,52 bodů, stejně tak i marketingová komunikace se zákazníky, které přisuzují v průměru 3,64 bodů. Marketingový informační systém využívá 32 firem, kterému udělují v průměru 2,17 bodů. Nástroj řízení vztahů se zákazníky využívá 30 firem, management změny 27 firem, kterému přisuzují v průměru 2,64 bodů. Ve fázi kontroly je nejvyužívanějším nástrojem kontrola rentability (42 firem), kterému přisuzují v této fázi největší význam (v průměru 4,24 bodů), nejméně využívaným nástrojem je zpětná vazba od zákazníků (26 firem), kterému však firmy v průměru udělily 3,36 bodů. Všechny ostatní nástroje kontroly využívají firmy v nadpoloviční většině případů. Nejmenší význam v této fázi přidělují firmy kontrole marketingové strategie (v průměru 2,29 bodů). V průběhu všech fází označují firmy jako nejvýznamnější a nejvyužívanější (42 firem) motivaci pracovníků (v průměru 4,02 bodů), jako nejméně významnou cílenou podporu kreativity (v průměru 1,81 bodů).

Tabulka 20: Využívání nástrojů marketingového řízení

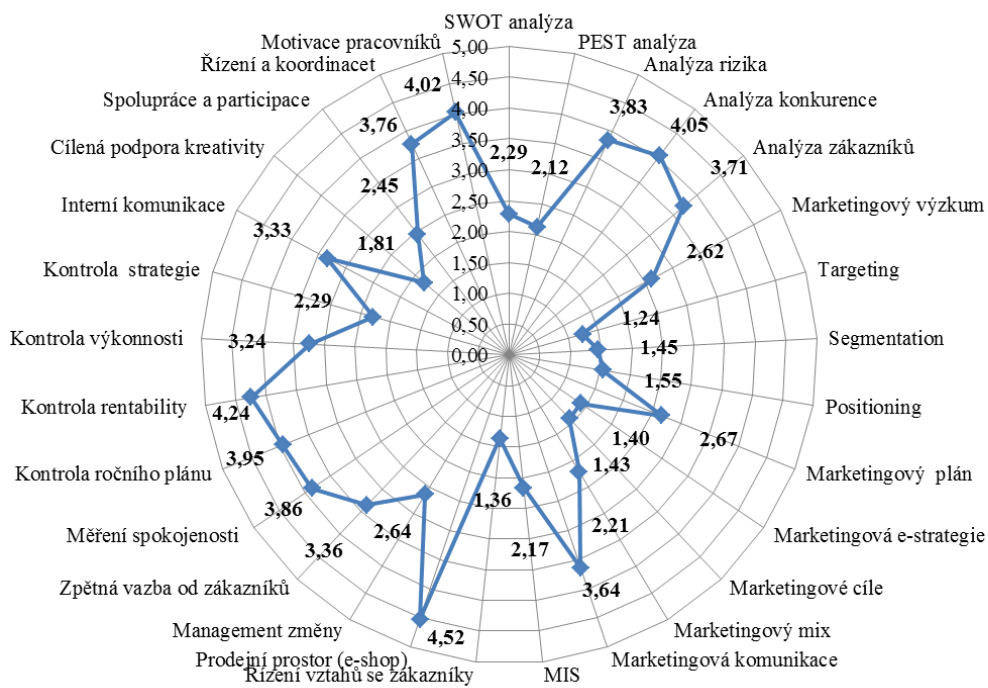
		Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce II.			
8		Označte, zda využíváte v jednotlivých fázích marketingového řízení uvedené nástroje a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).				Počet respondentů	42
Fáze	Nástroj marketingového řízení	Využíváme	Relativní četnost využíváme	Nevyužíváme	Relativní četnost nevyužíváme	Průměrné hodnocení	
Analýza	1 SWOT analýza	27	64,29 %	15	35,71 %	2,29	
	2 PEST analýza	23	54,76 %	19	45,24 %	2,12	
	3 Analýza rizika	10	23,81 %	32	76,19 %	3,83	
	4 Analýza konkurence	40	95,24 %	2	4,76 %	4,05	
	5 Analýza zákazníků a jeho potřeb	42	100,00 %	0	0,00 %	3,71	
	6 Marketingový výzkum	20	47,62 %	22	52,38 %	2,62	
Plánování	7 Identifikace strategických skupin (Targeting)	35	83,33 %	7	16,67 %	1,24	
	8 Segmentace trhu a výběr cílových trhů (Segmentation)	19	45,24 %	23	54,76 %	1,45	
	9 Umístění výrobku a působnosti (Positioning)	21	50,00 %	21	50,00 %	1,55	
	10 Marketingové plánování a plán	40	95,24 %	2	4,76 %	2,67	
	11 Marketingová e-strategie	40	95,24 %	2	4,76 %	1,40	
	12 Marketingové cíle podle metodiky SMART	38	90,48 %	4	9,52 %	1,43	
	13 Marketingový program (marketingový mix)	42	100,00 %	0	0,00 %	2,21	
Realizace	14 Marketingová komunikace se zákazníky	42	100,00 %	0	0,00 %	3,64	
	15 Marketingový informační systém	32	76,19 %	10	23,81 %	2,17	
	16 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)	30	71,43 %	12	28,57 %	1,36	
	17 Prodejní prostor (e-shop)	42	100,00 %	0	0,00 %	4,52	
	18 Management změny; změna plánu marketingových aktivit	27	64,29 %	15	35,71 %	2,64	
Kontrola	19 Zpětná vazba od zákazníků	26	61,90 %	16	38,10 %	3,36	
	20 Měření spokojenost zákazníků	38	90,48 %	4	9,52 %	3,86	
	21 Kontrola ročního plánu	35	83,33 %	7	16,67 %	3,95	
	22 Kontrola rentability (ziskovosti)	42	100,00 %	0	0,00 %	4,24	
	23 Kontrola výkonnosti (efektivnosti)	30	71,43 %	12	28,57 %	3,24	
	24 Kontrola marketingové strategie	39	92,86 %	3	7,14 %	2,29	
	Jakákoli fáze	25 Interní komunikace	42	100,00 %	0	0,00 %	3,33
26 Cílená podpora kreativity		35	83,33 %	7	16,67 %	1,81	
27 Spolupráce a participace členů marketingového týmu		42	100,00 %	0	0,00 %	2,45	
28 Řízení a koordinace marketingových aktivit		42	100,00 %	0	0,00 %	3,76	
29 Motivace pracovníků		42	100,00 %	0	0,00 %	4,02	

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 10: Využívání nástrojů marketingového řízení

Zdroj: vlastní zpracování



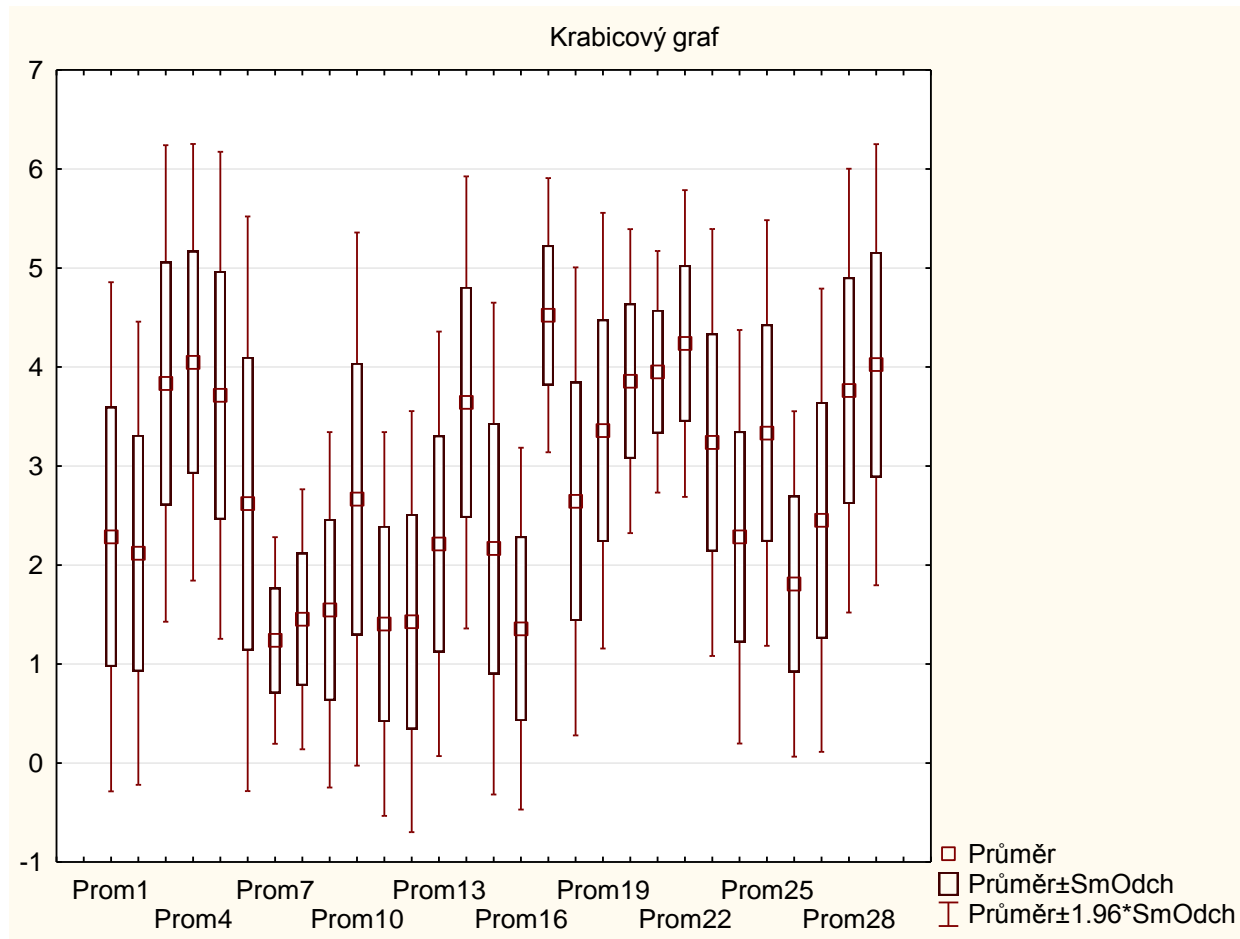
Graf 11: Význam nástrojů marketingového řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21: Využívání nástrojů marketingového řízení (popisné charakteristiky)

Proměnná	Popisné statistiky (8. otázka - Nástroje marketingového řízení)												
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil	Rozptyl	Sm.odch.	Šikmost	Špičatost
Prom1	42	2,28571	2,00000	1,00000	15	1,00000	5,00000	1,00000	3,00000	1,72125	1,31196	0,7318	-0,7032
Prom2	42	2,11904	2,00000	1,00000	17	1,00000	5,00000	1,00000	3,00000	1,42450	1,19352	0,8445	-0,1808
Prom3	42	3,83333	4,00000	5,00000	17	1,00000	5,00000	3,00000	5,00000	1,50813	1,22805	-0,7451	-0,4923
Prom4	42	4,04761	4,00000	5,00000	19	1,00000	5,00000	3,00000	5,00000	1,26597	1,12515	-1,1761	0,8504
Prom5	42	3,71428	4,00000	5,00000	15	1,00000	5,00000	3,00000	5,00000	1,57491	1,25495	-0,5918	-0,8204
Prom6	42	2,61904	2,00000	1,00000	14	1,00000	5,00000	1,00000	4,00000	2,19279	1,48081	0,3239	-1,3569
Prom7	42	1,23809	1,00000	1,00000	34	1,00000	3,00000	1,00000	1,00000	0,28339	0,53234	2,2295	4,2929
Prom8	42	1,45238	1,00000	1,00000	27	1,00000	3,00000	1,00000	2,00000	0,44889	0,66999	1,2035	0,2797
Prom9	42	1,54761	1,00000	1,00000	27	1,00000	5,00000	1,00000	2,00000	0,83914	0,91604	2,0516	4,5637
Prom10	42	2,66666	2,50000	1,00000	11	1,00000	5,00000	1,00000	4,00000	1,88617	1,37338	0,2856	-1,1656
Prom11	42	1,40476	1,00000	1,00000	35	1,00000	5,00000	1,00000	1,00000	0,97851	0,98919	2,4208	4,9742
Prom12	42	1,42857	1,00000	1,00000	35	1,00000	5,00000	1,00000	1,00000	1,17770	1,08521	2,5370	5,3242
Prom13	42	2,21428	2,00000	2,00000	16	1,00000	5,00000	1,00000	3,00000	1,19686	1,09401	0,8418	0,3252
Prom14	42	3,64285	4,00000	4,00000	14	1,00000	5,00000	3,00000	5,00000	1,35714	1,16496	-0,7041	-0,0495
Prom15	42	2,16666	2,00000	1,00000	16	1,00000	5,00000	1,00000	3,00000	1,60569	1,26715	0,9551	-0,1508
Prom16	42	1,35714	1,00000	1,00000	36	1,00000	5,00000	1,00000	1,00000	0,86933	0,93238	2,6191	6,2802
Prom17	42	4,52381	5,00000	5,00000	27	3,00000	5,00000	4,00000	5,00000	0,49941	0,70669	-1,1764	0,0616
Prom18	42	2,64285	2,00000	2,00000	20	1,00000	5,00000	2,00000	3,00000	1,45470	1,20611	0,7417	-0,4137
Prom19	42	3,35714	4,00000	4,00000	18	1,00000	5,00000	3,00000	4,00000	1,25958	1,12231	-0,5479	-0,4562
Prom20	42	3,85714	4,00000	4,00000	30	1,00000	5,00000	4,00000	4,00000	0,61324	0,78309	-1,6586	4,3606
Prom21	42	3,95238	4,00000	4,00000	32	2,00000	5,00000	4,00000	4,00000	0,38792	0,62283	-1,2426	3,8132
Prom22	42	4,23809	4,00000	5,00000	18	2,00000	5,00000	4,00000	5,00000	0,62485	0,79047	-0,7707	0,0440
Prom23	42	3,23809	3,00000	3,00000	14	1,00000	5,00000	2,00000	4,00000	1,21022	1,10010	-0,0386	-0,6705
Prom24	42	2,28571	2,00000	2,00000	15	1,00000	5,00000	1,00000	3,00000	1,13588	1,06578	0,5310	-0,3828
Prom25	42	3,33333	3,00000	Vícenás.	12	2,00000	5,00000	2,00000	4,00000	1,20325	1,09692	0,2155	-1,2477
Prom26	42	1,80952	2,00000	1,00000	18	1,00000	5,00000	1,00000	2,00000	0,79210	0,89000	1,2659	2,4119
Prom27	42	2,45238	2,00000	2,00000	12	1,00000	5,00000	1,00000	3,00000	1,42450	1,19352	0,3893	-0,8010
Prom28	42	3,76190	4,00000	5,00000	14	1,00000	5,00000	3,00000	5,00000	1,30778	1,14358	-0,5331	-0,7236
Prom29	42	4,02381	4,00000	5,00000	20	1,00000	5,00000	3,00000	5,00000	1,29210	1,13670	-0,8855	-0,2280

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 12: Využívání nástrojů marketingového řízení

Zdroj: vlastní zpracování

9) Označte, zda uvedené nedostatky řeší Vaše společnost při procesu marketingového řízení a do jaké míry jsou tyto nedostatky na škále 1 až 5 významné pro konečné výsledky a konkurenceschopnost.

Tato otázka (viz Tabulka 22, Graf 13 a 14) se zaměřovala na identifikaci nedostatků v jednotlivých fázích procesu marketingového řízení a zhodnocení jejich významnosti. Konstrukce této otázky vychází z teoretických východisek disertační práce. Vzhledem k rozsáhlosti možných nedostatků v jednotlivých fázích dotazníkového šetření byly vybrány jen nejvýznamnější a pravděpodobnější nedostatky, kterých se firmy mohou dopouštět. Podrobné popisné statistiky zahrnující například směrodatnou odchylku, rozptyl či koeficienty špičatosti a šikmosti zahrnuje Tabulka 23 a krabicový graf (viz Graf 15).

Ve fázi analýzy měly největší četnost nedostatky v oblasti nedostatečné analýzy rizika (29 firem) a problematického získávání dat (28 firem). Nejmenší četnost má v této fázi nedostatečná analýza konkurence (15 firem). Jako nejvýznamnější nedostatek považují firmy analýzu rizika, které v průměru přiřazují 4,31 bodů. Druhým nejvýznamnějším nedostatkem je nedostatečná analýza konkurence, které firmy přiřazují v průměru 4,17 bodů. Jako nejméně významný nedostatek spatřují firmy v neodhalení potřeb a chování zákazníka, kterému přiřadily v průměru 2,38 bodů.

Ve fázi plánování dotazované firmy označily jako nejvýznamnější nedostatek – nedostatečně stanovené marketingové cíle (32 firem), kterému přiřadily v průměru 4,12 bodů. Tím lze označit, že fáze plánování je v procesu marketingového řízení firem neefektivně prováděna, neboť správně stanovené marketingové cíle vytváří předpoklad pro další kroky procesu plánování. Druhým nejvýznamnějším nedostatkem firmy označily nedostatečně formulovanou marketingovou strategii (39 firem), kterému v průměru přisoudily 2,88 bodů. Nejméně významným nedostatkem ve fázi plánování je nesoulad e-strategie s marketingovou strategií (v průměru 1,48 bodů) a špatně sestavený plán, který jako nedostatek stanovilo pouze 14 firem a přisoudilo mu v průměru 1,68 bodů.

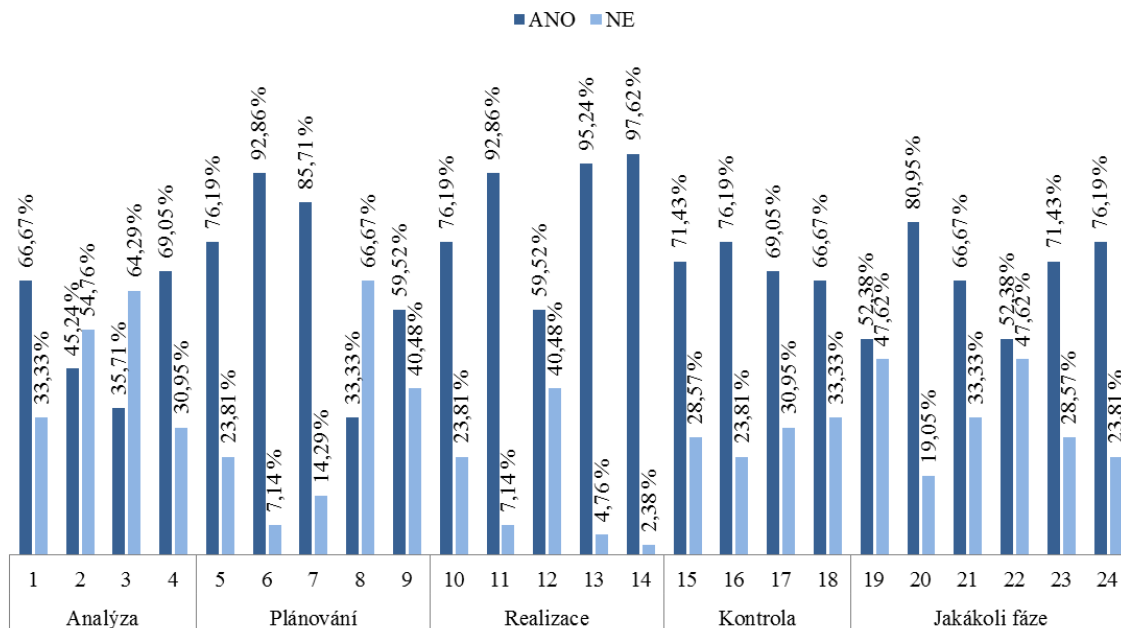
Ve fázi realizace dotazované firmy označily jako nejvýznamnější nedostatek – nepřizpůsobení se neočekávaným událostem (41 firem), kterému přisoudily v průměru 3,93 bodů. Druhým nejvýznamnějším nedostatkem je ve fázi realizace problematická komunikace se zákazníky (v průměru 2,93 bodů) a nedostatečné načasování (v průměru 2,5 bodů). Paradoxně nejméně významným nedostatkem firmy označily nedostatečný marketingový informační systém (v průměru 1,69 bodů).

Ve fázi kontroly firmy považují jako nejvýznamnější nedostatek – nemožnost identifikovat odchylky dosažených výsledků od těch plánovaných (v průměru 4,74 bodů). Druhým nejvýznamnějším nedostatkem v této fázi je nedostatečné vyhodnocení zpětné vazby od zákazníků (v průměru 2,93 bodů). Naopak nejméně významným nedostatkem je podle dotazovaných firem nedostatečné vyhodnocování ekonomických výsledků (v průměru 1,64 bodů). Pro jakoukoli fázi jsou nejvýznamnějšími nedostatky – nedostatečná motivace pracovníků (4,52 bodů), nedostatečná podpora kreativity (4,26 bodů) a nedostatečná interní komunikace (4,17 bodů).

Tabulka 22: Nedostatky při procesu marketingového řízení

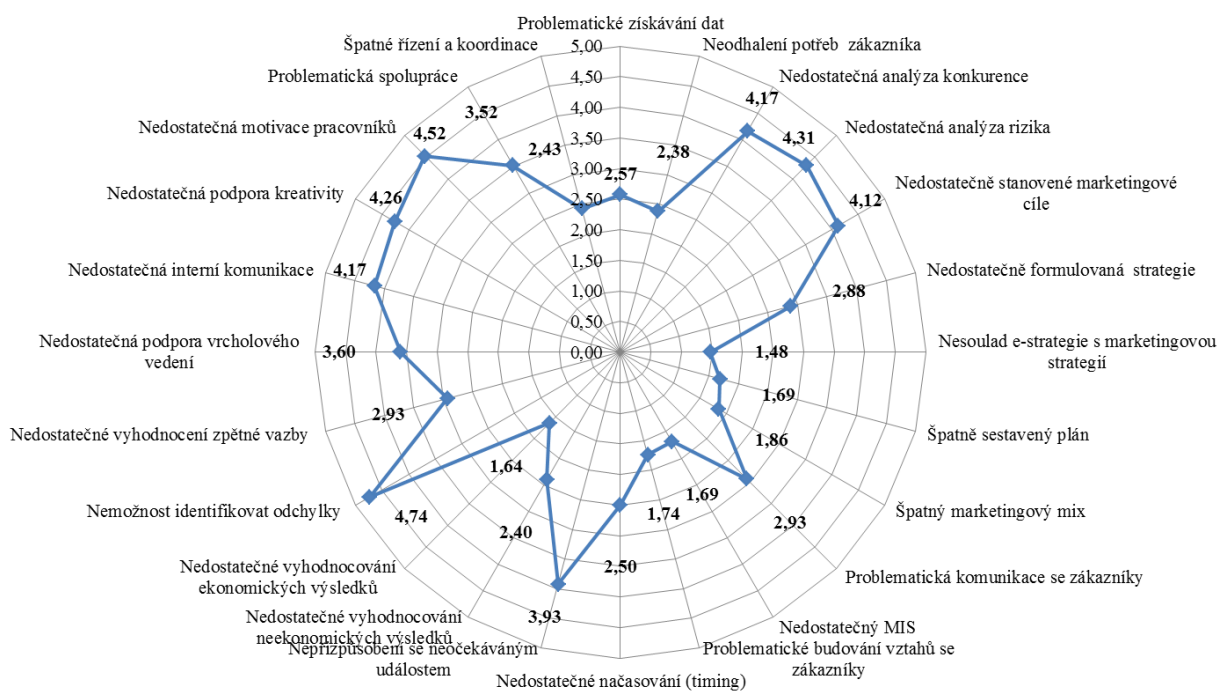
		Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce II.			
9	Označte, zda uvedené nedostatky řeší Vaše společnost při procesu marketingového řízení (ano – ne) a do jaké míry jsou tyto nedostatky na škále 1 - 5 významné pro konečné výsledky a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).				Počet respondentů	42	
Fáze	Nedostatky při procesu marketingového řízení	ANO	Relativní četnost ANO	NE	Relativní četnost NE	Průměrné hodnocení	
Analýza	1	Problematické získávání dat	28	66,67 %	14	33,33 %	2,57
	2	Neodhalení potřeb a chování zákazníka	19	45,24 %	23	54,76 %	2,38
	3	Nedostatečná analýza konkurence	15	35,71 %	27	64,29 %	4,17
	4	Nedostatečná analýza rizika	29	69,05 %	13	30,95 %	4,31
Plánování	5	Nedostatečně stanovené marketingové cíle	32	76,19 %	10	23,81 %	4,12
	6	Nedostatečně formulovaná marketingová strategie	39	92,86 %	3	7,14 %	2,88
	7	Nesoulad e-strategie s marketingovou strategií	36	85,71 %	6	14,29 %	1,48
	8	Špatně sestavený plán	14	33,33 %	28	66,67 %	1,69
	9	Nedostatečně sestavený marketingový program (marketingový mix)	25	59,52 %	17	40,48 %	1,86
Realizace	10	Problematická komunikace se zákazníky	32	76,19 %	10	23,81 %	2,93
	11	Nedostatečný marketingový informační systém	39	92,86 %	3	7,14 %	1,69
	12	Problematické budování vztahů se zákazníky	25	59,52 %	17	40,48 %	1,74
	13	Nedostatečné načasování (timing)	40	95,24 %	2	4,76 %	2,50
	14	Nepřizpůsobení se neočekávaným událostem	41	97,62 %	1	2,38 %	3,93
Kontrola	15	Nedostatečné vyhodnocování dosažených neekonomických výsledků	30	71,43 %	12	28,57 %	2,40
	16	Nedostatečné vyhodnocování dosažených ekonomických výsledků	32	76,19 %	10	23,81 %	1,64
	17	Nemožnost identifikovat odchylky dosažených výsledků od těch plánovaných	29	69,05 %	13	30,95 %	4,74
	18	Nedostatečné vyhodnocení zpětné vazby od zákazníků	28	66,67 %	14	33,33 %	2,93
Jakákoli fáze	19	Nedostatečná podpora vrcholového vedení podniku	22	52,38 %	20	47,62 %	3,60
	20	Nedostatečná interní komunikace	34	80,95 %	8	19,05 %	4,17
	21	Nedostatečná podpora kreativity	28	66,67 %	14	33,33 %	4,26
	22	Nedostatečná motivace pracovníků	22	52,38 %	20	47,62 %	4,52
	23	Problematická spolupráce	30	71,43 %	12	28,57 %	3,52
	24	Špatné řízení a koordinace marketingových aktivit	32	76,19 %	10	23,81 %	2,43

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 13: Nedostatky při procesu marketingového řízení

Zdroj: vlastní zpracování



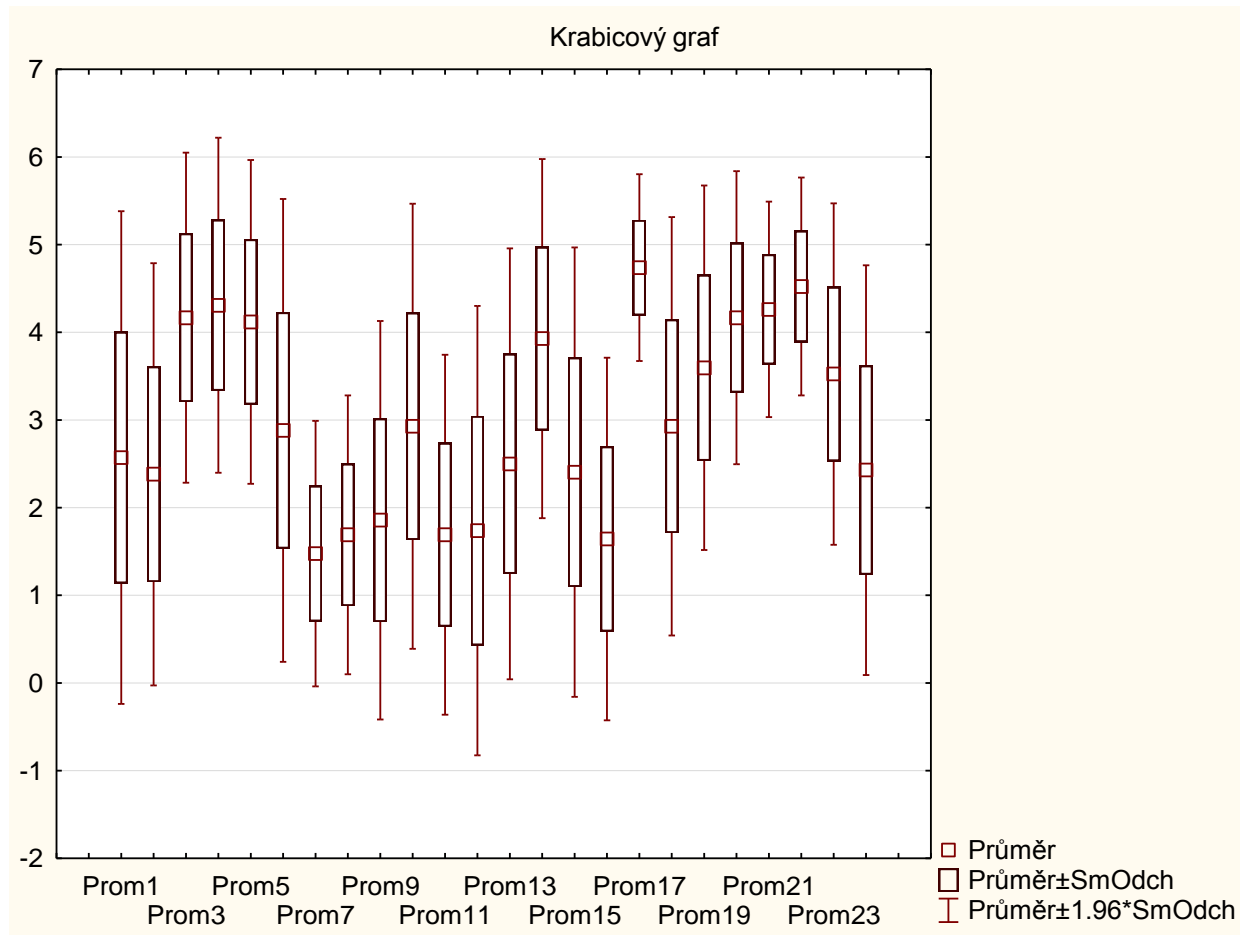
Graf 14: Význam nedostatků při procesu marketingového řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 23: Nedostatky při procesu marketingového řízení (popisné statistiky)

Proměnná	Popisné statistiky (9.otázka - Nedostatky v marketingovém řízení)												
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil	Rozptyl	Sm.odch.	Šikmost	Špičatost
Prom1	42	2,57142	2,00000	1,00000	13	1,00000	5,00000	1,00000	4,00000	2,05574	1,43378	0,39684	-1,28170
Prom2	42	2,38095	2,00000	2,00000	13	1,00000	5,00000	1,00000	3,00000	1,50987	1,22876	0,62020	-0,49850
Prom3	42	4,16666	4,00000	5,00000	19	1,00000	5,00000	4,00000	5,00000	0,92276	0,96060	-1,21665	1,56690
Prom4	42	4,30952	5,00000	5,00000	23	1,00000	5,00000	4,00000	5,00000	0,95063	0,97500	-1,66990	2,73624
Prom5	42	4,11904	4,00000	5,00000	17	1,00000	5,00000	4,00000	5,00000	0,88792	0,94229	-1,16535	1,63900
Prom6	42	2,88095	3,00000	2,00000	10	1,00000	5,00000	2,00000	4,00000	1,81475	1,34712	0,10100	-1,16415
Prom7	42	1,47619	1,00000	1,00000	29	1,00000	3,00000	1,00000	2,00000	0,59698	0,77264	1,24918	-0,08845
Prom8	42	1,69047	1,50000	1,00000	21	1,00000	4,00000	1,00000	2,00000	0,65795	0,81114	0,92587	0,09350
Prom9	42	1,85714	1,00000	1,00000	22	1,00000	5,00000	1,00000	2,00000	1,34494	1,15971	1,37518	1,09260
Prom10	42	2,92857	3,00000	4,00000	11	1,00000	5,00000	2,00000	4,00000	1,67770	1,29526	-0,00285	-1,11775
Prom11	42	1,69047	1,00000	1,00000	26	1,00000	5,00000	1,00000	2,00000	1,09698	1,04736	1,47130	1,47160
Prom12	42	1,73809	1,00000	1,00000	29	1,00000	5,00000	1,00000	2,00000	1,71022	1,30775	1,61275	1,16460
Prom13	42	2,50000	2,00000	2,00000	14	1,00000	5,00000	2,00000	3,00000	1,57317	1,25426	0,58400	-0,56720
Prom14	42	3,92857	4,00000	4,00000	16	1,00000	5,00000	3,00000	5,00000	1,09233	1,04514	-1,06300	1,17100
Prom15	42	2,40476	2,00000	2,00000	15	1,00000	5,00000	1,00000	3,00000	1,71022	1,30775	0,69925	-0,64475
Prom16	42	1,64285	1,00000	1,00000	28	1,00000	5,00000	1,00000	2,00000	1,11324	1,05510	1,56580	1,64260
Prom17	42	4,73809	5,00000	5,00000	33	3,00000	5,00000	5,00000	5,00000	0,29558	0,54367	-2,02755	3,38770
Prom18	42	2,92857	3,00000	2,00000	15	1,00000	5,00000	2,00000	4,00000	1,48257	1,21761	0,22750	-1,02670
Prom19	42	3,59523	4,00000	4,00000	20	1,00000	5,00000	3,00000	4,00000	1,12485	1,06059	-0,77730	0,15720
Prom20	42	4,16666	4,00000	4,00000	22	1,00000	5,00000	4,00000	5,00000	0,72764	0,85302	-1,57240	3,98830
Prom21	42	4,26190	4,00000	4,00000	26	2,00000	5,00000	4,00000	5,00000	0,39314	0,62701	-0,87470	2,79380
Prom22	42	4,52381	5,00000	5,00000	25	3,00000	5,00000	4,00000	5,00000	0,40185	0,63392	-0,99800	0,00450
Prom23	42	3,52381	3,00000	3,00000	17	1,00000	5,00000	3,00000	4,00000	0,98722	0,99359	-0,14730	-0,27680
Prom24	42	2,42857	2,00000	2,00000	14	1,00000	5,00000	2,00000	3,00000	1,42160	1,19231	0,72150	-0,01240

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 15: Nedostatky při procesu marketingového řízení

Zdroj: vlastní zpracování

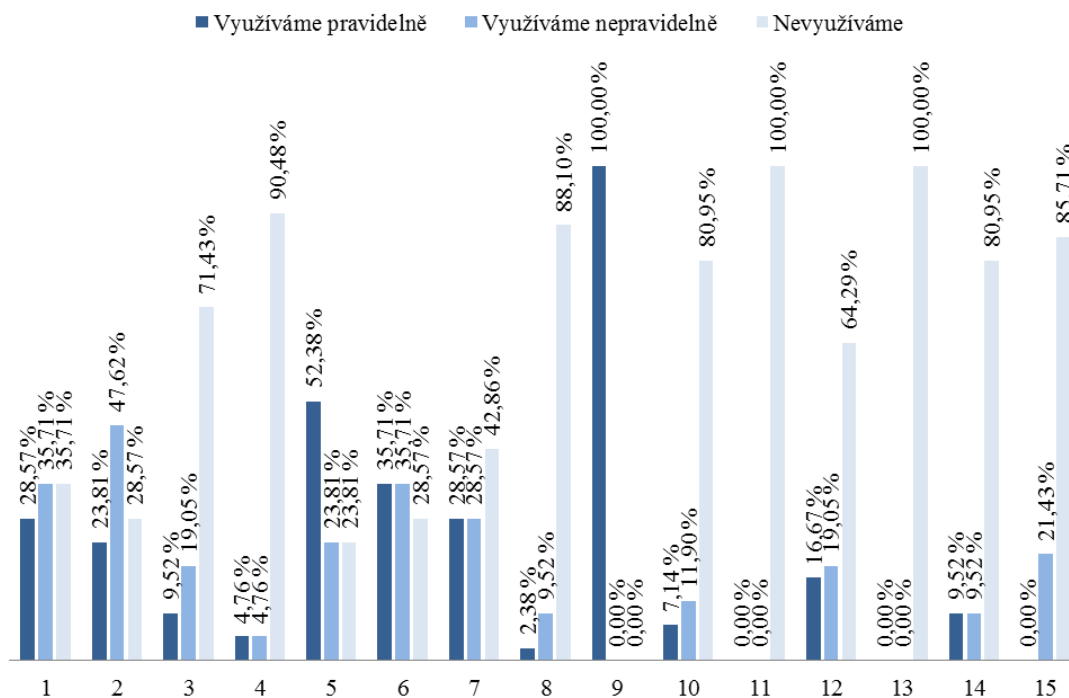
10) Označte, jaké formy marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost.

Tato otázka (viz Tabulka 24, Graf 16 a 17) se zaměřovala na využívání jednotlivých forem marketingu firmami, které obchodují převážně elektronicky. Bez překvapení je nejvíce využívanou formou internetový marketing (42 firem), kterému přisuzují největší význam (v průměru 4,88 bodů). Druhou nejvyužívanější formou je vztahový (zákaznický) marketing (celkem 32 firem), kterému firmy přisuzují v průměru 3,24 bodů. Je zajímavé, že firmy přikládají televiznímu marketingu (4,24 bodů) a marketingu v tištěných médiích poměrně značný význam, ačkoli jej v praxi zřídka využívají a ačkoli řešerše literatury hodnotí tyto formy marketingu na konečný marketingový cíl jako nevýznamný (v porovnání s ostatními a moderními formami). Moderní formy marketingu (event marketing, guerilla marketing, buzz marketing, holistický marketing, behaviorální a emocionální marketing) firmy prakticky nepoužívají a pravděpodobně z důvodu jejich neznalosti jim přisuzují také nejmenší význam (v průměru menší než 1,5 bodu).

Tabulka 24: Formy specifického marketingu

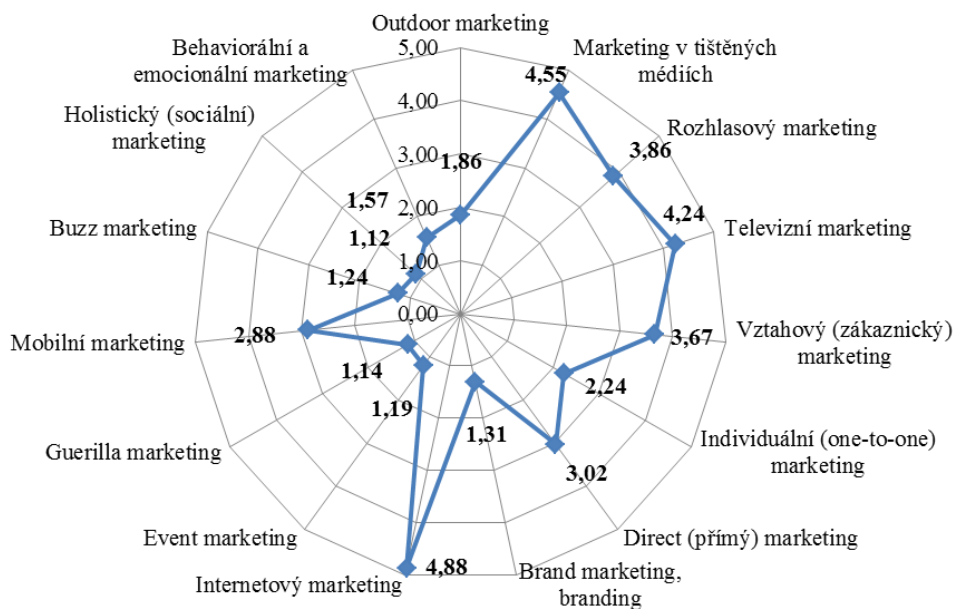
Vyhodnocení dotazníkového šetření					sekce II.			
Označte, jaké formy marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam)					Počet respondentů		42	
10	Formy specifického marketingu	Využíváme pravidelně	Relativní četnost	Využíváme nepravidelně	Relativní četnost	Nevyužíváme	Relativní četnost	Průměrné hodnocení
1	Outdoor marketing	12	28,57 %	15	35,71 %	15	35,71 %	1,86
2	Marketing v tištěných médiích	10	23,81 %	20	47,62 %	12	28,57 %	4,55
3	Rozhlasový marketing	4	9,52 %	8	19,05 %	30	71,43 %	3,86
4	Televizní marketing	2	4,76 %	2	4,76 %	38	90,48 %	4,24
5	Vztahový (zákaznický) marketing	22	52,38 %	10	23,81 %	10	23,81 %	3,67
6	Individuální (one-to-one) marketing	15	35,71 %	15	35,71 %	12	28,57 %	2,24
7	Direct (přímý) marketing	12	28,57 %	12	28,57 %	18	42,86 %	3,02
8	Brand marketing, branding	1	2,38 %	4	9,52 %	37	88,10 %	1,31
9	Internetový marketing	42	100,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	4,88
10	Event marketing	3	7,14 %	5	11,90 %	34	80,95 %	1,19
11	Guerilla marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	42	100,00 %	1,14
12	Mobilní marketing	7	16,67 %	8	19,05 %	27	64,29 %	2,88
13	Buzz marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	42	100,00 %	1,24
14	Holistický (sociální) marketing	4	9,52 %	4	9,52 %	34	80,95 %	1,12
15	Behaviorální a emocionální marketing	0	0,00 %	9	21,43 %	36	85,71 %	1,57

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 16: Vyžívání forem specifického marketingu

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 17: Význam forem specifického marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

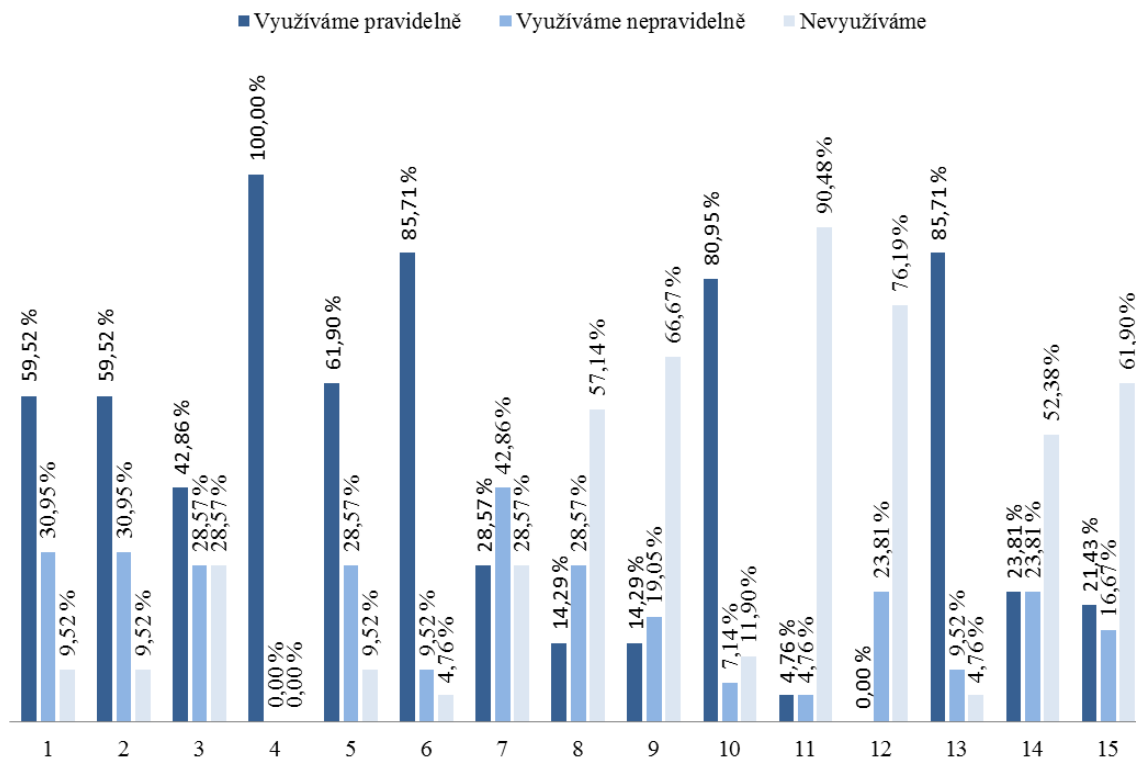
11) Označte, jaké formy internetového marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost.

Tato otázka (viz Tabulka 25, Graf 18 a 19) se z důvodu zaměření firem na internetový trh zaměřovala na využívání a význam jednotlivých nástrojů internetového marketingu. Nejvyužívanějším internetovým nástrojem je optimalizace webových stránek (42 firem), které firmy přisuzují největší význam (v průměru 5 bodů). Dalšími nejvyužívanějšími nástroji je bannerová reklama (celkem 40 firem), PPC systémy (celkem 37 firem) a marketing v sociálních sítích (celkem 40 firem), avšak mu přizují poměrně malý význam (v průměru 2,88 bodů). Druhý nejvýznamnější nástroj internetového marketingu považují firmy PPC a další podobné systémy (v průměru 4,4 bodů) a analýzu návštěvnosti webových stránek (v průměru 4,02 bodů). Naopak behaviorální reklamu využívá pouze 14 firem, která by se měla stát účinným nástrojem konverzního marketingu; je jí přisuzován velmi malý význam (v průměru 1,48 bodů). Je zřejmé, že firmy v efektivitě využívání nástrojů internetového marketingu mají značné rezervy.

Tabulka 25: Formy internetového marketingu

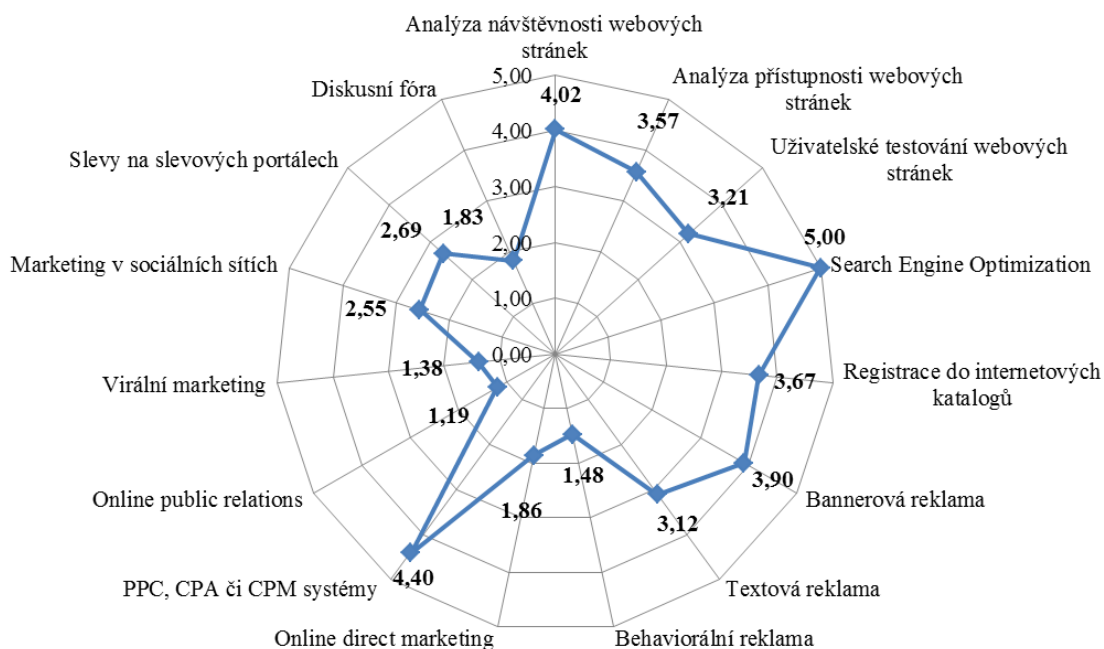
Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce II.						
Označte, jaké formy internetového marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).						Počet respondentů	42	
11	Formy internetového marketingu	Využíváme pravidelně	Relativní četnost	Využíváme nepravidelně	Relativní četnost	Nevyužíváme	Relativní četnost	Průměrné hodnocení
1	Analýza návštěvnosti webových stránek	25	59,52 %	13	30,95 %	4	9,52 %	4,02
2	Analýza přístupnosti webových stránek	25	59,52 %	13	30,95 %	4	9,52 %	3,57
3	Uživatelské testování webových stránek	18	42,86 %	12	28,57 %	12	28,57 %	3,21
4	Optimalizace webových stránek pro vyhledávače (SEO)	42	100,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	5,00
5	Registrace do internetových katalogů	26	61,90 %	12	28,57 %	4	9,52 %	3,67
6	Bannerová reklama	36	85,71 %	4	9,52 %	2	4,76 %	3,90
7	Textová reklama	12	28,57 %	18	42,86 %	12	28,57 %	3,12
8	Behaviorální reklama	6	14,29 %	12	28,57 %	24	57,14 %	1,48
9	Online direct marketing	6	14,29 %	8	19,05 %	28	66,67 %	1,86
10	PPC, CPA či CPM systémy či časová cena	34	80,95 %	3	7,14 %	5	11,90 %	4,40
11	Online public relations	2	4,76 %	2	4,76 %	38	90,48 %	1,19
12	Virální marketing	0	0,00 %	10	23,81 %	32	76,19 %	1,38
13	Marketing v sociálních sítích	36	85,71 %	4	9,52 %	2	4,76 %	2,55
14	Slevy na slevových portálech	10	23,81 %	10	23,81 %	22	52,38 %	2,69
15	Diskusní fóra	9	21,43 %	7	16,67 %	26	61,90 %	1,83

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 18: Formy internetového marketingu

Zdroj: vlastní zpracování



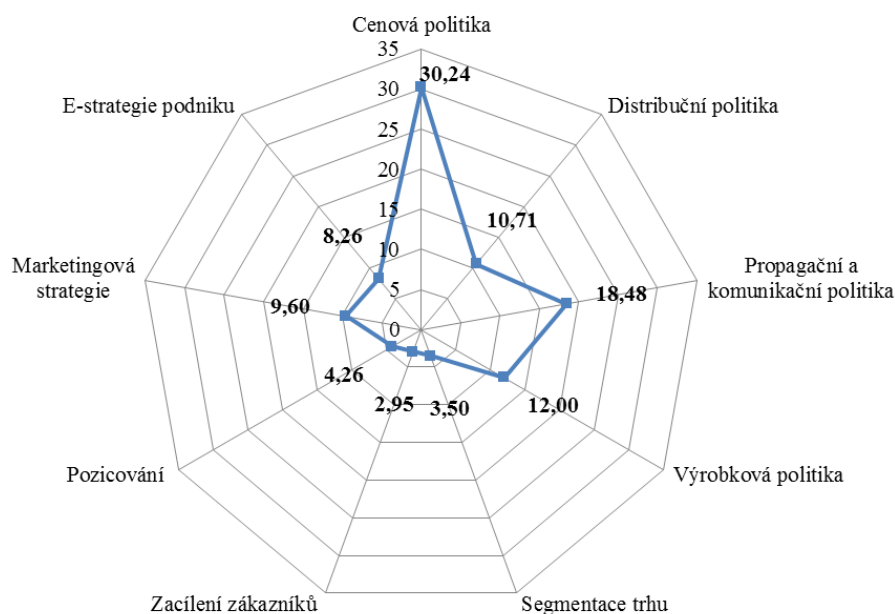
Graf 19: Význam forem internetového marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

12) Máte k dispozici celkem 100 bodů. Rozdělte je podle důležitosti mezi jednotlivé prvky, které využíváte pro marketingové aktivity společnosti.

Tato otázka (viz Graf 20) se zaměřovala na hodnocení důležitosti vybraných strategických a taktických procesů dotazovanými firmami. Podle očekávání největší důležitost firmy přiřkládají cenové politice (v průměru 30,24 bodů), druhou největší důležitost přisuzují propagační a komunikační politice (v průměru 18,48 bodů). Třetí v pořadí podle důležitosti je výrobová politika (v průměru 12,00 bodů). Na čtvrtém místě podle důležitosti se umístila distribuční politika (v průměru 10,71 bodů). Z těchto výsledků je patrné, že marketing je ve firmách, které využívají koncept marketingového řízení, prováděn na taktické úrovni.

Dalším marketingovým aktivitám, které identifikují strategické procesu marketingu, přisuzují dotazované firmy minimální důležitost. Nejmenší důležitost přisuzují firmy zacílení zákazníků (v průměru 2,95 bodů), segmentaci trhu (v průměru 3,50 bodů) a pozicování (v průměru 4,26 bodů). Z hlediska strategických procesů marketingu nejlépe dopadla samotná marketingová strategie (v průměru 9,60 bodů) a e-strategie podniku (v průměru 8,26 bodů). Z této otázky je patrné, že ačkoli dotazované firmy (n = 42) využívají koncept marketingového řízení, jeho proces je realizován na taktické úrovni, strategické procesy marketingu jsou významně podceňovány.



Graf 20: Marketingové aktivity firem

Zdroj: vlastní zpracování

5.7.3 SEKCE III – Firmy, které uvažují o vytvoření koncepce marketingového řízení

Třetí sekce se specializuje na skupinu firem ($n = 20$), které nevyužívají koncept marketingového řízení (tj. analýza, plánování, realizace, kontrola), ale uvažují o něm. Skupina otázek v sekci III se zaměřovala na důvod nevyužívání konceptu marketingového řízení, plán využívání konceptu marketingového řízení, plánovaný způsob provádění marketingového řízení, využívané nástroje v procesu řízení firem, využití forem specifického marketingu a zhodnocení jejich významu, využití forem internetového marketingu a zhodnocení jejich významu a hodnocení důležitosti vybraných marketingových aktivit firmy.

Cílem sekce III je zjistit důvod nevyužívání konceptu marketingového řízení v elektronickém obchodování, způsob provádění jednotlivých marketingových činností a jejich komparace se skupinou, která odpovídala v sekci II (tj. firmy, které využívají koncept marketingového řízení – analýza, plánování, realizace, kontrola).

13) Z jakého důvodu Vaše společnost koncept marketingového řízení nevyužívá (tj. analýzu, plánování, implementaci a kontrolu marketingových aktivit)?

První z otázek sekce III se dotazovala na důvod nevyužívání konceptu marketingového řízení (viz Tabulka 26). Dotazované firmy mohly v této otázce volit více odpovědí. Hlavním důvodem firmem jsou nedostatečné zkušenosti (25,81 %), vytváření vlastních metod a koncepce pro marketing (25,81 %) a nedůležitost koncepce marketingového řízení (22,58 %). Ostatní odpovědi jsou zastoupeny minimálně. Tyto odpovědi vedou k současnému nevyužívání konceptu marketingového řízení, přesto jej plánují zavést.

Tabulka 26: Důvod nevyužívání konceptu marketingového řízení

Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce III.	
Počet respondentů:		20	
13	Z jakého důvodu Vaše společnost koncept marketingového řízení nevyužívá (tj. analýzu, plánování, realizaci a kontrolu marketingových aktivit)? Lze označit více odpovědí.	poč.	%
a	Nedostatečné znalosti o konceptu marketingového řízení	3	9,68 %
b	Nepovažujeme jej za důležitý	7	22,58 %
c	Nedostatečné zkušenosti	8	25,81 %
d	Vytváříme si vlastní koncept či metodu pro marketing	8	25,81 %
e	Jiné důvody. Prosím, uveďte.....	5	16,13 %
Celkový počet odpovědí		31	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

14) V jakém časovém horizontu plánujete koncept marketingového řízení využívat?

Tato otázka (viz Tabulka 27) bezprostředně navazuje na předchozí a zjišťuje, v jakém časovém horizontu firmy plánují koncept marketingového řízení zavést. Nejčastější odpovědi je předpoklad do dvou let (35 %), poté v horizontu 3 až 5 let (25 %), do 1 roku (25 %) a v horizontu více než 5 let (15 %). Lze předpokládat, že dotazované firmy (n = 20) vlivem tlaku konkurence a měnícího se okolí, plánují ve většině případů (85 %) koncept marketingového řízení zavést v horizontu do 5 let.

Tabulka 27: Plán využívání konceptu marketingového řízení

Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce III.	
Počet respondentů:		20	
14	V jakém časovém horizontu plánujete koncept marketingového řízení využívat?	poč.	%
a	do 1 roku	5	25,00 %
b	do 2 let	7	35,00 %
c	během 3 až 5 let	5	25,00 %
d	za více než 5 let	3	15,00 %
Celkový počet respondentů		20	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

15) Jak bude koncept marketingového řízení prováděn?

Další otázka (viz Tabulka 28) měla opět přímou návaznost na předchozí v sekci III a zjišťovala, jakým způsobem bude koncept marketingového řízení v dotazovaných firmách (n = 20) prováděn. Nejčastěji bude koncept marketingového řízení prováděn odpovědným pracovníkem (40%), poté externí specializovanou společností (30%). Ve zbývajících případech bude prováděno v rámci marketingového oddělení (20%) nebo v rámci obchodního či prodejního oddělení (10%). Tato otázka je odvislá od koncepce, kterou dotazované firmy doposud využívaly.

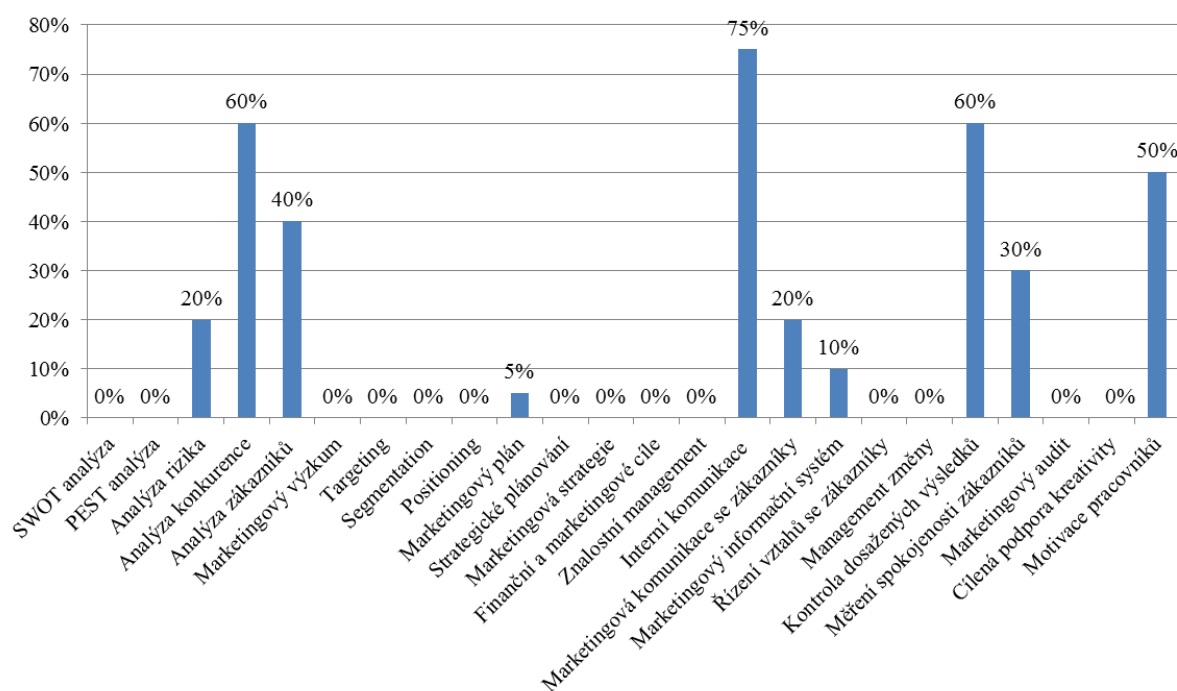
Tabulka 28: Plánovaný způsob provádění marketingového řízení

Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce III.	
Počet respondentů:		20	
15	Jak bude koncept marketingového řízení prováděn?	poč.	%
a	V rámci marketingového oddělení	2	10,00 %
b	V rámci obchodního či prodejního oddělení	4	20,00 %
c	Odpovědným pracovníkem	8	40,00 %
d	Externí specializovanou společností	6	30,00 %
Celkový počet respondentů		20	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

16) Které z uvedených nástrojů v procesu řízení Vaše společnost využívá? Lze označit více odpovědí.

Přestože v sekci III odpovídaly firmy, které koncept marketingového řízení nevyužívají, tato otázka (viz Graf 21) se zaměřovala, zda využívají některé vybrané nástroje v procesu řízení podniku. V této otázce bylo možné označit více odpovědí. Dotazované firmy využívají nejčastěji interní komunikaci s pracovníky společnosti (75 %), analýzu konkurence (60 %), analýzu zákazníků a jeho potřeb (40 %), motivaci pracovníků (50 %) a kontrolu dosažených výsledků (60 %). V menším počtu je využíváno měření spokojenosti zákazníků (30 %) a marketingová komunikace se zákazníky (20 %). Ostatní nástroje jsou zastoupeny minimálně nebo vůbec.



Graf 21: Využívané nástroje v procesu řízení firem

Zdroj: vlastní zpracování

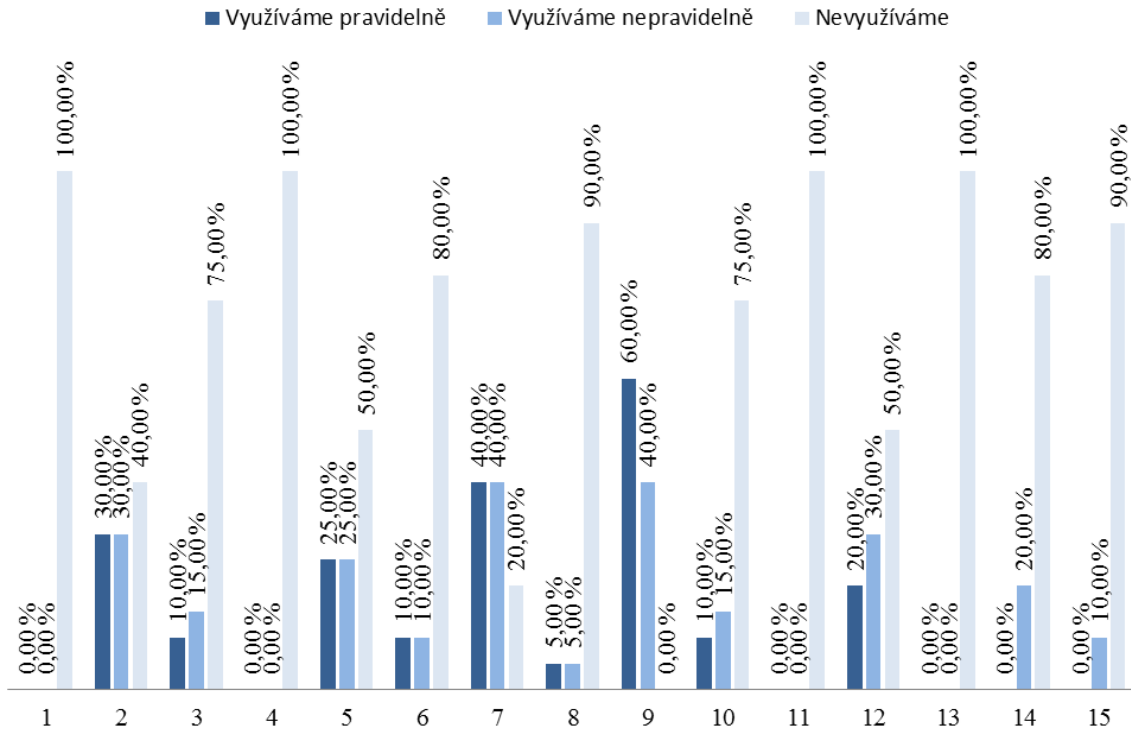
17) Označte křížkem, jaké formy marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).

Tato otázka (viz Tabulka 29, Graf 22 a 23) se zaměřovala na využívání vybraných forem marketingu a zhodnocení jejich významu. Bez překvapení dotazované firmy (n = 20) využívají nejvíce internetový marketing, avšak pravidelně pouze 12 z nich. Pravidelně využívanou formou marketingu je ještě online direct marketing, vztahový marketing a marketing v tištěných médiích. Rovněž jim přisuzují mírně nadprůměrný význam (v průměru 3,4 bodů). Ačkoli dotazované firmy (n = 20) nevyužívají televizní marketing, přesto mu udělují nejvyšší hodnocení (v průměru 5 bodů). Podobné je to s outdoor marketingem, který nevyužívá žádná z firem (n = 20), avšak přisuzují mu poměrně velký význam (v průměru 3,25 bodů). Nejméně významnými formami marketingu jsou podle dotazovaných firem guerilla marketing, mobilní marketing, behaviorální a emocionální marketing, holistický marketing a buzz marketing, kterým firmy přidělují ne více než v průměru 1,85 bodů.

Tabulka 29: Formy specifického marketingu

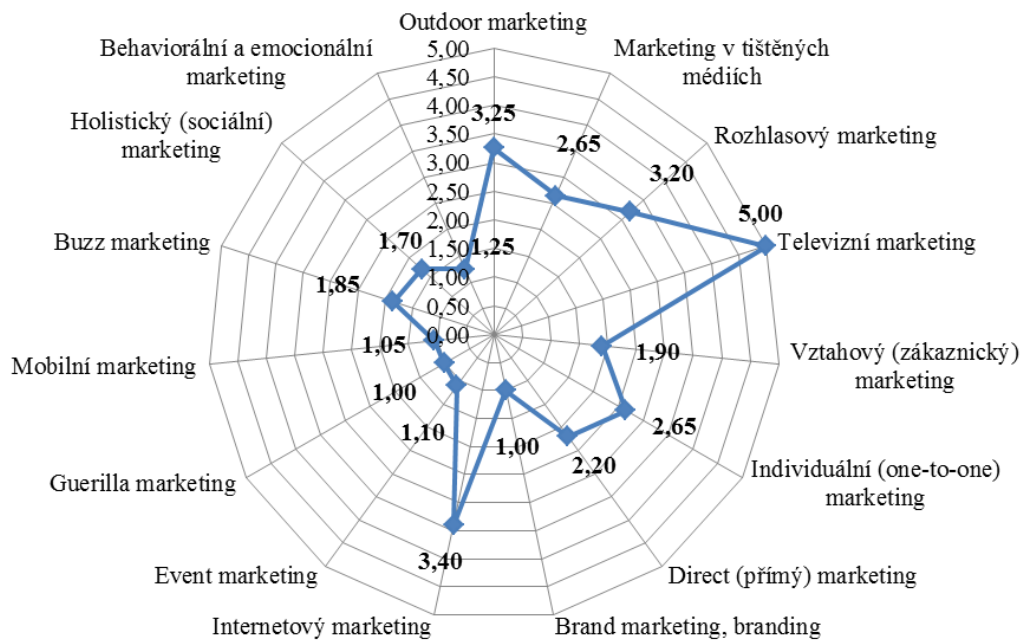
Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce III.						
Označte, jaké formy marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam)		Počet respondentů		20		Průměrné hodnocení		
17	Formy specifického marketingu	Využíváme pravidelně	Relativní četnost	Využíváme nepravidelně	Relativní četnost	Nevyužíváme	Relativní četnost	Průměrné hodnocení
1	Outdoor marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	20	100,00 %	3,25
2	Marketing v tištěných médiích	6	30,00 %	6	30,00 %	8	40,00 %	2,65
3	Rozhlasový marketing	2	10,00 %	3	15,00 %	15	75,00 %	3,20
4	Televizní marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	20	100,00 %	5,00
5	Vztahový (zákaznický) marketing	5	25,00 %	5	25,00 %	10	50,00 %	1,90
6	Individuální (one-to-one) marketing	2	10,00 %	2	10,00 %	16	80,00 %	2,65
7	Direct (přímý) marketing	8	40,00 %	8	40,00 %	4	20,00 %	2,20
8	Brand marketing, branding	1	5,00 %	1	5,00 %	18	90,00 %	1,00
9	Internetový marketing	12	60,00 %	8	40,00 %	0	0,00 %	3,40
10	Event marketing	2	10,00 %	3	15,00 %	15	75,00 %	1,10
11	Guerilla marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	20	100,00 %	1,00
12	Mobilní marketing	4	20,00 %	6	30,00 %	10	50,00 %	1,05
13	Buzz marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	20	100,00 %	1,85
14	Holistický (sociální) marketing	0	0,00 %	4	20,00 %	16	80,00 %	1,70
15	Behaviorální a emocionální marketing	0	0,00 %	2	10,00 %	18	90,00 %	1,25

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 22: Formy specifického marketingu

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 23: Význam forem specifického marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

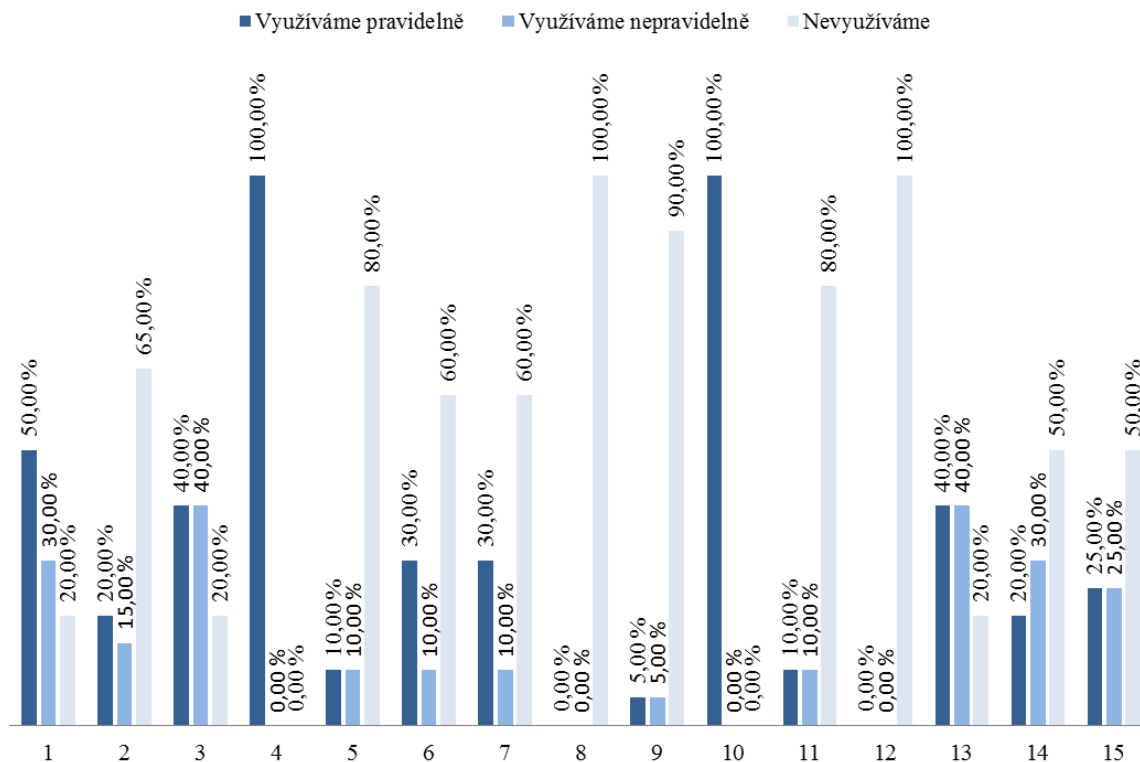
18) Označte jaké formy internetového marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).

Tato otázka (viz Tabulka 30, Graf 24 a 25) se orientovala na využívání forem internetového marketingu a zhodnocení jejich významu. Jako nejvýznamnější a nejvyužívanějším nástrojem internetového marketingu firmy označily optimalizaci webových stránek, kterou využívají všechny firmy (hodnotí v průměru 5 body). Dalším nejvyužívanějším nástrojem je PPC a ostatní systému, kterým firmy v průměru udělují 3,4 bodů. Nadprůměrný význam dotazované firmy (celkem 16 firem) přidělují analýzy návštěvnosti webových stránek (v průměru 3,25 bodů). Nejméně využívané a také nejméně hodnocené nástroje internetového marketingu je virální marketing, online public relations, online direct marketing, behaviorální reklama a diskusní fóra. Firmy jim nepřidělují v průměru více než 1,7 bodů.

Tabulka 30: Formy internetového marketingu

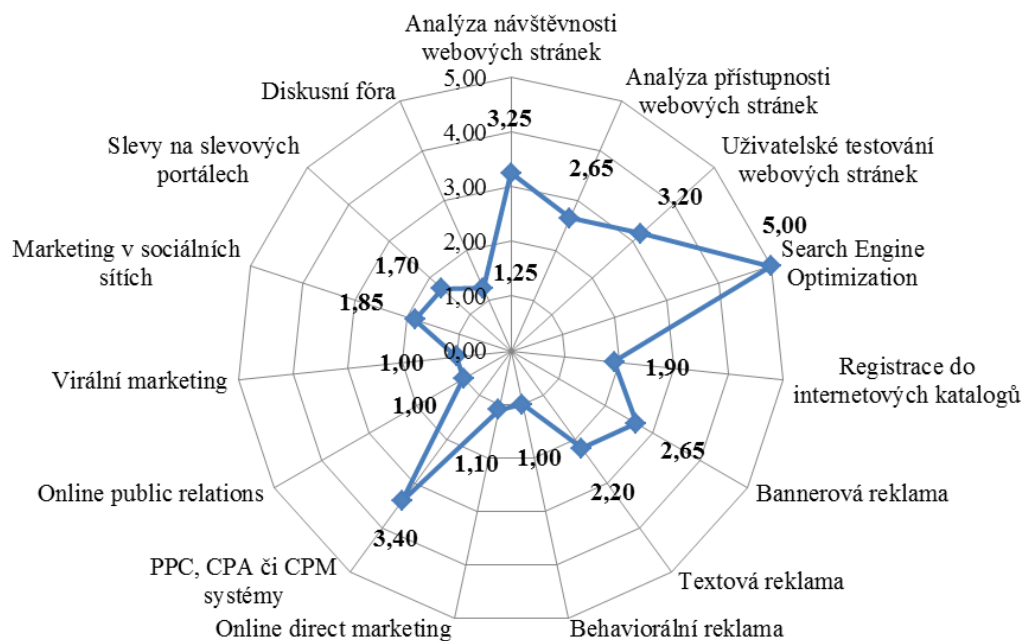
Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce II.						
Označte, jaké formy internetového marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).		Počet respondentů		20				
18	Formy internetového marketingu	Využíváme pravidelně	Relativní četnost	Využíváme nepravidelně	Relativní četnost	Nevyužíváme	Relativní četnost	Průměrné hodnocení
1	Analýza návštěvnosti webových stránek	10	50,00 %	6	30,00 %	4	20,00 %	3,25
2	Analýza přístupnosti webových stránek	4	20,00 %	3	15,00 %	13	65,00 %	2,65
3	Uživatelské testování webových stránek	8	40,00 %	8	40,00 %	4	20,00 %	3,20
4	Optimalizace webových stránek pro vyhledávače (SEO)	20	100,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	5,00
5	Registrace do internetových katalogů	2	10,00 %	2	10,00 %	16	80,00 %	1,90
6	Bannerová reklama	6	30,00 %	2	10,00 %	12	60,00 %	2,65
7	Textová reklama	6	30,00 %	2	10,00 %	12	60,00 %	2,20
8	Behaviorální reklama	0	0,00 %	0	0,00 %	20	100,00 %	1,00
9	Online direct marketing	1	5,00 %	1	5,00 %	18	90,00 %	1,10
10	PPC, CPA či CPM systémy či časová cena	20	100,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	3,40
11	Online public relations	2	10,00 %	2	10,00 %	16	80,00 %	1,00
12	Virální marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	20	100,00 %	1,00
13	Marketing v sociálních sítích	8	40,00 %	8	40,00 %	4	20,00 %	1,85
14	Slevy na slevových portálech	4	20,00 %	6	30,00 %	10	50,00 %	1,70
15	Diskusní fóra	5	25,00 %	5	25,00 %	10	50,00 %	1,25

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 24: Formy internetového marketingu

Zdroj: vlastní zpracování



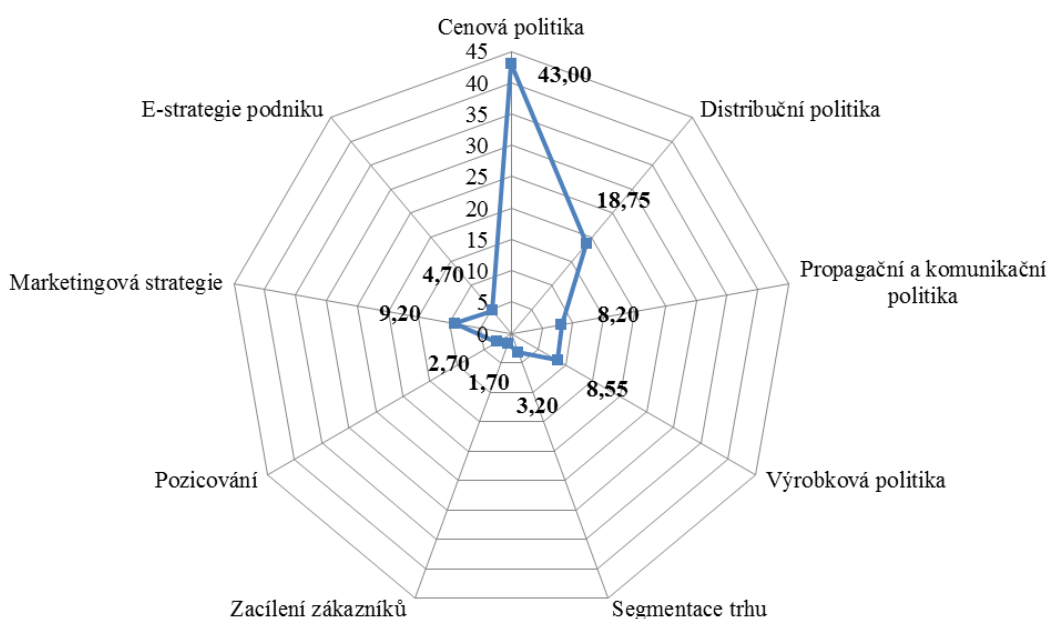
Graf 25: Význam forem internetového marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

19) Máte k dispozici celkem 100 bodů. Rozdělte je podle důležitosti mezi jednotlivé prvky, které využíváte pro marketingové aktivity společnosti.

Tato otázka (viz Graf 26) v sekci III se specializovala na hodnocení důležitosti vybraných marketingových aktivit. Nejvyšší bodové hodnocení dotazované firmy přidělují cenové politice (v průměru 43 bodů), následuje distribuční politika s průměrným hodnocením 18,75 bodů. S velkým odstupem se na další místo řadí výrobní politika s průměrným hodnocením 8,55 bodů a propagační komunikační politika s průměrným hodnocením 8,2 bodů. Rovněž i tato skupina firem, která nevyužívá koncept marketingového řízení, ale uvažuje o něm, provádí marketing převážně na taktické úrovni (formou jednotlivých prvků klasického marketingového mixu).

Strategickým procesům dotazované firmy (n = 20) přisuzují minimální důležitost. Největší bodové hodnocení ve strategických procesech přidělují marketingové strategii (v průměru 9,2 bodů), s velkým odstupem poté e-strategie podniku (s průměrným hodnocením 4,2 bodů). Nejmenší důležitost je přisuzována cílení zákazníků, která má průměrné hodnocení 1,7 bodů, pozicování (v průměru 2,7 bodů) a segmentace trhu (v průměru 3,2 bodů). Rovněž tato skupina firem marketing nepovažuje jako strategický nástroj.



Graf 26: Marketingové aktivity firmy

Zdroj: vlastní zpracování

5.7.4 SEKCE IV – Firmy, které neuvažují o vytvoření koncepce marketingového řízení

Poslední sekce dotazníkového šetření se zaměřovala na firmy (n = 16), které nevyužívají koncepci marketingového řízení (tj. analýza, plánování, realizace, kontrola) a v budoucnu o ní neuvažují. Sekce IV se firem dotazovala na důvod nevyužívání konceptu marketingového řízení, zda mají zájem se o marketingovém řízení dozvědět více, na využívání vybraných nástrojů v procesu řízení firmy, využívání forem specifického marketingu a zhodnocení jejich významu, využívání forem internetového marketingu a zhodnocení jejich významu a hodnocení důležitosti vybraných marketingových aktivit ve firmě.

Cílem této sekce je zhodnotit důvod nevyužívání konceptu marketingového řízení, efektivitu provádění marketingových činností, zhodnocení jejich významu a důležitosti a jejich komparace se skupinou, která odpovídala v sekci II (tj. firmy, které využívají koncept marketingového řízení – analýza, plánování, realizace, kontrola).

20) Z jakého důvodu Vaše společnost koncept marketingového řízení nevyužívá (tj. analýzu, plánování, implementaci a kontrolu marketingových aktivit)?

Úvodní otázka (viz Tabulka 31) v sekci IV se zaměřovala na důvod nevyužívání konceptu marketingového řízení (tj. analýza, plánování, realizace a kontrola). V této otázce bylo možné označit více odpovědí. Firmy (n = 16) nejčastěji odpovídaly, že tento koncept nepovažují za důležitý (53,33 %), že nemají dostatečné znalosti o konceptu marketingového řízení (36,67 %) a nedostatečné zkušenosti o tomto konceptu (10 %). Tyto důvody firmy odrazují od využívání komplexního přístupu k marketingovému řízení.

Tabulka 31: Důvod nevyužívání konceptu marketingového řízení

Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce IV.	
Počet respondentů:		16	
20	Z jakého důvodu Vaše společnost koncept marketingového řízení nevyužívá (tj. analýzu, plánování, implementaci a kontrolu marketingových aktivit)? Lze označit více odpovědí.	poč.	%
a	Nedostatečné znalosti o konceptu marketingového řízení	11	36,67 %
b	Nepovažujeme jej za důležitý	16	53,33 %
c	Nedostatečné zkušenosti	3	10,00 %
d	Vytváříme si vlastní koncept či metodu pro marketing	0	0,00 %
e	Jiné důvody. Prosím, uveďte.....	0	0,00 %
Celkový počet odpovědí		30	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

21) Máte zájem se o konceptu marketingového řízení dozvědět více?

Tato otázka (viz Tabulka 32) se dotazovala vybrané skupiny firem (n = 16), zda mají zájem se o konceptu marketingového řízení dozvědět více informací. Tři čtvrtiny z nich kladně odpověděly (75 %), pouze čtyři z nich negativně odpovědělo. Tyto firmy jsou si tudíž vědomy, že odborné informace v tomto oboru mohou být pro ně v budoucnu užitečné a mohou jim pomoci při dalším rozhodování a následném rozvoji samotné firmy.

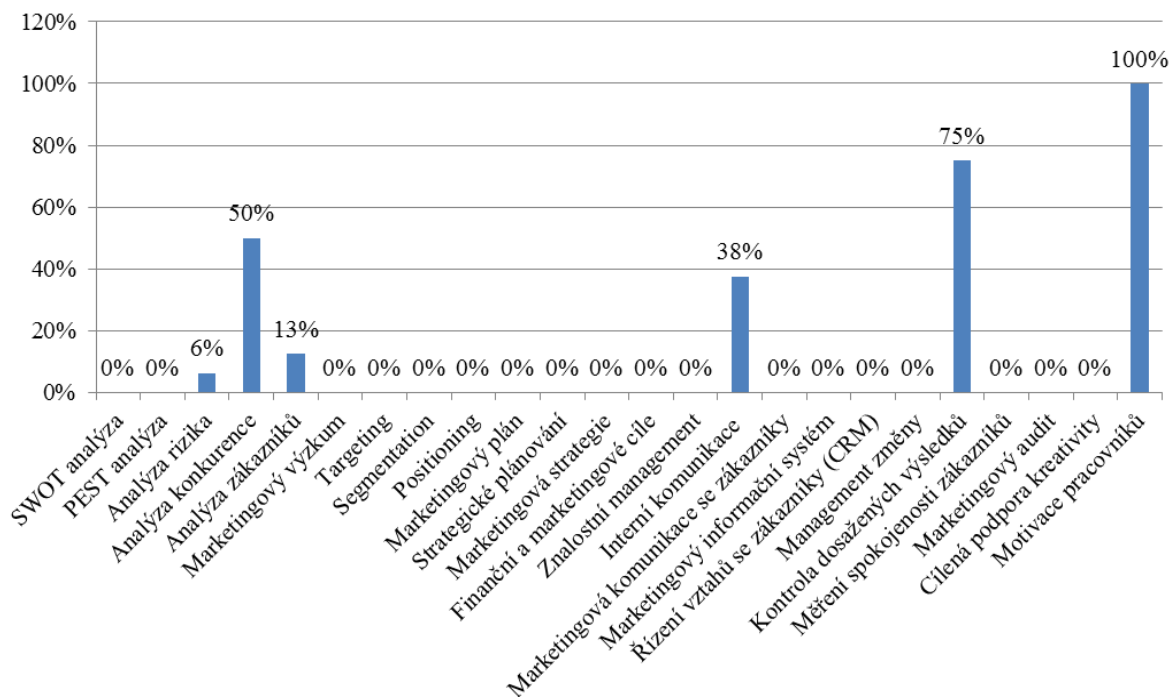
Tabulka 32: Zájem o koncept marketingového řízení

Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce IV.	
		Počet respondentů: 16	
21	Máte zájem se o konceptu marketingového řízení dozvědět více?	poč.	%
a	ANO	12	75,00 %
b	NE	4	25,00 %
Celkový počet respondentů		16	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

22) Které z uvedených nástrojů v procesu řízení Vaše společnost využívá? Lze označit více odpovědí.

Tato otázka (viz Graf 27) se zaměřovala využívání nástrojů procesu řízení firmy, tj. nástrojů, které lze využít i v procesu marketingového řízení. Tato otázka nabízela možnosti více odpovědí. Firmy v sekci IV (n = 16) nejčastěji označily motivaci pracovníků (100 %), kontrolu dosažených výsledků (75 %), analýzu konkurence (50 %), interní komunikace s pracovníky společnosti (37,50 %) a analýza zákazníků a jeho potřeb (12,50 %). Ostatní nástroje v procesu řízení podniku nejsou zastoupeny vůbec nebo jen raritně (tj. analýza rizika – 6,25 %). Tyto hodnoty ukazují, že marketing v této skupině firem je prováděn nahodile, bez uceleného koncepčního návrhu.



Graf 27: Využívání nástrojů v procesu řízení podniku

Zdroj: vlastní zpracování

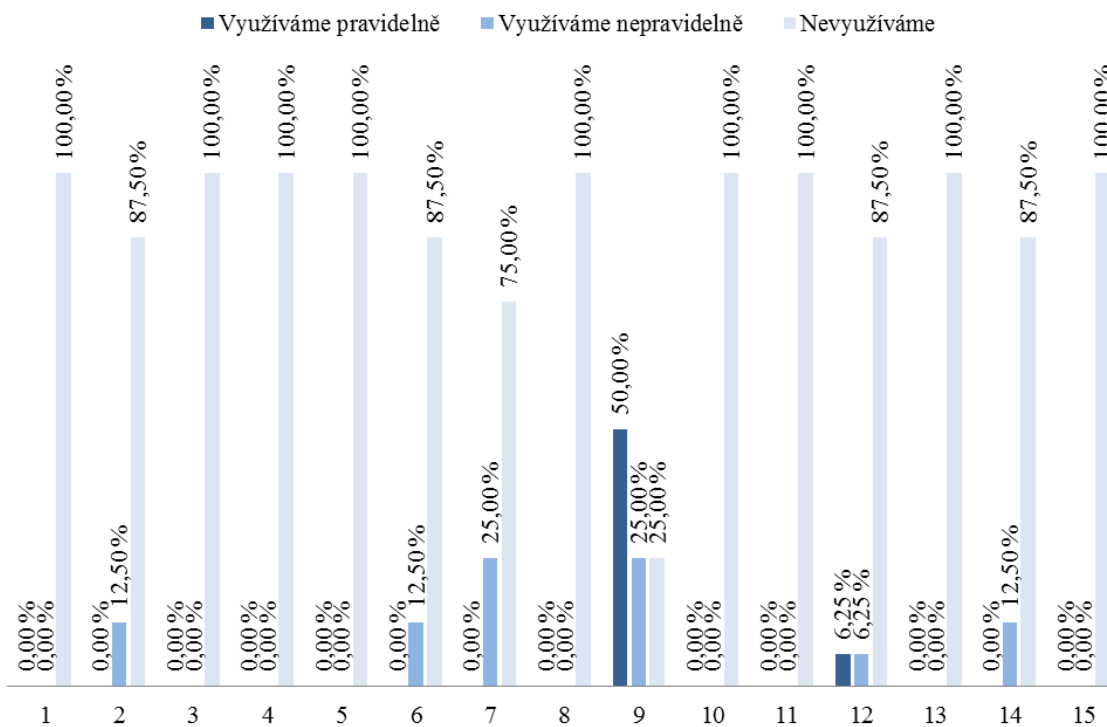
23) Označte jaké formy marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší)

Tato otázka (viz Tabulka 33, Graf 28 a 29) se specializovala na využívání specifických forem marketingu a zhodnocení jejich významu firmami, které nepoužívají koncept marketingového řízení a ani o něm v budoucnu neuvažují (n = 16). Tyto dotazované firmy prakticky využívají (celkem 12 firem) pouze internetový marketing, kterému rovněž přisuzují největší význam (v průměru 3,81 bodů). Raritně využívají mobilní marketing (celkem dvě firmy), kterému v průměru přidělují pouze 1,31 bodů. Ačkoli dotazované firmy televizní marketing a marketing v tištěných médiích nevyužívají, přisuzují jim v průměru více než 2 body. Ostatní formy marketingu (moderní i tradiční) firmy nevyužívají a pravděpodobně z důvodu jejich neznalosti jim přidělují nejnižší možné hodnocení.

Tabulka 33: Formy specifického marketingu

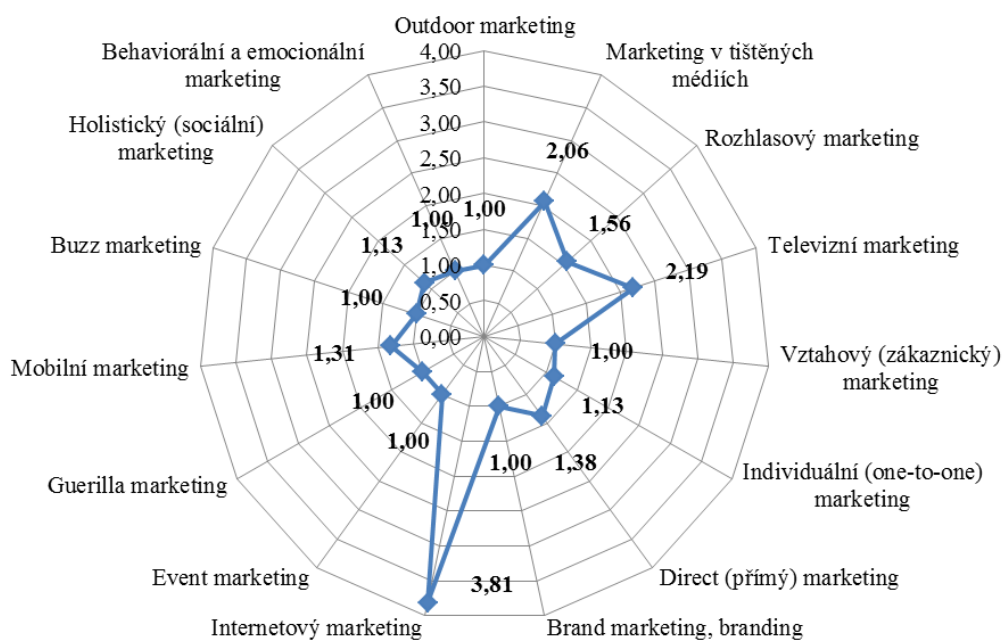
Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce IV.						
Označte, jaké formy marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam)		Počet respondentů		16		Průměrné hodnocení		
23	Formy specifického marketingu	Využíváme pravdělně	Relativní četnost	Využíváme nepravdělně	Relativní četnost	Nevyužíváme	Relativní četnost	Průměrné hodnocení
1	Outdoor marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00
2	Marketing v tištěných médiích	0	0,00 %	2	12,50 %	14	87,50 %	2,06
3	Rozhlasový marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,56
4	Televizní marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	2,19
5	Vztahový (zákaznický) marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00
6	Individuální (one-to-one) marketing	0	0,00 %	2	12,50 %	14	87,50 %	1,13
7	Direct (přímý) marketing	0	0,00 %	4	25,00 %	12	75,00 %	1,38
8	Brand marketing, branding	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00
9	Internetový marketing	8	50,00 %	4	25,00 %	4	25,00 %	3,81
10	Event marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00
11	Guerilla marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00
12	Mobilní marketing	1	6,25 %	1	6,25 %	14	87,50 %	1,31
13	Buzz marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00
14	Holistický (sociální) marketing	0	0,00 %	2	12,50 %	14	87,50 %	1,13
15	Behaviorální a emocionální marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 28: Formy specifického marketingu

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 29: Význam forem specifického marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

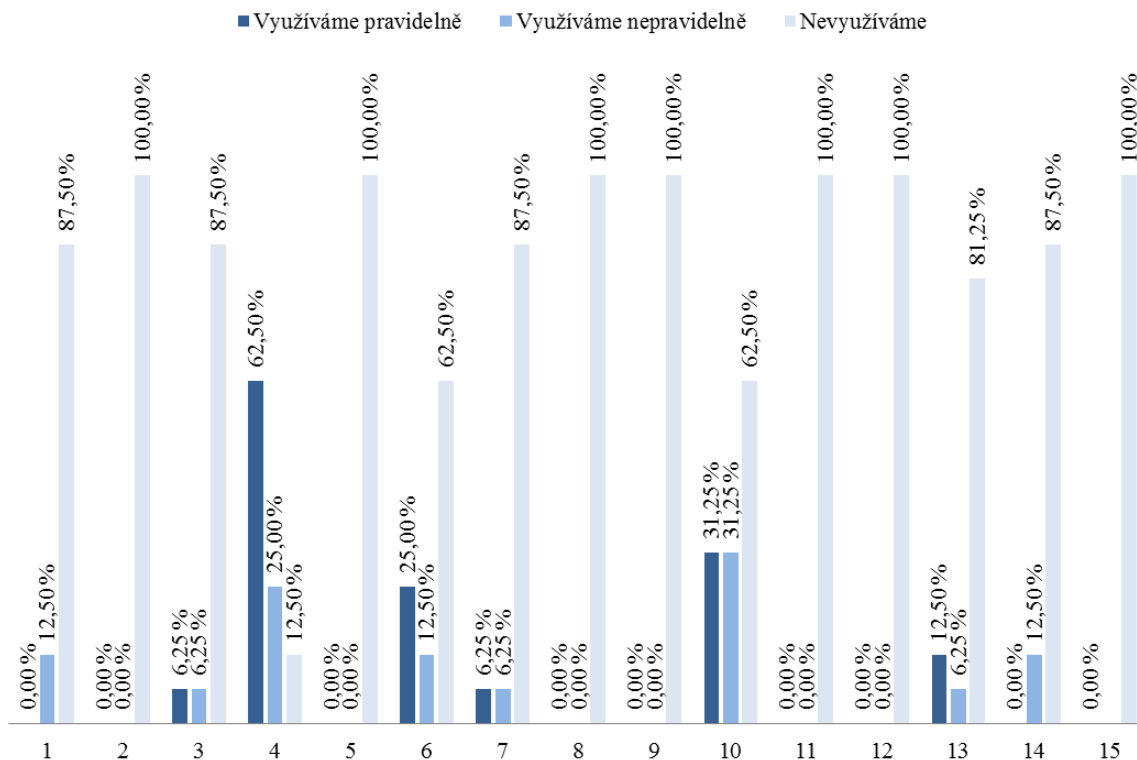
24) Označte jaké formy internetového marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).

Předposlední otázka dotazníkového šetření (viz Tabulka 34, Graf 30 a 31) se orientovala na využívání vybraných forem internetového marketingu a zhodnocení jejich významu u firem v sekci IV (n = 16). Nejvyužívanější formou internetového marketingu je optimalizace webových stránek (celkem 14 firem), které přidělují největší význam (v průměru 2,81 bodů). V omezené míře (celkem 10 firem) jsou využívány PPC a podobné systémy, kterým firmy v průměru udělují 2,25 bodů. Zajímavým poznatkem je, že tato skupina firem využívá marketingu v sociálních sítích pouze raritně (celkem 3 firmy) a nepřisuzují mu žádný význam. Důležitým zjištěním je rovněž skutečnost, že tato skupina firem podceňuje analýzu návštěvnosti webových stránek, čímž se značně odchyluje od základních principů konverzního marketingu. Ostatní formy internetového marketingu firmy nevyužívají a nepřisuzují jim žádný význam.

Tabulka 34: Formy internetového marketingu

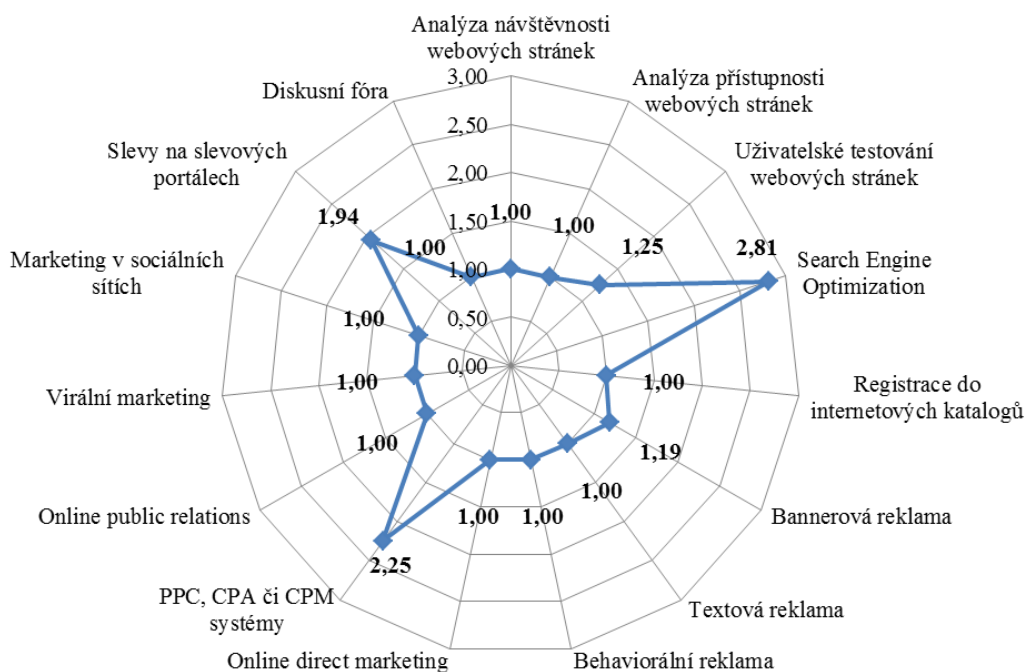
Vyhodnocení dotazníkového šetření		sekce IV.						
Označte, jaké formy internetového marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).		Počet respondentů		16				
24	Formy internetového marketingu	Využíváme prav ideálně	Relativní četnost	Využíváme neprav ideálně	Relativní četnost	Ne využíváme	Relativní četnost	Průměrné hodnocení
1	Analýza návštěvnosti webových stránek	0	0,00 %	2	12,50 %	14	87,50 %	1,00
2	Analýza přístupnosti webových stránek	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00
3	Uživatelské testování webových stránek	1	6,25 %	1	6,25 %	14	87,50 %	1,25
4	Optimalizace webových stránek pro vyhledávače (SEO)	10	62,50 %	4	25,00 %	2	12,50 %	2,81
5	Registrace do internetových katalogů	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00
6	Bannerová reklama	4	25,00 %	2	12,50 %	10	62,50 %	1,19
7	Textová reklama	1	6,25 %	1	6,25 %	14	87,50 %	1,00
8	Behaviorální reklama	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00
9	Online direct marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00
10	PPC, CPA či CPM systémy či časová cena	5	31,25 %	5	31,25 %	10	62,50 %	2,25
11	Online public relations	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00
12	Virální marketing	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00
13	Marketing v sociálních sítích	2	12,50 %	1	6,25 %	13	81,25 %	1,00
14	Slevy na slevových portálech	0	0,00 %	2	12,50 %	14	87,50 %	1,94
15	Diskusní fóra	0	0,00 %	0	0,00 %	16	100,00 %	1,00

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 30: Formy internetového marketingu

Zdroj: vlastní zpracování



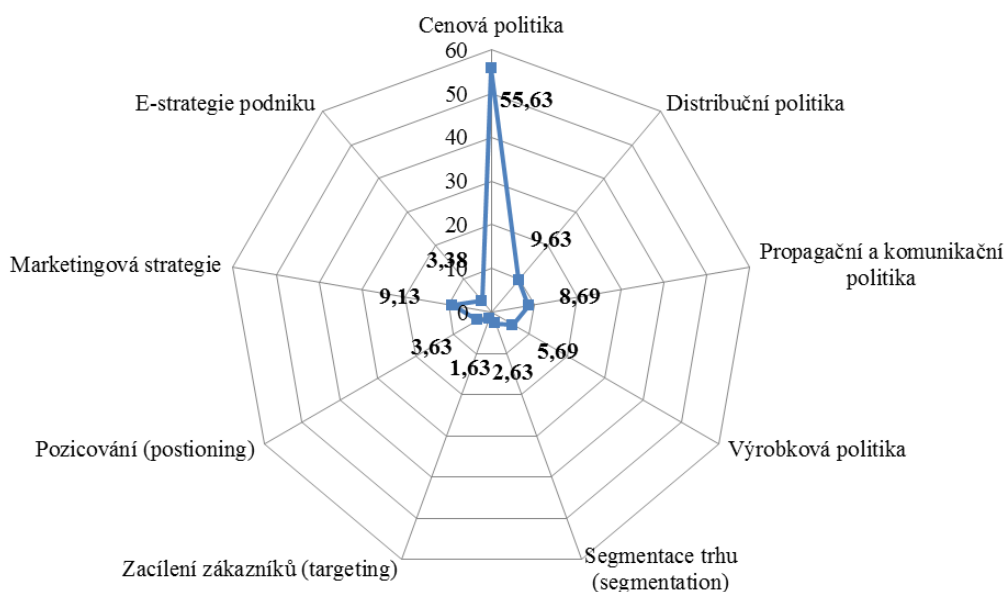
Graf 31: Význam forem internetového marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

25) Máte k dispozici celkem 100 bodů. Rozdělte je podle důležitosti mezi jednotlivé prvky, které využíváte pro marketingové aktivity společnosti.

Poslední otázka (viz Graf 32) v dotazníkovém šetření se zaměřovala na důležitost, kterou vybraným marketingovým aktivitám firmy ze sekce IV přidělují (n = 16). V této sekci IV v drtivé většině případů největší důležitost přisuzují cenové politice, a to v průměru 55,63 bodů. Z této odpovědi je patrné, že dotazované firmy (n = 16) se na internetovém trhu snaží konkurovat hlavně cenou, což není vždy tím nejlepším řešením podle rešerše literatury a teoretických východisek disertační práce. S velkým odstupem se na druhém místě umístila distribuční politika, která v průměru získala 9,63 bodů). Oproti předchozím skupinám firem v Sekci II a III se překvapivě na třetím místě objevila marketingová strategie s průměrným hodnocením 9,13 bodů.

Na čtvrtém místě se objevila propagační a distribuční politika s průměrným hodnocením 8,69 bodů a dále výrobní politika, které dotazované firmy přidělily v průměru 5,69 bodů. Další strategické procesy v marketingu jsou považovány firmami v sekci IV jako nedůležité. Nejméně významným strategickým procesem je zacílení zákazníků (v průměru 1,63 bodů), segmentace trhu (v průměru 2,63 bodů) a e-strategie podniku (v průměru 3,38 bodů). I v tomto případě jsou strategické procesy marketingu hluboce podceňovány.



Graf 32: Marketingové aktivity firmy

Zdroj: vlastní zpracování

5.7.5 Popisné statistiky pro vybrané otázky z kvantitativního výzkumu

Tato kapitola se zaměřuje na souhrnné popisné statistiky pro vybrané otázky z dotazníkového šetření (tj. průměr, medián, modus, směrodatná odchylka, rozptyl, maximum, minimum, koeficient špičatosti, koeficient šikmosti), které umožňují poskytnout přesnější výsledky. Tyto otázky byly kladeny ve všech sekcích dotazníkového šetření (tj. pro firmy, které využívají koncept marketingového řízení, pro firmy, které nevyužívají koncept marketingového řízení, ale uvažují o něm a pro firmy, které nevyužívají koncept marketingového řízení a neuvažují o něm). Souhrnné výsledky za všechny skupiny (n = 78) jsou vyhodnoceny v následujících tabulkách (viz Tabulka 35, 36 a 37) a do krabicových grafů zaměřující se na průměr významu jednotlivých forem a nástrojů marketingu (viz Graf 33, 34, 35). První skupina otázek se zaměřovala na využívání forem specifického marketingu (otázka číslo 10, 17 a 23). Největší význam souhrnně firmy přisuzují internetovému marketingu (v průměru 4,67 bodů, modus 5 bodů, medián 5 bodů). Na dalších místech se s významem, které firmy jednotlivých formám marketingu přisuzují, umístil marketing v tištěných médiích (v průměru 3,87 bodů, modus 5, medián 4), rozhlasový marketing (v průměru 3,38 bodů, modus 5, medián 3,5) a televizní marketing (v průměru 3,31 bodů, modus 5, medián 3). Nejmenší význam přidělují všechny firmy buzz marketingu (v průměru 1,13 bodů, modus 1, medián 1), holistickému marketingu (v průměru 1,27 bodů, modus 1, medián 1), event marketingu (v průměru 1,13 bodů, modus 1, medián 1) a behaviorálnímu marketingu (v průměru 1,33 bodů, modus 1, medián 1). Důvodem nízkého hodnocení posledních zmiňovaných forem může být všeobecná neznalost těchto forem marketingu. Tím byly potvrzeny stereotypy, které firmy v praxi uplatňují. To dokazuje, že většina internetových firem nenásleduje nové trendy v marketingu, ve většině případů spoléhají na nástroje internetového marketingu.

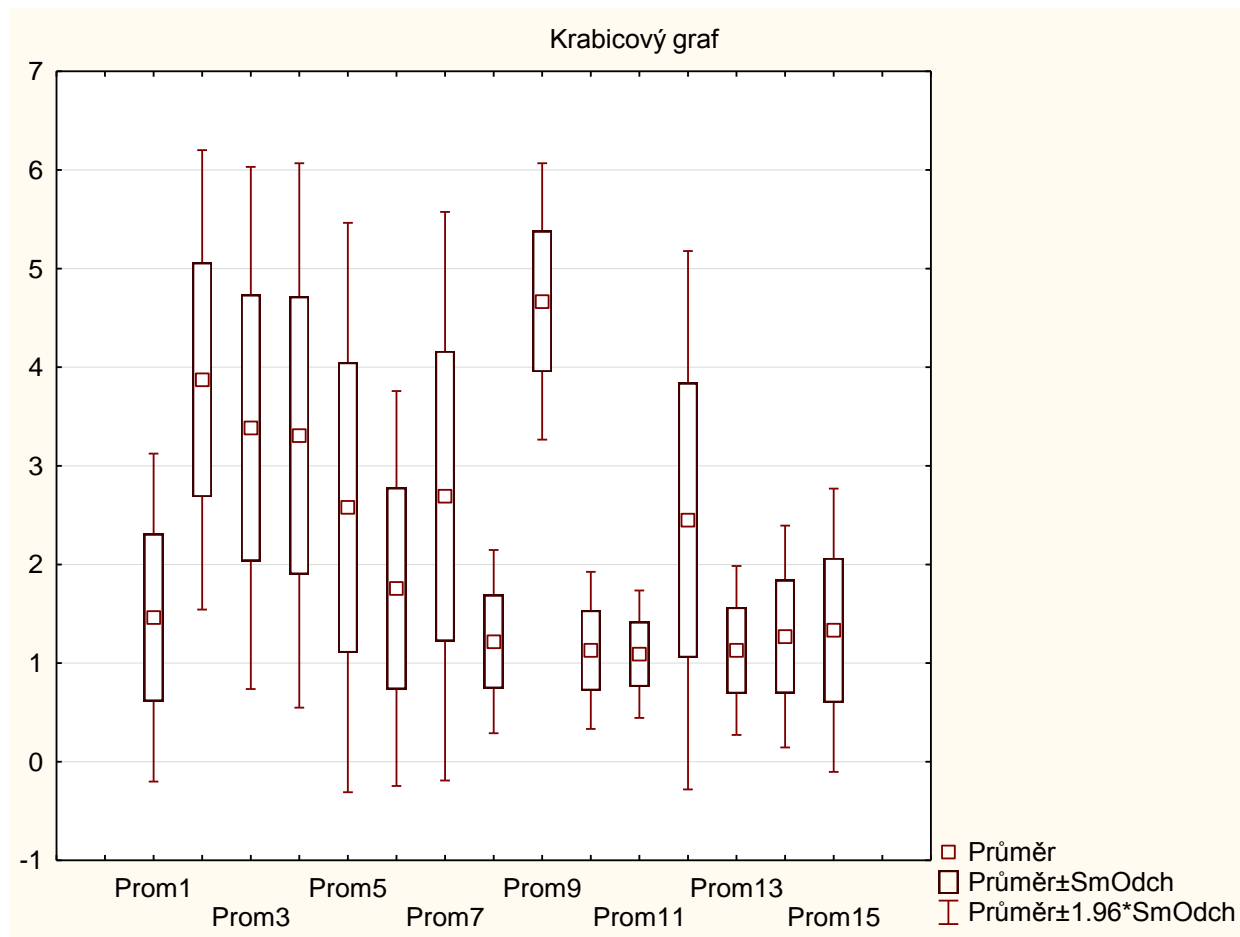
Další skupina otázek se zaměřovala na využívání vybraných forem internetového marketingu (otázka číslo 11, 18 a 24). Největší význam internetové firmy přisuzují optimalizaci webových stránek (v průměru 4,55 bodů, modus 5, medián 5). Druhý největší význam přisuzují firmy PPC a dalším podobným systémům (v průměru 3,71 bodů, modus 5, medián 4). Následuje analýza návštěvnosti webu (v průměru 3,21 bodů, modus vícenásobný, medián 3) a bannerová reklama (v průměru 3,03 bodů, modus 5, medián 3). Nejméně významným nástrojem internetového marketingu je podle dotazovaných firem online public relations (v průměru 1,1 bodů, modus 1, medián 1), dále virální marketing (v průměru 1,21 bodů, modus 1, medián 1), behaviorální reklama (v průměru 1,25 bodů, modus 1, medián 1) a diskusní fóra (v průměru 1,51 bodů, modus 1, medián 1). Marketing v sociálních sítích a využívání slev na slevových portálech, jako fenomén současnosti, obdržely spíše podprůměrné hodnocení (marketing v sociálních sítích – v průměru 2,05 bodů, modus 1, medián 1,5; slevy na slevových portálech – v průměru 2,28 bodů, modus 1, medián 2). Z těchto výsledků je patrné, že moderní formy internetového marketingu nejsou v elektronickém obchodování efektivně využívány a nepřispívají ke konečnému cíli konverzního marketingu. Poslední skupina otázek se orientovala na hodnocení důležitosti vybraných marketingových aktivit firmy (otázka č. 12, 19 a 25). Největší bodové hodnocení internetové firmy přiřadily cenové politice (v průměru 38,71 bodů, modus 40, medián 40). S velkým odstupem se na dalších místech umístila propagační a komunikační politika (v průměru 13,83 bodů, modus 10, medián 10), distribuční politika (v průměru 12,55 bodů, modus 10, medián 10) a výrobní politika (v průměru 9,82 bodů, modus vícenásobný, medián 10). Již z této analýzy je patrné, že firmy své marketingové procesy realizují na taktické úrovni. Strategickým procesům firmy přisuzují firmy minimální důležitost – nejvíce marketingové strategii (v průměru 9,4 bodů, modus 10, medián 10), nejméně cílení zákazníků (v průměru 2,35 bodů, modus 0, medián 0,5).

Tabulka 35: Souhrnné popisné statistiky pro otázky 10, 17, 23 z dotazníkového šetření

Proměnná	Popisné statistiky (otázka 10, 17, 23 - Formy specifického marketingu)												
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil	Rozptyl	Sm.odch.	Šikmost	Špičatost
Prom1	78	1,46153	1,00000	1,00000	55	1,00000	5,00000	1,00000	2,00000	0,71928	0,84810	2,08980	4,39900
Prom2	78	3,87179	4,00000	5,00000	29	1,00000	5,00000	3,00000	5,00000	1,41192	1,18824	-0,93760	-0,05880
Prom3	78	3,38461	3,50000	5,00000	21	1,00000	5,00000	2,00000	5,00000	1,82417	1,35062	-0,38140	-0,98520
Prom4	78	3,30769	3,00000	5,00000	24	1,00000	5,00000	2,00000	5,00000	1,98201	1,40784	-0,08190	-1,45610
Prom5	78	2,57692	2,50000	1,00000	29	1,00000	5,00000	1,00000	4,00000	2,16933	1,47286	0,29580	-1,36890
Prom6	78	1,75641	1,00000	1,00000	42	1,00000	5,00000	1,00000	2,00000	1,04379	1,02166	1,41060	1,49380
Prom7	78	2,69230	3,00000	1,00000	24	1,00000	5,00000	1,00000	4,00000	2,16383	1,47099	0,30180	-1,25130
Prom8	78	1,21794	1,00000	1,00000	63	1,00000	3,00000	1,00000	1,00000	0,22460	0,47392	2,11410	3,88550
Prom9	78	4,66666	5,00000	5,00000	60	1,00000	5,00000	5,00000	5,00000	0,51082	0,71471	-2,69340	8,84790
Prom10	78	1,12820	1,00000	1,00000	70	1,00000	3,00000	1,00000	1,00000	0,16516	0,40640	3,36440	11,30760
Prom11	78	1,08974	1,00000	1,00000	72	1,00000	3,00000	1,00000	1,00000	0,10872	0,32973	3,97430	16,77680
Prom12	78	2,44871	2,00000	1,00000	27	1,00000	5,00000	1,00000	4,00000	1,93889	1,39244	0,53800	-1,00720
Prom13	78	1,12820	1,00000	1,00000	71	1,00000	3,00000	1,00000	1,00000	0,19114	0,43719	3,53680	11,92600
Prom14	78	1,26923	1,00000	1,00000	62	1,00000	3,00000	1,00000	1,00000	0,32917	0,57373	2,04710	3,14160
Prom15	78	1,33333	1,00000	1,00000	62	1,00000	4,00000	1,00000	1,00000	0,53679	0,73266	2,22920	4,17710

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda: Prom1 – Outdoor marketing, Prom2 – Marketing v tisku, Prom3 – rozhlasový marketing, Prom4 – TV marketing, Prom5 – Vztahový marketing, Prom6 – Individuální marketing, Prom7 – Direct marketing, Prom8 – Brand marketing, Prom9 – Internetový marketing, Prom10 – Event marketing, Prom11 – Guerilla marketing, Prom12 – mobilní marketing, Prom13 – Buzz marketing, Prom14 – Sociální marketing, Prom15 – Behaviorální a emocionální marketing



Graf 33: Souhrnné hodnocení pro otázky 10, 17, 23 z dotazníkového šetření

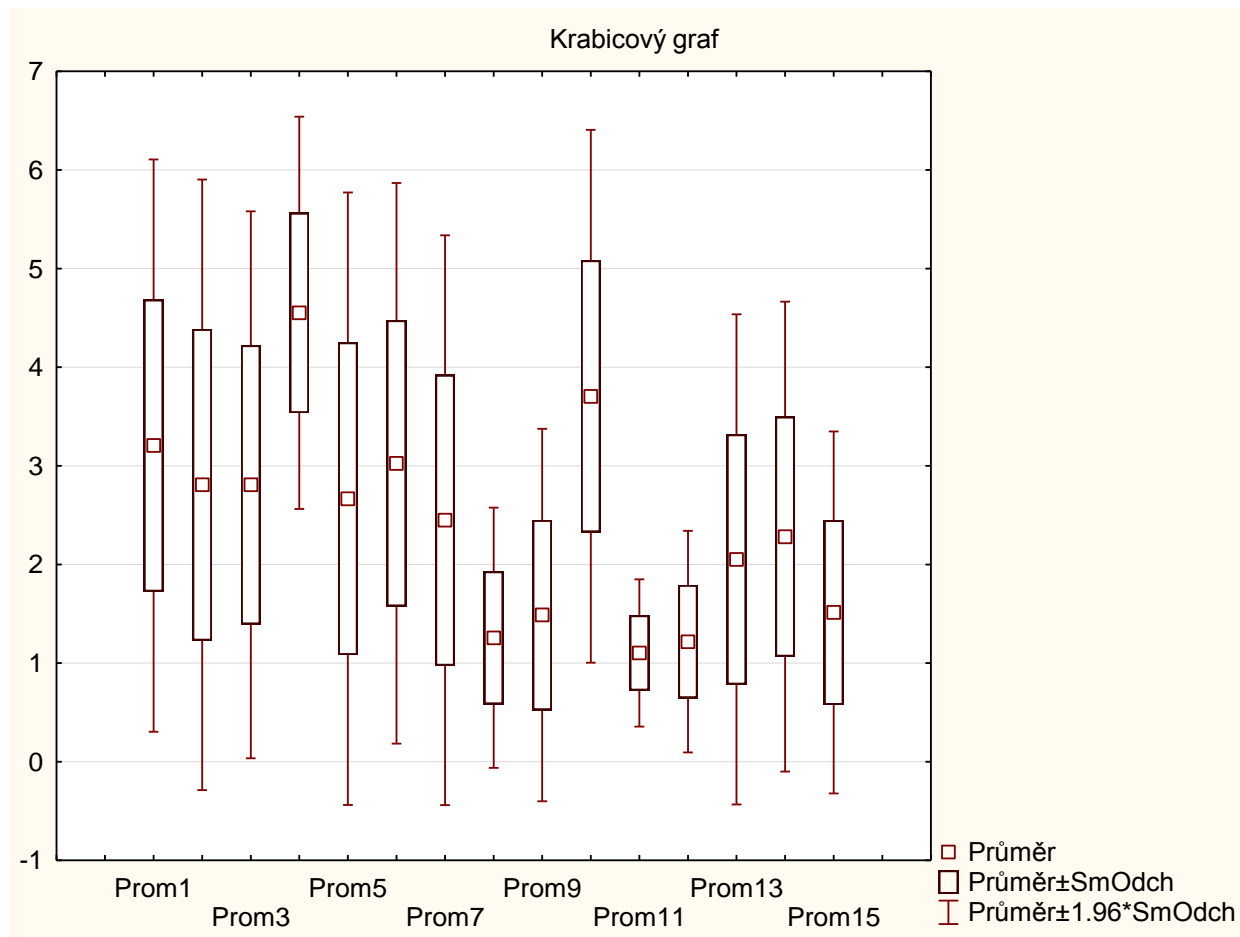
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 36: Souhrnné popisné statistiky pro otázky 11, 18, 24 z dotazníkového šetření

Proměnná	Popisné statistiky (otázka 11, 18, 24 - Formy internetového marketingu)												
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil	Rozptyl	Sm.odch.	Šikmost	Špičatost
Prom1	78	3,20512	3,00000	Vícenás.	19	1,00000	5,00000	2,00000	4,00000	2,19114	1,48025	-0,3390	-1,2462
Prom2	78	2,80769	2,50000	1,00000	24	1,00000	5,00000	1,00000	4,00000	2,49500	1,57955	0,2042	-1,5356
Prom3	78	2,80769	3,00000	1,00000	19	1,00000	5,00000	2,00000	4,00000	2,00149	1,41474	0,1810	-1,2410
Prom4	78	4,55128	5,00000	5,00000	64	2,00000	5,00000	5,00000	5,00000	1,02980	1,01479	-1,9796	2,1943
Prom5	78	2,66666	2,00000	1,00000	28	1,00000	5,00000	1,00000	4,00000	2,51082	1,58455	0,3290	-1,4923
Prom6	78	3,02564	3,00000	5,00000	17	1,00000	5,00000	2,00000	4,00000	2,10323	1,45025	-0,0194	-1,3501
Prom7	78	2,44871	2,00000	1,00000	31	1,00000	5,00000	1,00000	4,00000	2,17266	1,47399	0,5275	-1,1509
Prom8	78	1,25641	1,00000	1,00000	66	1,00000	4,00000	1,00000	1,00000	0,45288	0,67296	2,7928	7,3122
Prom9	78	1,48717	1,00000	1,00000	58	1,00000	5,00000	1,00000	2,00000	0,92840	0,96353	2,0934	3,8836
Prom10	78	3,70512	4,00000	5,00000	30	1,00000	5,00000	3,00000	5,00000	1,89893	1,37801	-0,8234	-0,5295
Prom11	78	1,10256	1,00000	1,00000	72	1,00000	3,00000	1,00000	1,00000	0,14518	0,38103	3,9695	15,8789
Prom12	78	1,21794	1,00000	1,00000	67	1,00000	3,00000	1,00000	1,00000	0,32850	0,57315	2,5239	5,0148
Prom13	78	2,05128	1,50000	1,00000	39	1,00000	5,00000	1,00000	3,00000	1,60772	1,26796	0,8823	-0,4570
Prom14	78	2,28205	2,00000	1,00000	27	1,00000	5,00000	1,00000	3,00000	1,47785	1,21567	0,5932	-0,6586
Prom15	78	1,51282	1,00000	1,00000	56	1,00000	5,00000	1,00000	2,00000	0,87645	0,93619	1,8137	2,5650

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda: Prom1 – Analýza návštěvnosti webu, Prom2 – Analýza přístupnosti webu, Prom3 – Uživatelské testování webu, Prom4 – SEO, Prom5 – Registrace do webových katalogů, Prom6 – Bannerová reklama, Prom7 – Textová reklama, Prom8 – Behaviorální reklama, Prom9 – online direct marketing, Prom10 – PPC, CPA, CPM systémy, Prom11 – Online PR, Prom12 – Virální marketing, Prom13 – Marketing v sociálních sítích, Prom14 – Slevové portály, Prom15 – Diskusní fóra



Graf 34: Souhrnné hodnocení pro otázky 11, 18, 24 z dotazníkového šetření

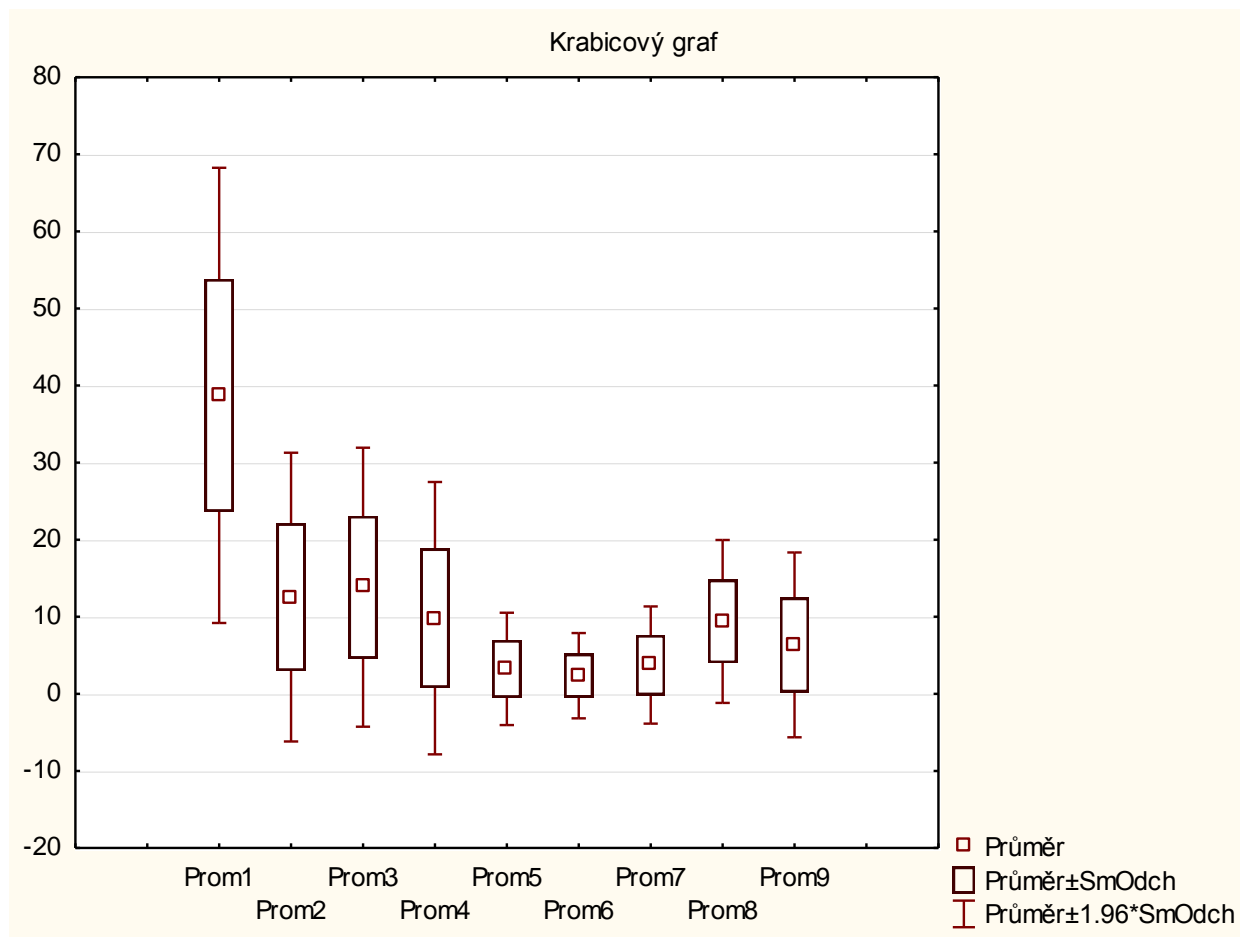
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 37: Souhrnné popisné statistiky pro otázky 12, 19, 25 z dotazníkového šetření

Proměnná	Popisné statistiky (Otázka 12, 19, 25 - Taktické a strategické procesy marketingu)												
	N platných	Průměr	Medián	Modus	Četnost modu	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil	Rozptyl	Sm.odch.	Šikmost	Špičatost
Prom1	78	38,7179	40,0000	40,0000	18	10,0000	75,0000	30,0000	50,0000	226,906	15,0634	-0,05707	-0,65887
Prom2	78	12,5512	10,0000	10,0000	29	0,0000	50,0000	5,0000	20,0000	91,237	9,5518	0,98763	1,85319
Prom3	78	13,8333	10,0000	10,0000	29	0,0000	40,0000	10,0000	20,0000	85,283	9,2349	0,94394	0,37250
Prom4	78	9,8205	10,0000	Vícenás.	25	0,0000	50,0000	5,0000	10,0000	81,266	9,0147	2,26103	6,68451
Prom5	78	3,2435	2,5000	0,00000	34	0,0000	15,0000	0,0000	5,0000	13,823	3,7179	0,98243	0,15587
Prom6	78	2,3589	0,5000	0,00000	39	0,0000	10,0000	0,0000	5,0000	7,947	2,8191	1,02168	0,47726
Prom7	78	3,7307	4,0000	0,00000	31	0,0000	20,0000	0,0000	6,0000	15,030	3,8769	1,17279	2,50918
Prom8	78	9,3974	10,0000	10,0000	29	0,0000	20,0000	5,0000	10,0000	29,047	5,3896	0,63847	0,04844
Prom9	78	6,3461	5,0000	0,00000	21	0,0000	20,0000	0,0000	10,0000	37,398	6,1154	0,97334	0,18354

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda: Prom1 – Cenová politika, Prom2 – Distribuční politika, Prom3 – Propagační politika,
 Prom4 – Výrobní politika, Prom5 – Segmentace, Prom6 – Zacielení, Prom7 – Positioning,
 Prom8 – Marketingová strategie, Prom9 – E-strategie



Graf 35: Souhrnné hodnocení pro otázky 12, 19, 25 z dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

5.7.6 Shrnutí výsledků kvantitativního výzkumu a diskuze

Výsledky kvantitativního výzkumu prokázaly, že koncept marketingového řízení (tj. analýza, plánování, realizace a kontrola) je využíván v 53,85 % případů. Ve zbylých případech firmy označily, že koncept marketingového řízení nevyužívají, ale uvažují o něm (25,64 %), a že koncept marketingového řízení nevyužívají a neuvažují o něm (20,51 %). Tím se potvrdily předpoklady rešerše literatury, kdy proces marketingové řízení je na českém podnikatelském trhu podceňováno. Stejně tvrzení lze tudíž tvrdit i o oblasti elektronického obchodování. Firmy, které nevyužívají koncept marketingového řízení, jako nejčastější důvod nevyužívání uvádějí nedostatečné znalosti a zkušenosti o tomto konceptu či nedůležitost celého konceptu marketingového řízení. Na základě tohoto zjištění autorka této práce doporučuje zvýšit edukativní činnost manažerů z praxe ve zkoumané oblasti a interaktivní spolupráci s akademickými pracovníky, kteří pomou překonat nevělu využívání strategického konceptu marketingového řízení. Výzkum rovněž potvrdil, že internetové firmy mají zájem se o této oblasti dozvědět více. Tímto doporučením lze u internetových firem v dlouhodobém horizontu výrazně zvýšit efektivnost marketingových aktivit.

Většina internetových firem považuje marketing jako velmi významný (celkem 73,07 %) pro oblast elektronického obchodování. Šetření rovněž ukázalo, že většina dotazovaných firem (61,54%) realizuje své marketingové aktivity v rámci marketingového oddělení (vzhledem ke skutečnosti, že výzkumný vzorek se orientoval na maloobchod na Internetu) nebo konkrétním zodpovědným pracovníkem (17,95%). Všechny dotazované firmy (jakožto maloobchod na Internetu) se zařazují do kategorie malého a středního podnikání. Většina dotazovaných firem má nižší než 21. konkurenční pozici na trhu (35,9 %). V průměru firmy na internetovém trhu působí 5,64 let. Za tu dobu si vydobily silné postavení a všeobecnou důvěryhodnost (všechny dotazované firmy mají udělen certifikát kvality APEK nebo hodnocení „Prověřeno zákazníky!“ od portálu Heureka.cz).

Z výsledků kvantitativního výzkumu rovněž vyplynulo, že firmy, které využívají koncept marketingového řízení, silně podceňují fázi analýzy a všechny fáze procesu marketingového řízení nepovažují za stejně významné (ačkoli podle rešerše literatury by tomu mělo být naopak). Velké rozdíly nastaly mezi fázemi analýzy a všemi zbylými fázemi procesu marketingového řízení a mezi fází realizace a kontroly. Rovněž využívání nástrojů v jednotlivých fázích marketingového řízení není rovnoměrně rozděleno. Těmto nástrojům firmy rovněž přisuzují různou váhu a význam (ačkoli by podle teoretických východisek měly být všechny vybrané nástroje využívány rovnoměrně).

Nejvyužívanějšími a nejvýznamnějšími nástroji procesu marketingového řízení je v analytické fázi analýza zákazníků a jeho potřeb, v plánovací fázi marketingový program, v realizační fázi marketingová komunikace se zákazníky a prodejní prostor (e-shop), v kontrolní fázi kontrola rentability a v jakékoli fázi interní komunikace a motivace pracovníků. Naopak nejméně nevyužívané či nejméně významné nástroje jsou v analytické fázi SWOT a PEST analýza, v plánovací fázi strategické procesy, jako je segmentace, cílení, pozicování a marketingová e-strategie, v realizační fázi řízení vztahů se zákazníky, v kontrolní fázi kontrola marketingové strategie a v jakékoli fázi cílená podpora kreativity. Tyto výsledky ukázaly, že proces marketingového řízení je v internetových firmách realizován na taktické úrovni, strategické kroky jsou silně podceňovány, včetně důrazu na participaci a kreativitu samotných pracovníků, které spoluvytvářejí konečné výsledky marketingových aktivit. Souhrnně lze konstatovat, že proces marketingového řízení v elektronickém obchodování není prováděn efektivně.

Firmy, které využívají koncept marketingového řízení, rovněž hodnotily hlavní nedostatky, kterých se v procesu marketingového řízení nejčastěji dopouštějí. Ve fázi analýzy

byl označen jako nejvýznamnější nedostatek nedostatečná analýza rizika a analýza konkurence, ve fázi plánování nedostatečně stanovené marketingové cíle a marketingové strategie, ve fázi realizace problematická komunikace se zákazníky a špatné načasování, ve fázi kontroly nemožnost identifikovat odchylky skutečně dosažených cílů od plánovaných a nedostatečná kontrola zpětné vazby od zákazníků, v jakékoli fázi nedostatečná motivace, interní komunikace a cílená podpora kreativity. Firmy si tak uvědomily své slabiny, je otázkou, zda na jejich eliminaci zapracují. Všechny tyto nedostatky vyplývají z nedostatečného strategického konceptu a pojetí celého procesu marketingového řízení a neuvědomění si důležitost podílu lidských zdrojů na úspěšném provádění jednotlivých firemních procesů.

Kvantitativní výzkum rovněž potvrdil, že internetové firmy bez překvapení využívají nejčastěji internetový marketing, kterému přisuzují největší význam. Často je to jediná forma, kterou dotazované firmy využívají. Doplňkově firmy využívají vztahový marketing či marketing v tištěných médiích. Je překvapivé, že ačkoli televizní a rozhlasový marketing internetové firmy prakticky nevyužívají, přiřkládají jim poměrně velký význam (přestože rešerše literatury o účinnosti těchto tradičních forem marketingu pochybuje). Další moderní formy marketingu (jako například nízkonákladový marketing či holistický marketing) firmy až na výjimky nevyužívají a pravděpodobně z důvodu jejich neznalosti jim nepřikládají velký význam. Tyto výsledky rovněž potvrdily, že marketing v elektronickém obchodování se v drtivé většině případů omezuje pouze na internetový marketing, ostatní tradiční a moderní formy marketingu nejsou využívány. Tím je však snižována komplexnost provádění marketingu na internetovém trhu, což může opět vést k jeho nižší účinnosti.

Kvantitativní výzkum se rovněž zaměřoval na vybrané formy a nástroje internetového marketingu. Nejčastěji internetové firmy využívají optimalizaci webových stránek, PPC a obdobné systémy a analýzu návštěvnosti webových stránek, které zároveň považují jako nejvýznamnější nástroje internetového marketingu. Moderní formy, které jsou považovány za fenomén doby, jako je marketing na sociálních sítích, firmy využívají, ale nepovažují jej za významný. Slevové portály využívají jen okrajově. Ačkoli správně provedený virální marketing může být jedním z neúčinnějších nástrojů současného internetového marketingu, firmy ho nevyužívají a nepřikládají mu téměř žádný význam. Současným trendem jsou nástroje, které vedou ke konečnému cíli konverzního marketingu. Kvantitativní výzkum potvrdil, že internetové firmy je z převážné části nevyužívají. Tím se dokazuje, že ani internetový marketing není internetovými firmami efektivně využíván.

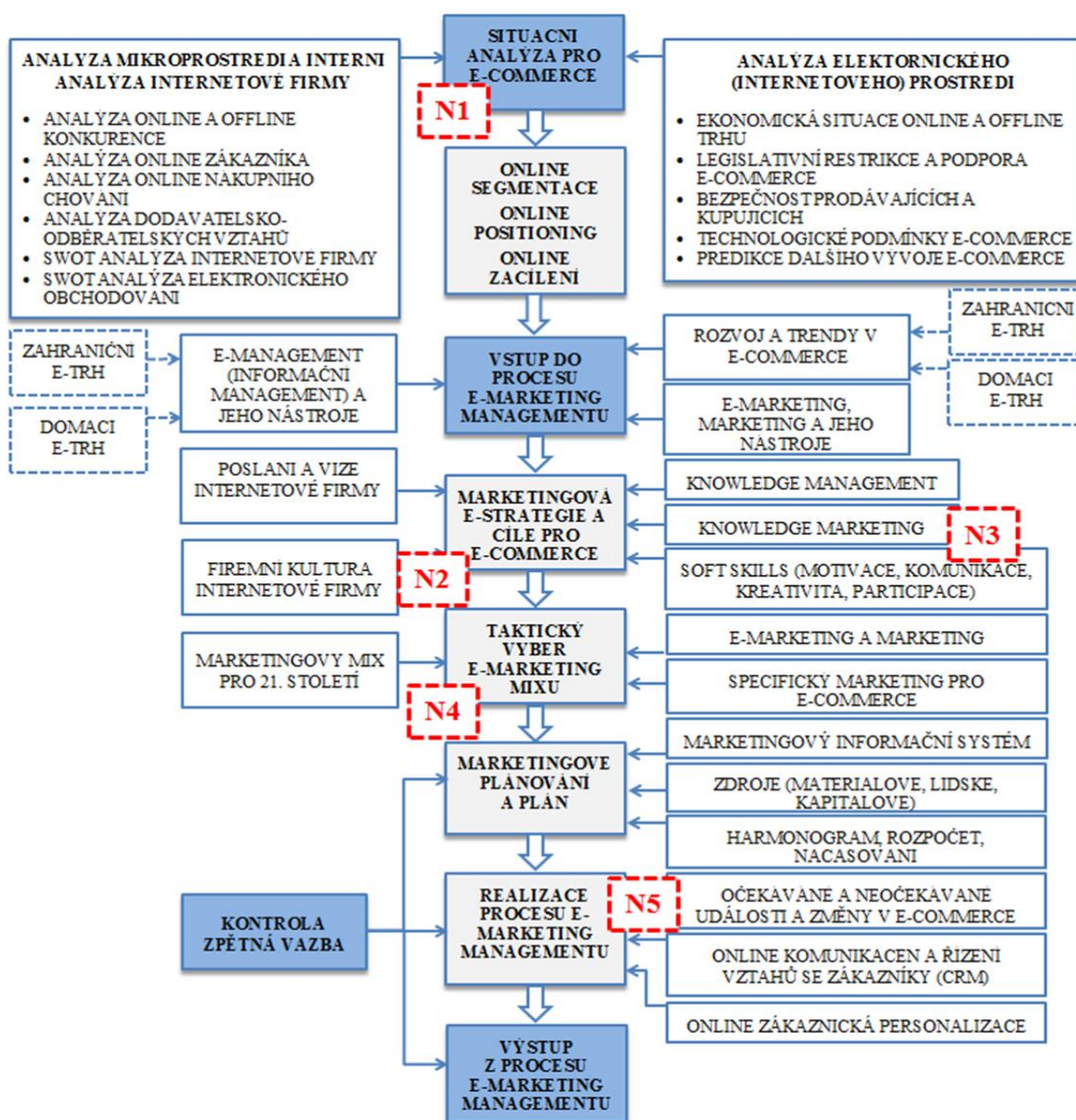
Výsledky kvantitativního výzkumu prozradily, že internetové firmy přiřkládají strategickým a taktickým procesům různou váhu, tj. strategické procesy jsou oproti taktickým výrazně podceňovány. Lze konstatovat, že internetové firmy marketing ztotožňují s taktickými prvky klasického marketingového mixu, další procesy jsou zanedbávány. To je však chybou, marketingové procesy by stejně, jako další podnikové procesy, měly být realizovány na strategické úrovni a koncepčně, nejlépe v podobě procesu marketingového řízení. Souhrnně kvantitativní výzkum zjistil, že marketing a marketingové řízení v elektronickém obchodování není prováděno komplexně a efektivně, zároveň se neřídí moderními trendy v oboru, které mohou výrazně napomoci k požadovaným výsledkům. Výsledky kvantitativního výzkumu poslouží pro simulování procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování v praxi na vybrané firmě (viz následující kapitola), která se angažuje na internetovém trhu. Tento model eliminuje hlavní nedostatky, kterých se firmy dopouštějí, a navrhuje nové postupy a nástroje, které mohou vést k vyšší efektivitě marketingových činností a v konečném důsledku i k vyšší konkurenceschopnosti firem, které obchodují převážně elektronicky.

6 VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝZKUM

Výsledky disertační práce jsou aplikovány na teoreticky vytvořeném procesním modelu e-marketingového managementu, jehož platnost je ověřena v praxi. Rovněž jsou v navrženém modelu identifikovány nedostatky, kterých se firmy obchodující převážně elektronicky dopouštějí, a navržena opatření pro jejich eliminaci.

6.1 Nedostatky v procesu e-marketing managementu a jejich eliminace

Kvantitativní a kvalitativní výzkum disertační práce prokázal zjevné nedostatky, které se firmy v procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování dopouštějí (viz Obrázek 13). Tyto nedostatky významně snižují neefektivnost celého procesu, tj. poměr mezi vstupy a očekávanými výstupy, a komplexní přístup k řešení problematice.



Obrázek 13: Nedostatky v procesním modelu e-marketing managementu

Zdroj: vlastní zpracování

Následující informace hodnotí významné skupiny nedostatků v procesním modelu e-marketing managementu a navrhuje opatření pro jejich eliminaci:

N1: Nedostatečná analýza situace

Výsledky kvalitativního i kvantitativního výzkumu jasně prokázaly významné podcenění fáze analýzy. Této fázi internetové firmy přikládají nejmenší význam. Fázi analýzy internetové firmy nevyužívají vůbec nebo jen zčásti, to znamená, že využívají jen některé analytické nástroje nebo analyzují jen některé oblasti, které se vztahují na samotný proces. Důvodem může být také problematické získávání dat a informací. Nejčastěji firmy problém zužují na analýzu návštěvnosti webových stránek, popř. analýzu potřeb zákazníka. SWOT či PEST analýzu, které hodnotí faktory ovlivňující celý proces, firmy nevyužívají často a nepovažují je za významné. Stejně tak i podceňují analýzu konkurence a analýzu rizika. Marketingový výzkum, jako významný a komplexní nástroj pro analýzu situace firmy prakticky nevyužívají. Tyto nedostatky mohou způsobit neefektivnost celého procesu.

Možnosti eliminace nedostatku N1:

- Zabezpečení efektivní práce s kvalitními informacemi a zajištění přístupu k těmto informacím.
- Určení odpovědné a schopné osoby či několika osob, která se systematické analýze bude průběžně věnovat.
- Určení externí specializované firmy, která bude zajišťovat komplexní analýzu celé internetové firmy, včetně analýzy marketingových faktorů.
- Zabezpečení potřebných informací pro analýzu (např. externí specializovanou firmou, vytváření vlastního databázového systému pro analýzu zákazníků, konkurence rizik, realizace primárního nízkonákladového marketingového výzkumu, využití výsledků sekundárních marketingových výzkumů aj.).

N2: Podcenění významu tvorby a implementace marketingové e-strategie

Kvalitativní i kvantitativní výzkum zjistil, že proces tvorby a implementace marketingové e-strategie internetové firmy neprovádějí vůbec nebo nedostatečně. To znamená, že této oblasti není přikládán dostatečný význam. Přičemž správně vytvořená strategie se může stát určujícím nástrojem konkurenčního boje a nástrojem pro dosažení konkurenční výhody. Tvorbě marketingové e-strategie předchází online segmentace, pozicování a zacílení, které internetové firmy nepovažují za významné. Při tvorbě strategie internetové firmy obvykle nezohledňují faktory, které proces strategického řízení ovlivňují (což souvisí se skupinou nedostatků N1). Všechny tyto nedostatky prokazují neefektivnost a nekonceptnost procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování, který by měl být založen na strategickém myšlení.

Možnosti eliminace nedostatku N2:

- Systematická edukace manažerů a vedení internetových firem o potřebě a důležitosti tvorby a implementace účinné strategie. Spolupráce s akademickými pracovníky.
- Vymezení kompetentních osob spolupodílející se na vytvoření a implementaci účinné a jedinečné marketingové e-strategie. Spolupráce s externí specializovanou firmou, která poskytne poradenství v oblasti procesu strategického řízení.
- Zapojení do tvorby a implementace marketingové e-strategie v souladu s e-strategií všech pracovníků internetové firmy na všech úrovních řízení spolu s cílenou podporou kreativity a účinným systémem motivace a odměňování, kterým lze zajistit ochotnou participaci a aktivní spolupráci.

N3: Podceňování úlohy online marketingového manažera a marketingových týmů

Výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu prokázaly, že úloha lidského faktoru je v procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování podceňována. To znamená, že nejsou podporovány aktivity, které by podnítky efektivní práci členů online marketingového týmu. Zároveň není uplatňován participační princip dalších pracovníků internetové firmy (zejména vrcholového vedení). Internetové firmy si jsou přitom vědomy nedostatku oblasti interní komunikace a motivace.

Možnosti eliminace nedostatku N3:

- Dlouhodobá investice (finanční, nefinanční) do lidského kapitálu, který výsledek celého procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování může významně pozitivně ovlivnit, například cílené vzdělávání v oboru, možnost participace na výsledcích internetové firmy, cílená podpora kreativity (uplatňování principu kreativní firmy, pravidelné kreativní schůzky, uplatňování technik a metod kreativního myšlení aj.) nadprůměrné finanční a nefinanční odměny apod.
- Uplatňovat otevřený a transparentní přístup v personálním řízení a pracovat na systému efektivní interní komunikace (zejména mezi vrcholovým vedením a pracovníků z nižších úrovní řízení), který se významně podílí na pracovní sebedotivaci jednotlivých pracovníků i celého pracovního týmu a vytváří hodnotu firemní kultury.

N4: Neuplatňování rovnoměrného důrazu na prvky e-marketingového mixu

Základní chybou internetových firem je ztotožňování taktických prvků marketingového mixu se strategickými nástroji. Dalším nedostatkem je upřednostňování některých prvků marketingového mixu (zejména cenová politika popřípadě propagační politika) oproti ostatním. Internetové firmy často využívají pouze vybraných nástrojů internetového marketingu, ostatní tradiční či inovativní nástroje ve své marketingové koncepci nezohledňují.

Možnosti eliminace nedostatku N4:

- Sledování a inspirace trendy v oblasti marketingové komunikace a marketingových aktivit pro elektronické obchodování, systematická edukace v této oblasti.
- Vytvoření informačního systému (na míru), který bude sledovat, odhalovat a přizpůsobovat se přáním a potřebám online zákazníků.
- Uplatňování komplexního přístupu k marketingovým aktivitám, tj. nepřístupovat k jednotlivým marketingovým aktivitám a kampaním individuálně, ale integrovat je do jednoho celku procesu marketingu.

N5: Nezohledňování faktorů ovlivňující realizaci a výstup celého procesu

Předchozí skupiny nedostatků (N1, N2, N3, N4) mohou negativně ovlivnit průběh a konečný výstup celého procesu. Celý proces mohou ovlivnit vnější i vnitřní změny, kterým je nutné se přizpůsobit. Internetové firmy však tak nečiní. V závěru jsou podceňovány kontrolní mechanismy, které by vyhodnocovaly efektivnost celého procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování, tj. poměr mezi vstupy a výstupy procesu.

Možnosti eliminace nedostatku N5:

- Vytvoření uceleného kontrolního systému pro vyhodnocování výsledků celého procesu a možnosti identifikace příčin případných odchylek.
- Zohledňování principů managementu změny, který celý proces zpružní.
- Integrovat tento proces do procesního řízení celé internetové firmy.

6.2 Výsledky disertační práce – platnost modelu v praxi

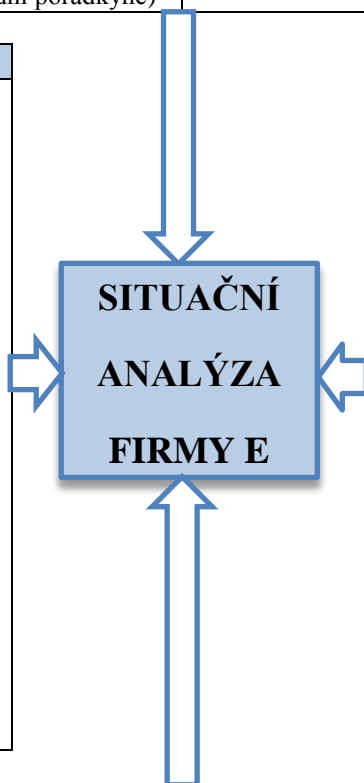
Na základě výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu je ověřena platnost vytvořeného procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování v praxi formou **osobní případové studie** (personal case study) na vybrané internetové a zásilkové firmě (firma E). Vybraná firma E reprezentuje zkoumané prostředí a výsledky případové studie lze zobecnit pro celý soubor zkoumaných firem. Z kvantitativního výzkumu jsou využity poznatky o významnosti nástrojů a nedostatků v procesu marketingového řízení, stejně tak i poznatky o využívání specifických a internetových forem marketingu. Z kvalitativního výzkumu jsou využity znalosti o dotazované firmě E, u které byly na základě pozorovacích metod a rešerše literatury shledány nedostatky, snižující efektivitu procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování. Následující schéma (viz Obrázek 14) simuluje nově navržený procesní model marketingového řízení pro firmu E, který jeho následováním může v dlouhodobém horizontu zlepšit její ekonomické a neekonomické výsledky, a tudíž i dlouhodobou konkurenceschopnost. Navržený model lze následně zevšeobecnit pro další firmy, které obchodují maloobchodním prodeji na Internetu.

Simulace navrženého procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování formou osobní případové studie prokázala, že model je **realizovatelný**, přináší **komplexní přístup** ke zkoumané problematice a umožňuje zefektivnit celý proces marketingového řízení v elektronickém obchodování, tj. zvýšení podílu dosažených výstupů k poměru vstupů celého procesu. Rovněž zdůrazňování důležitosti navrženého postupu pro tvorbu a implementaci marketingové **e-strategie** a **e-marketingového mixu** vede k prohlubování efektivity celého procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování. To dokazuje celkový výstup simulovaného modelu na firmě E (viz Obrázek 14). Zavedením systematických změn a uplatňováním vybraných nástrojů procesu marketingového řízení se maximalizoval výstup celého procesu, tj. zvýšení konkurenceschopnosti, zlepšení tržního postavení firmy, zvýšení tržního podílu a zvýšení tržní hodnoty firmy. Případová studie prokázala, že navržený procesní model marketingového řízení v elektronickém obchodování je aplikovatelný pro celý základní soubor maloobchodních firem, které obchodují převážně elektronicky.

Samotný model, který je vytvořen pro firmu E, je vzhledem k jeho rozsáhlosti rozdělen do tří částí, a to podle jednotlivých fází procesu marketingového řízení (tj. analýza, plánování, realizace, kontrola). Firma E je předním zásilkovým obchodem v oblasti francouzského módního zboží a doplňkově potřeb pro domácnost soustředující se na český a slovenský trh (pod záštitou francouzské mateřské společnosti). Od roku 2005 působí na internetovém trhu (na českém trhu již od roku 1992). Mezi hlavní cílovou skupinou zákazníků jsou ženy se zájmem o módu ve věkové kategorii 40+. V posledních letech společnost dosáhla ekonomické ztráty, kterou zdůvodňuje dopadem krize v maloobchodním prodeji, investice do forem podpory prodeje a vysoké náklady z důvodu soustředění se na ukrajinský trh (v následujících letech bude tato činnost proto utlumena). Navržený model čerpá z dostupných informací o firmě E (proto zde například podrobná analýza firma v situační analýze chybí).

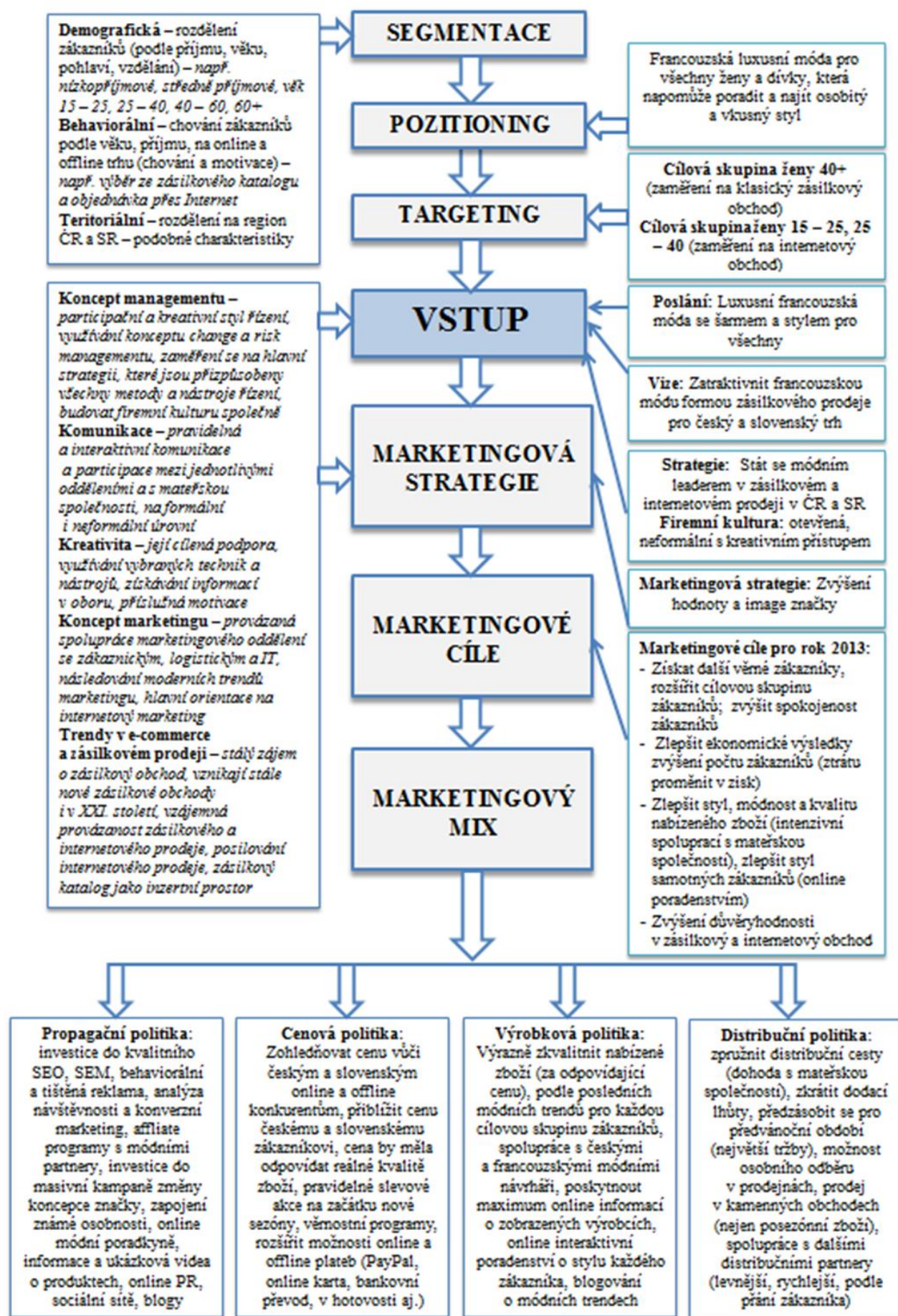
SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Tradiční a známá značka - Přední zásilkový obchod - Zázemí silné francouzské značky (mateřská společnost) - Dlouhodobé působení na trhu - Vlastní sklady - Vlastní prodejní místa (sítě) - Uživatelsky atraktivní a funkční webové stránky (e-shop) 	<ul style="list-style-type: none"> - Neefektivní internetový marketing - Neaktuální sortiment (problematická kvalita versus cena, módnost, design) - Nízké ekonomické výsledky (ztráta v několika posledních letech) - Problematická distribuce (dlouhé dodací lhůty) a omezené možnosti plateb - Nízká kreativita, motivace a participace pracovníků - Problematická pověst zásilkového obchodu (obecně mezi zákazníky) o kvalitě produktů a služeb
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Soustředění se na internetový prodej (investice, internetový marketing) - Soustředění se na další cílovou skupinu zákazníků (ženy pod 40 let, zejména v internetovém prodeji) - Zatraktivnit zásilkové obchodování obecně - Změnit pozici značky (positioning) – kvalitní, módní a originální francouzská móda pro všechny ženy a muže - Rozšířit možnosti online a offline plateb - Rozšířit a zpružnit distribuční cesty - Zavést online poradenství (online módní poradkyně) 	<ul style="list-style-type: none"> - Přibližně dalších třicet konkurenčních zásilkových obchodů na českém a slovenském trhu - Silná online konkurence na domácím a zahraničním trhu (zájem o exkluzivní, originální a módní zboží) - Silná offline konkurence na domácím a zahraničním trhu (možnost vyzkoušet, výhoda impulzivního nakupování aj.) - Bezbariérový vstup do odvětví – rostoucí konkurence (drobní online živnostníci, P2P prodeje, aukční prodeje aj.)

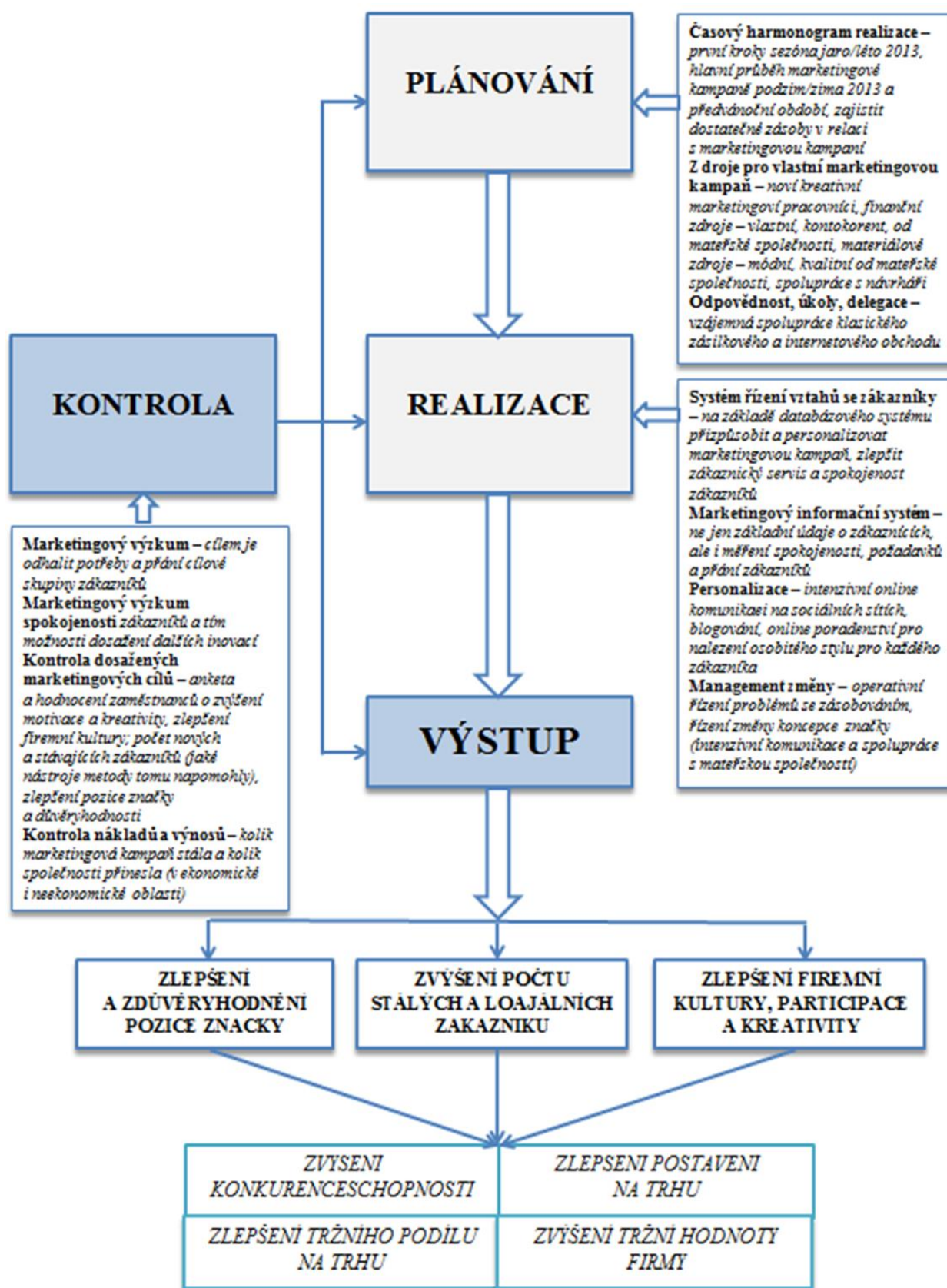
Analýza zákazníka
<ul style="list-style-type: none"> - Cílová skupina ženy - Online zákazníci 15 – 40 let - Offline zákazníci 40 + let - Rostoucí zájem o módní a kvalitní zboží pro všechny věkové a váhové kategorie - Motivace k online nakupování pro zboží exkluzivní, originální a levnější než na offline trhu - Obavy koupě oblečení a obuvi přes Internet (nemožnost vyzkoušet) - Důkladné hledání informací o produktech a značce, možnost porovnání - Hledání cenově dostupnějšího zboží na online trhu než na offline trhu - Hledání vlastního stylu pro svůj věk, roli a velikost (požadavek poradenství) - Orientace na přijatelnou kvalitu zboží



Analýza konkurence a rizika
<ul style="list-style-type: none"> - Hlavními riziky světová hospodářská krize utlumující spotřebu domácností, dopad v maloobchodním prodeji - Riziko ztráty zájmu o klasický zásilkový obchod, ztráta důvěryhodnosti zákazníků - Riziko dosahování nepříznivých ekonomických výsledků (ztráty) i v dalších letech - Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví – bezbariérový přístup (drobní živnostníci, P2P prodeje aj.) - Riziko nemožnosti nalézt kvalifikovanou a odbornou pracovní sílu - Silná online konkurence na domácím a zahraničním trhu (30 předních zásilkových obchodů) - Silná offline konkurence na domácím a zahraničním trhu

PEST analýza
<ul style="list-style-type: none"> - Vyhodnocení PEST analýzy pro elektronické obchodování (podrobněji viz kapitola 2.5.3) - Nepříznivá ekonomická situace projevující se snížením prodejů v maloobchodě - Spotřebitelé se orientují hlavně na cenově dostupnější zboží (avšak módní a atraktivní) - Silná konkurence v oděvním průmyslu z asijských zemí (nízká cena, ale také nízká kvalita) - Globalizace – sjednocení kulturních odlišností, preferencí a potřeb zákazníků (hlavně v oblasti módního zboží) - Snaha internetového trhu o zvyšování důvěryhodnosti (usilovat o udělení certifikátu APEK) - Neustálý zájem o zásilkové obchodování i 21. století (v ČR za rok 2012 celkové tržby 16 miliard korun (6 mld. pro B2C, 10 mld. pro B2B trh, podíl tržeb přes Internet – 65 %, podíl prodeje přes Internet v průměru tvoří 35 %, největší zásilkové firmy zároveň přední e-shopy, meziroční pokles prodejů z USA o 37 % (kurz dolaru)





Obrázek 14: Model pro procesu e-marketing managementu pro firmu E

Zdroj: vlastní zpracování

Vytvořený model pro firmu E simuluje koncepční přístup k procesu marketingového řízení od analýzy, tvorby strategických a taktických procesů až po proces plánování, realizace a kontroly, jehož jednotlivé kroky by měly zajistit požadovaný výstup. Model pracuje s omezenými informacemi (například bližší informace pro analýzu firmy, strategii firmy, marketingový informační systém aj.), proto nemohou být implementovány konkrétní informace například pro tvorbu marketingových cílů (například o kolik zvýšit počet stálých zákazníků, do jaké míry požadovaná změna firemní kultury je realizovatelná apod.). Přesto model pro konkrétní firmu může jednoduše znázornit nezbytné kroky, které vedou k naplnění stanovených marketingových cílů a strategie. Model je vytvořen pro firmu E, s mírnými úpravami jej lze zobecnit pro jakoukoli maloobchodní firmu, která obchoduje na Internetu i mimo něj.

Na počátku všech aktivit je nutné provést situační analýzu, která v tomto případě zahrnuje SWOT analýzu, analýzu zákazníka, analýza hlavních rizik a konkurence a PEST analýzu. Analýza portfolia ani analýza interních procesů firmy nemohly být vzhledem k absenci informací provedeny. PEST analýza se odkazuje na již vytvořenou PEST analýzu pro elektronické obchodování. PEST analýza je v tomto případě zjednodušením a odkazuje se rovněž na trendy v oblasti zásilkového obchodování, kterému se daří i XXI. století. Jedním z hlavních trendů je stírání rozdílů mezi zásilkovým a internetovým obchodem. Například klasický zásilkový katalog dnes slouží spíše jako inzertní nástroj, objednávku zákazníci poté realizují přes Internet. Naopak dříve pouze internetové firmy vydávají svůj inzertní katalog, kde prezentují své výrobky služby. Dalším významným trendem je meziroční pokles celkových prodejů z USA, což je způsobeno nepříznivým kurzem dolaru. Zákazníci se proto orientovali na české, slovenské a německé e-shopy.

Analýzou situace a strategickými kroky, které spočívají segmentaci, pozicování a zacílení, je možné vstoupit do celého procesu marketingového řízení, který vychází z poslání, vize, podnikatelské strategie a firemní kultury celé firmy E. Vzhledem k tomu, že firma E tyto nástroje neměla definována, autorka této práce poslání, vizi, strategii a změnu konceptu firemní kultury pro tento model navrhla. Nejvýznamnější je definování konceptu firemní kultury, která by měla spočívat v otevřeném, participačním a kreativním přístupu. Následně je definována marketingová strategie, která spočívá ve zvýšení hodnoty a image značky. K tomu jsou definovány dílčí marketingové cíle pro rok 2013. Při tvorbě marketingových cílů a strategie je nezbytné zohledňovat koncept managementu, marketingu, cílené podpory kreativity a sledování trendů v elektronickém obchodování a zásilkového obchodování. K naplnění marketingových cílů a strategie je definován klasický marketingový mix, který se zaměřuje na nástroje internetového marketingu, rozšíření možností online a offline plateb, zpružnění a rozšíření distribučních cest a zvýšení kvality a módnosti nabízeného sortimentu. Velkou změnou v taktických procesech by mělo být zavedení online poradenství a styling, který pomůže zákazníkům nalézt vlastní styl. Tuto službu jiné firmy nenabízí, proto se zde nabízí potenciál pro odlišení se od konkurence a zvýšení počtu stálých online zákazníků. Změna webdesignu zde není navrhována, neboť jej autorka této práce považuje vzhledem k aktuálním trendům za bezproblémový.

Proces marketingového řízení pokračuje plánovacím procesem, zahrnující mimo jiné časový harmonogram realizace (hlavní marketingová kampaň by měla započít v sezóně podzim/zima 2013), materiálové, informační, lidské a kapitálové zdroje, vymezení odpovědností, delegací a úkolů. Výsledkem procesu plánování by měl být vytvořený business plán, zahrnující předchozí kroky procesu marketingového řízení (situační analýza, poslání, vize, strategie, cíle, strategické procesy aj.). Ve fázi realizaci využíváme marketingový informační systém, který by kromě prostých dat o zákaznících, měl obsahovat i informace o jejich spokojenosti, přání a potřebách. To by mělo být zajištěno ve spolupráci

marketingovým a IT oddělením. Celá marketingová kampaň by měla být personalizována formou individuálního marketingu a systémem řízení vztahů se zákazníky. Ve fázi realizace by měl být využit koncept managementu změny zajišťující bezproblémovou implementaci zamýšlených změn a inovativních prvků a možnosti přizpůsobení nečekaným změnám, které firma E využije ke svému prospěchu.

Pro celý proces marketingového řízení by měla být zajištěna adekvátní kontrola spočívající v marketingovém výzkumu přání a potřeb zákazníků, marketingovém výzkumu spokojenosti zákazníků, kontrole plnění stanovených marketingových cílů a strategií a kontrole nákladovosti a výnosnosti celé marketingové koncepce a dílčí marketingových kampaní (například jak online poradenství zvýšilo celkové tržby vzhledem k nákladům na tuto kampaň, o kolik se zvýšil počet stálých zákazníků a jak se zvýšila jejich spokojenost). Pokud budou dodrženy všechny kroky celého procesu, může být zajištěn výstup v podobě zlepšení firemní kultury, zvýšení počtu loajálních zákazníků a zlepšení pozice a důvěryhodnosti značky, což bude mít za následek zvýšení a zlepšení konkurenceschopnosti, postavení na trhu, tržní pozice na trhu a tržní hodnoty firmy E. Rovněž tyto kroky mohou v budoucnu vést k udělení certifikátu APEK (Asociace pro elektronickou komerci).

Uvedený model zahrnuje obecnou a elektronickou strategii pro firmu E, rovněž zahrnuje přístup e-marketingového mixu, který se soustřeďuje na online produkty a služby (online poradenství, zefektivnění využití nástrojů internetového marketingu, možnosti online a offline služeb). Formou taktických elektronických nástrojů soustředěné na elektronické obchodování by mělo být dosaženo hlavního záměru marketingové strategie spočívající v budování hodnoty a image značky a oslovení další cílové skupiny online a offline zákazníků. Tento model má jasnou a jednoduchou strukturu, kterou lze využít ke konzultativním a demonstrativním účelům (mezi všemi pracovníky ve firmě) a hledání vzájemných souvislostí a příčinných vazeb. Firma E deklarovala, že tento model při svých marketingových aktivitách zvaží. Model simuloval jeho platnost v praxi a komplexnost procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování, který zohledňuje hlavní faktory úspěchu a souhrn strategických a taktických nástrojů, které vedou k efektivitě prováděných činností. Model rovněž zohledňuje výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu disertační práce.

6.3 Ukazatele pro posouzení úspěšnosti procesu e-marketing managementu

Hodnotit správnost procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování je možné na základě zvolených ukazatelů či metrik. Proto jsou pro posouzení úspěšnosti procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování identifikovány kvantitativní a kvalitativní ukazatele, které hodnotí jednotlivé oblasti zkoumané problematiky (viz Tabulka 38). Tyto ukazatele slouží pro hodnocení celého výstupu procesu marketingového řízení a dosažení jeho hlavních a dílčích cílů. Mezi cíle a očekávání konečného výstupu procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování, které by měly být přizpůsobeny metodice SMART, může patřit:

- *zvýšení angažovanosti marketingových pracovníků (zvýšení participace, motivace, počtu kreativních a realizovatelných nápadů),*
- *zvýšení počtu zákazníků,*
- *zvýšení počtu loajálních zákazníků,*
- *zvýšení povědomí o produktu či značce firmy,*
- *návratnost a zhodnocení investic vložených do procesu,*

- zvýšení tržní hodnoty a image firmy,
- zvýšení konkurenceschopnosti a tržního podílu firmy.

Je důležité upozornit, že úspěšnost celého procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování je možné měřit a hodnotit jen zprostředkovaně, porovnáním údajů před jeho implementací a po něm. Je však nutné zohledňovat faktory, které celý proces a jeho konečné výsledky mohou ovlivnit. Pro samotný výstup a efektivitu je důležitá správnost a kvalita informací, se kterými celý proces pracuje. Ty jsou do značné míry závislé od kvality vstupních dat a jejich způsobu získávání a zpracování. Kvalitu informací lze posuzovat podle jejich relevance a úplnosti, přesnosti, včasnosti, dostupnosti a srozumitelnosti. Zajištění kvality a efektivní práce s informacemi a znalostmi patří mezi klíčový předpoklad fungování řízení celého procesu. Pokud bude ve firmě dosahována kvalita informací, potom budou i dosahována i u jednotlivých ukazatelů.

Tabulka 38: Ukazatele úspěšnosti procesu e-marketing managementu

Oblast procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování	Ukazatele procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování
Výkonnost marketingových aktivit, kampaní a celého procesu	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilita investic do procesu - Doba návratnosti investice do procesu - Celková nákladovost procesu a dílčích kampaní - Celková ziskovost procesu a dílčích kampaní - Objem tržeb z výkonu (propagovaného produktu, služby či firmy) celého procesu
Efektivnost procesu e-marketing managementu	<ul style="list-style-type: none"> - Procentuální pokles nákladů z procesu za sledované období - Procentuální růst tržeb z procesu za sledované období - Podíl nákladů procesu k celkovým nákladům firmy - Podíl tržeb procesu k celkovým nákladům firmy - Změna tržní hodnoty firmy zavedením sledovaného procesu - Přidaná hodnota celého procesu
Optimalizace a kapacita zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> - Počet vedoucích a řadových pracovníků zapojených do procesu (vně i mimo marketingový tým) - Procento kapitálu investovaného do procesu - Počet oslovených nových trhů a zákazníků - Počet nástrojů a metod, které mají pracovníci k dispozici pro realizaci procesu
Podpora invence a kreativity	<ul style="list-style-type: none"> - Podíl počtu nápadů za sledované období - Podíl počtu realizovaných nápadů za sledované období + výnosy těchto nápadů - Počet nových kompetencí (znalostí, vědomostí, zkušeností aj.) pro vybrané marketingové pracovníky
Úroveň vedení, řízení a motivace	<ul style="list-style-type: none"> - Dosažené výsledky marketingového týmu - Úroveň spokojenosti pracovníků - Podíl na zisku a výsledku celého procesu - Počet splněných úkolů za sledované období - Počet pracovníků s kreativními a realizovatelnými nápady
Spokojenost zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> - Počet nových a spokojených zákazníků - Podíl počtu loajálních zákazníků k celkovému počtu zákazníků - Podíl počtu zákaznických pozitivních referencí k počtu zákaznických negativních referencí

Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Ověření formulovaných hypotéz disertační práce

Výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu a simulace vytvořeného procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování poslouží k verifikaci formulovaných hypotéz disertační práce (H1, H2, H3, H4).

6.4.1 Ověření hypotézy H1

Výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu (viz Tabulka 39) poslouží k zamítnutí či nezamítnutí hypotézy **H1: Využívání konceptu marketingového řízení nemá přímý vliv na konkurenceschopnost a velikosti firem, které obchodují převážně elektronicky, tj. pozice a velikost firmy na internetovém trhu nezávisí na konceptu marketingového řízení.**

Tabulka 39: Ověření hypotézy H1

Označení hypotézy	H1
Znění hypotézy	<i>Využívání konceptu marketingového řízení nemá přímý vliv na konkurenceschopnost a velikost firem, které obchodují převážně elektronicky, tj. pozice a velikost firmy na internetovém trhu nezávisí na konceptu marketingového řízení.</i>
Otázky v dotazníku	1, 5, 6
Témata v osobním interview	T1, T7
Metody ověření hypotézy	Osobní dotazování, Pearsonův χ^2 - test nezávislosti
Výsledek šetření	Kvantitativní a kvalitativní výzkum potvrdil, že využívání konceptu marketingového řízení má přímý vliv na konkurenceschopnost firem v elektronickém obchodování, avšak nezávisí na velikosti firmy.
Podmínky hypotézy	Nesplněny – hypotéza je zamítnuta

Zdroj: vlastní zpracování

Pro ověření hypotézy H1 jsou využity odpovědi z tematických okruhů T1 a T7 kvalitativního výzkumu, které se zaměřovaly na identifikaci firmy, jejich velikost, současnou konkurenční pozici a využívání nových trendů v oblasti elektronického obchodování. Výsledky kvalitativního výzkumu prokázaly, že firmy (firma A a D), které mají lepší konkurenční pozici, využívají účinněji jednotlivých nástrojů a celého konceptu marketingového řízení v elektronickém obchodování (tj. využívají intenzivně a synergicky dostupných moderních i tradičních nástrojů konceptu marketingového řízení a uplatňují znalosti a soft skills odpovědných pracovníků, včetně následování trendů e-commerce) než firmy (firma B, C, E), které zaujímají nižší či průměrnou konkurenční pozici. Na základě těchto dílčích výsledků lze konstatovat, že zde **existuje závislost mezi konceptem marketingového řízení a konkurenceschopností firem, které obchodují převážně elektronicky.**

Kvalitativní výzkum rovněž hodnotil míry vlivu velikosti firem (tj. počtu zaměstnanců) na využívání konceptu marketingového řízení. V tomto případě se zde závislost těchto proměnných neprokázala, neboť například firma A zaměstnává v průměru 44 pracovníků a je konkurenceschopnější a využívá mnohem efektivněji koncept marketingového řízení než firma E, která zaměstnává 132 pracovníků a ve využívání konceptu marketingového řízení projevuje významné nedostatky. Na základě kvalitativního výzkumu lze tudíž konstatovat, že **nebyla prokázána závislost mezi velikostí firmy a využíváním konceptu marketingového řízení v elektronickém obchodování.**

Pro ověření hypotézy H1 jsou rovněž využity odpovědi na některé otázky z kvantitativního výzkumu. K tomu účelu je využit Pearsonův χ^2 - test nezávislosti, který testuje hypotézu na hladině významnosti 5 %, tj. $\alpha = 0,05$ a který hledá závislost mezi využíváním konceptu marketingového řízení (označen jako náhodná veličina X) firmami, které obchodují převážně elektronicky, a jejich konkurenceschopností (označena jako náhodná veličina Y), tj. pro otázky číslo 5 a 6 v dotazníkovém šetření disertační práce. O zamítnutí či nezamítnutí ověřované hypotézy se rozhoduje na základě porovnání tzv. p -hodnoty, což je minimální hladina významnosti, pro niž lze nulovou hypotézu zamítnout, a hladiny významnosti α . K tomuto účelu byla stanovena nulová hypotéza (H_0) a alternativní hypotéza (H_1):

H_0 : X a Y jsou nezávislé (tj. konkurenční pozice firmy není závislá na konceptu marketingového řízení).

H_1 : X a Y jsou závislé (tj. konkurenční pozice firmy je závislá na konceptu marketingového řízení).

Ověřování hypotézy je realizováno pomocí programu Statistica, který vyhodnotil následující výsledky pomocí údajů z Tabulky 40.

Tabulka 40: Černosti firem uvedené v závislosti na konceptu marketingového řízení a jejich konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost firem, které obchodují převážně elektronicky	Koncept marketingového řízení			CELKEM
	Firmy, které využívají koncept	Firmy, které nevyužívají koncept, ale uvažují o něm	Firmy, které nevyužívají koncept, ale uvažují o něm	
1. až 3. místo	10	1	0	11
4. až 10. místo	11	2	6	19
11. až 20. místo	13	5	2	20
21. a nižší místo	8	12	8	28
CELKEM	42	20	16	78

Zdroj: vlastní zpracování v programu Statistica

Po porovnání hladiny významnosti $\alpha = 0,05$ s p -hodnotou 0,006 Pearsonova χ^2 - testu nezávislosti, byla nulová hypotéza zamítnuta, neboť $p \leq \alpha$. Lze tudíž tvrdit, že využívání konceptu marketingového řízení má přímý vliv na konkurenceschopnosti firem, které obchodují elektronicky, tj. **konkurenční pozice firmy je závislá na využívání konceptu marketingového řízení.**

Další série otázek ověřuje **závislost mezi velikostí firmy, která obchoduje převážně elektronicky, a využíváním konceptu marketingového řízení.** K tomu účelu je využit Pearsonův χ^2 - test nezávislosti, který testuje hypotézu na hladině významnosti 5 %, tj. $\alpha = 0,05$ a který hledá závislost mezi využíváním konceptu marketingového řízení (označen jako náhodná veličina X) firmami, které obchodují převážně elektronicky, a počtem jejich zaměstnanců určující velikost firma (označena jako náhodná veličina Y), tj. pro otázky číslo 1 a 6 v dotazníkovém šetření disertační práce. O zamítnutí či nezamítnutí ověřované hypotézy se rozhoduje na základě porovnání tzv. p -hodnoty, což je minimální hladina významnosti, pro niž lze nulovou hypotézu zamítnout, a hladiny významnosti α . K tomuto účelu byla stanovena nulová hypotéza (H_0) a alternativní hypotéza (H_1):

H_0 : X a Y jsou nezávislé (Neexistuje závislost mezi velikostí firmy a využíváním konceptu marketingového řízení v elektronickém obchodování).

H_1 : X a Y jsou závislé (Existuje závislost mezi velikostí firmy a využíváním konceptu marketingového řízení v elektronickém obchodování).

Ověřování hypotézy je realizováno pomocí programu Statistica, který vyhodnotil následující výsledky pomocí údajů z Tabulky 41.

Tabulka 41: Četnosti firem uvedené v závislosti na využívání konceptu marketingového řízení a počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Koncept marketingového řízení			CELKEM
	Firmy, které využívají koncept	Firmy, které nevyužívají koncept, ale uvažují o něm	Firmy, které nevyužívají koncept, ale uvažují o něm	
1 až 50 zaměstnanců	23	14	14	51
51 až 100 zaměstnanců	15	4	2	21
101 až 250 zaměstnanců	4	2	0	6
CELKEM	42	20	16	78

Zdroj: vlastní zpracování v programu Statistica

Po porovnání hladiny významnosti $\alpha = 0,05$ s p -hodnotou 0,175 Pearsonova χ^2 - testu nezávislosti, není důvod nulovou hypotézu zamítnout, neboť $p > \alpha$. Lze tudíž tvrdit, že *neexistuje závislost mezi velikostí firmy a využíváním konceptu marketingového řízení v elektronickém obchodování.*

Závěr

Výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu potvrdily závislost mezi konkurenční pozicí firmy a koncepcí marketingového řízení, ale nepotvrdily závislost mezi velikostí firmy a koncepcí marketingového řízení. Proto hypotéza **H1 byla zamítnuta.**

6.4.2 Ověření hypotézy H2

Následující informace (viz Tabulka 42) ověřují stanovenou hypotézu disertační práce **H2: Všechny fáze procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování jsou stejně významné a jsou rovnoměrně rozděleny.**

Tabulka 42: Ověření hypotézy H2

Označení hypotézy	H2
Znění hypotézy	<i>Všechny fáze procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování jsou stejně významné a jsou rovnoměrně rozděleny.</i>
Otázky v dotazníku	8, 9
Témata v osobním interview	T2, T3, T4
Metody ověření hypotézy	Osobní dotazování, Chí-kvadrát test, Friedmanův test, Neményoiva metoda mnohonásobného porovnání
Výsledek šetření	Firmy jednotlivým fázím procesu marketingového řízení nepřisuzují stejný význam a objevují se v něm významné nedostatky. Firmy největší rozdíl ve významu přisuzují dvojici fází analýza a plánování, analýza a realizace, analýza a kontrola, realizace a kontrola. Fázi analýzy firmy přisuzují nejmenší význam.
Podmínky hypotézy	Nesplněny – hypotéza je zamítnuta

Zdroj: vlastní zpracování

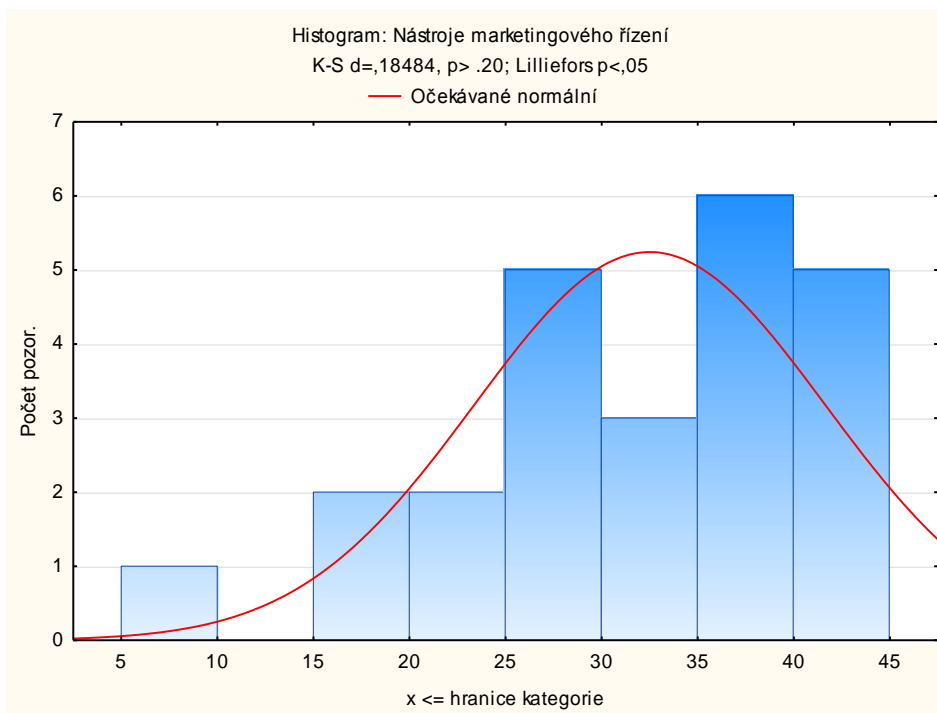
Ověřování hypotézy H2 ověřují vybrané skupiny témat (T2, T3, T4) v osobním interview disertační práce, které se zaměřovaly na marketingové pracovníky, marketingovou strategii a koncept marketingového řízení. Ty prokázaly, že strategickým procesům včetně tvorby a implementace marketingové strategie vybrané firmy nepřikládají dostatečný význam. Rovněž byly prokázány nedostatky a podcenění úlohy online marketingového manažera a jeho týmu. Internetové firmy některé nástroje marketingového řízení nevyužívají vůbec, zejména nástroje pro fázi analýzy a strategické nástroje. Fázi analýzy firmy významně podceňují, neboť není prováděna komplexně (zaměřuje se jen na některé oblasti). Lze tudíž tvrdit, že **firmy jednotlivým fázím marketingového řízení nepřikládají stejný význam a jednotlivé nástroje procesu marketingového řízení nevyužívají rovnoměrně.**

Hypotézu H2 ověřují rovněž odpovědi na otázku číslo 8 kvantitativního výzkumu. O zamítnutí či nezamítnutí ověřované hypotézy se rozhoduje opět na základě porovnání p -hodnoty a hladiny významnosti α , která byla pro testovanou hypotézu stanovena 5 %, tj. $\alpha = 0,05$. K ověření hypotézy H2 byla využita statistická metoda testu shody pomocí Chí-kvadrát testu. K tomuto účelu byla stanovena nulová hypotéza (H_0) a alternativní hypotéza (H_1):

H_0 : Využívání nástrojů marketingového řízení firmami, které obchodují převážně elektronicky, je rovnoměrně rozděleno.

H_1 : Využívání nástrojů marketingového řízení firmami, které obchodují převážně elektronicky, není rovnoměrně rozděleno.

Ověřování hypotézy je realizováno pomocí programu Statistica, který vyhodnotil následující výsledky četností (viz Graf 36). Výsledky jednoznačně prokázaly, že pozorované četnosti se liší od očekávaných četností. Z výsledků je rovněž patrné, že hladina významnosti p je menší než 0,01, tj. $p \leq \alpha$, proto lze jednoznačně nulovou hypotézu zamítnout. Lze tudíž tvrdit, že **využívání nástrojů marketingového řízení firmami, které obchodují převážně elektronicky, není rovnoměrně rozděleno.** Nerovnoměrné rozdělení ve využívání nástrojů marketingového řízení jasně ilustruje následující histogram četností (viz Graf 36).



Graf 36: Histogram četností pro nástroje marketingového řízení

Zdroj: vlastní zpracování v programu Statistica

Zamítnutí hypotézy H2 je podpořeno odpověďmi na otázku číslo 9 kvantitativního výzkumu, který se zaměřoval na nedostatky, kterých se firmy v procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování, dopouštějí. Internetové firmy si uvědomují nedostatky v nevyužívání některých nástrojů marketingového řízení, zejména těch strategických. Z této otázky lze rovněž tvrdit, že firmy nástroje marketingového řízení v elektronickém obchodování nevyužívají rovnoměrně, tj. některé jsou upřednostňovány oproti ostatním (z důvodu jejich neznalosti či nezkušenosti).

Otázka 8 kvantitativního výzkumu rovněž ověřuje dílčí hypotézu: **Všechny fáze procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování jsou stejně významné.** Cílem je zjistit, zda firmy přiřkládají všem fázím procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování stejný význam, tj. fázi analýza, plánování, realizace a kontrola. K ověření hypotézy H4 je využit Friedmanův test, který je testován na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. K tomuto účelu byla stanovena nulová hypotéza (H_0) a alternativní hypotéza (H_1):

H_0 : Všechny fáze procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování jsou stejně významné.

H_1 : Všechny fáze procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování nejsou stejně významné.

Ověřování hypotézy je realizováno pomocí programu Statistica, který vyhodnotil následující výsledky (viz Tabulka 43).

Tabulka 43: Výsledky Friedmanova testu na základě otázky číslo 8

Proměnná	Friedmanova ANOVA a Kendallův koeficient shody			
	Průměrné pořadí	Součet pořadí	Průměr	Sm.Odch.
Analýza	1,33333	56,000	2,15079	0,49222
Plánování	2,80952	118,000	3,12244	0,39480
Realizace	2,54761	107,000	2,98095	0,46498
Kontrola	3,30952	139,000	3,41269	0,63676

Zdroj: vlastní zpracování v programu Statistica

Po porovnání hladiny významnosti $\alpha = 0,05$ s p -hodnotou 0,0000 Friedmanova testu (viz záhlaví Tabulky 43), byla nulová hypotéza zamítnuta, neboť $p \leq \alpha$. Lze tudíž tvrdit, že **firmy, které obchodují převážně elektronicky, přisuzují jednotlivým fázím procesu marketingového řízení různý význam (tj. fázi analýza, plánování, realizace, kontrola).**

Jelikož byla nulová hypotéza zamítnuta, je realizováno tzv. mnohonásobné porovnávání, aby bylo možné určit, které dvojice způsobily zamítnutí hypotézy. Je tudíž využita Neményiova metoda mnohonásobného porovnání, která srovnává součty pořadí (viz druhý sloupec v Tabulce 43), získané pro Friedmanův test. Výsledky mnohonásobného porovnávání dle Nemenyiovy metody jsou v Tabulce 44. Červeně jsou označeny hodnoty pro ty dvojice fází, které způsobily zamítnutí hypotézy. Lze tudíž tvrdit, že zamítnutí hypotézy způsobila dvojice fází **analýza a plánování, analýza a realizace, analýza a kontrola** a fáze **realizace a kontrola**. Výsledky součtu pořadí navíc jasně prokazují, že fáze analýza je firmami oproti ostatním fázím marketingového řízení v elektronickém obchodování značně podceňována.

Tabulka 44: Neményiova metoda mnohonásobného porovnání

		Analýza	Plánování	Realizace	Kontrola
Fáze marketingového řízení	Součty pořadí	56,0000	118,0000	107,0000	139,0000
Analýza	56,0000	0	62	51	83
Plánování	118,0000	62	0	11	21
Realizace	107,0000	51	11	0	32
Kontrola	139,0000	83	21	32	0

Zdroj: vlastní zpracování v programu Excel

Závěr:

Výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu potvrdily, že internetové firmy přikládají jednotlivým fázím různý význam a jednotlivé nástroje marketingového řízení nejsou rovnoměrně využívány. Proto **hypotéza H2 byla zamítnuta**.

6.4.3 Ověření hypotézy H3

Série otázek 12, 19 a 25 a 10, 17, 23 a 11, 18, 24 z dotazníkového šetření a témata T3, T5, T6 v osobním interview (viz Tabulka 45) disertační práce poslouží pro zamítnutí či nezamítnutí hypotézy **H3: Taktickým a strategickým procesům přisuzují firmy, které obchodují převážně elektronicky, stejnou váhu**.

Tabulka 45: Ověření hypotézy H3

Označení hypotézy	H3
Znění hypotézy	<i>Taktickým a strategickým procesům přisuzují firmy, které obchodují převážně elektronicky, stejnou váhu.</i>
Otázky v dotazníku	12, 19, 25 a 10, 17, 23 a 11, 18, 24
Témata v osobním interview	T3, T5, T6
Metody ověřování hypotézy	Osobní dotazování, Popisná statistika, Wilcoxonův párový test
Výsledek šetření	Největší váhu přisuzují firmy dle dotazníkového šetření taktickým procesům, strategické procesy zanedbávají a podceňují, tzn., že marketing je firmami prováděn převážně na taktické úrovni.
Podmínky hypotézy	Nesplněny – hypotéza je zamítnuta

Zdroj: vlastní zpracování

Pro ověření hypotézy H3 jsou využita témata T3, T5 a T6 pro osobní interview v kvalitativním výzkumu, které se zaměřovaly na marketingovou strategii a další strategické procesy, míru využívání jednotlivých prvků marketingového mixu a zaměření se na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a dodavateli. Firmy význam tvorby a implementace marketingové strategie podceňují a chybně ji ztotožňují s taktickými prvky klasického marketingového mixu, které internetové firmy nepovažují za stejně významné. U některých firem se projevily nedostatky při tvorbě a implementaci jednotlivých politik marketingového mixu. Kvalitativní výzkum rovněž ukázal, že strategický proces budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a dodavateli označují firmy jako problematický. Výsledky kvalitativního výzkumu tudíž prokázaly, že **taktickým a strategickým procesům přisuzují internetové firmy různou váhu**.

K ověření hypotézy H3 je rovněž využit Wilcoxonův párový test na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. O zamítnutí či nezamítnutí ověřované hypotézy se rozhoduje na základě porovnání tzv. p -hodnoty, což je minimální hladina významnosti, pro niž lze nulovou hypotézu zamítnout, a hladiny významnosti α . K tomuto účelu byla stanovena nulová hypotéza (H_0) a alternativní hypotéza (H_1):

H_0 : Taktickým a strategickým procesům přisuzují firmy, které obchodují převážně elektronicky, stejnou váhu.

H_1 : Taktickým a strategickým procesům nepřisuzují firmy, které obchodují převážně elektronicky, stejnou váhu.

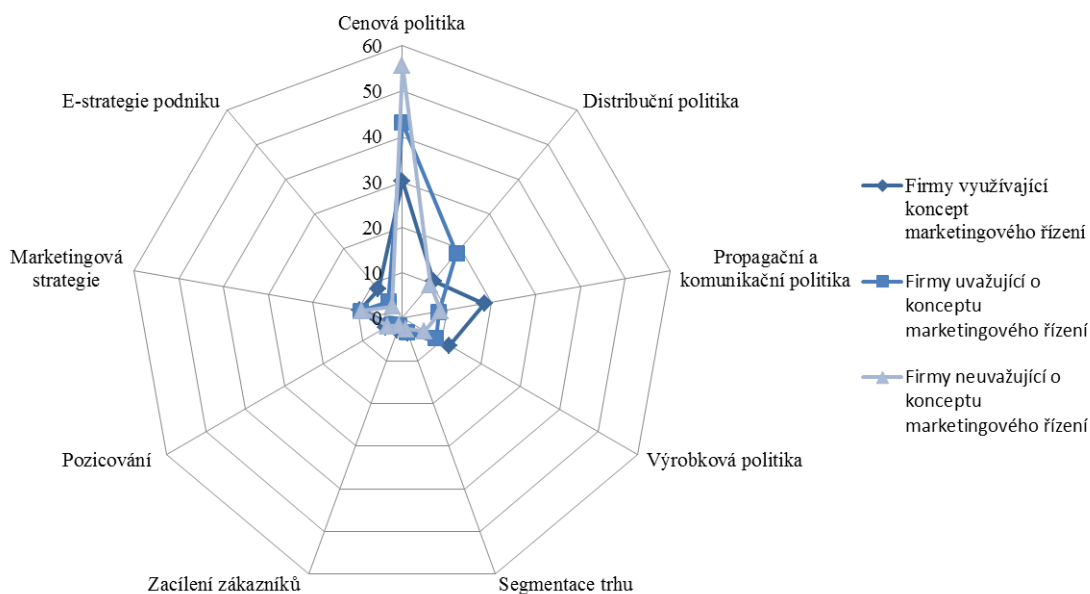
Ověřování hypotézy je realizováno pomocí programu Statistica, který vyhodnotil následující výsledky (viz Tabulka 46) pro průměr stanovených hodnot.

Tabulka 46: Wilcoxonův párový test pro otázky 12, 19 a 25

Dvojice proměnných	Wilcoxonův párový test			
	Počet platných	T	Z	p-hodn.
Taktické procesy - průměr & Strategické procesy - průměr	78	5,00000	7,64794	0,00000

Zdroj: vlastní zpracování v programu Statistica

Po porovnání hladiny významnosti $\alpha = 0,05$ s p -hodnotou 0,0000 pomocí Wilcoxonového párového testu (viz záhlaví Tabulky 46), byla nulová hypotéza zamítnuta, neboť $p \leq \alpha$. Lze tudíž tvrdit, že **taktickým a strategickým procesům nepřisuzují firmy, které obchodují převážně elektronicky, stejnou váhu**. Tento výsledek prozrazuje, že marketing se u dotazovaných firem realizuje převážně na taktické úrovni sestávající se z jednotlivých prvků marketingového mixu. Strategickým procesům spočívající mimo jiné i ve stanovení marketingové strategie a e-strategie přisuzují firmy malou či žádnou důležitost. Tento výsledek o upřednostňování taktických procesů oproti strategickým ilustruje následující graf (viz Graf 3).



Graf 37: Průměrné hodnocení taktických a strategických procesů v e-commerce

Zdroj: vlastní zpracování

Zamítnutí hypotézy H3 je podpořeno odpověďmi na skupinu otázek zaměřující se využívání a význam specifických forem marketingu a internetového marketingu (skupina otázek číslo 10, 17, 23 a 11, 18, 24). Ty prokázaly, že internetové firmy se omezují jen na některé nástroje internetového marketingu, tradiční a inovační formy marketingu nejsou využívány. To znamená, že k marketingovým aktivitám není přistupováno koncepčně, se strategickým záměrem.

Závěr:

Kvantitativní a kvalitativní výzkum prokázal, že taktické procesy jsou výrazně upřednostňovány proti strategickým procesům. Proto hypotéza **H3 byla zamítnuta**.

6.4.4 Ověření hypotézy H4

Výsledky disertační práce (viz Tabulka 47) poslouží k ověření hypotézy **H4: Zavedením modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování se celý proces marketingového řízení v elektronickém obchodování zefektivnil.**

Tabulka 47: Ověření hypotézy H4

Označení hypotézy	H4
Znění hypotézy	<i>Zavedením modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování se celý proces marketingového řízení v elektronickém obchodování zefektivnil.</i>
Otázky v dotazníku	8, 9, 10, 11, 12, 17, 18, 19, 23, 24, 25
Témata v osobním interview	T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7
Metody ověřování hypotézy	Osobní dotazování, případová studie, simulace navrženého modelu
Výsledek šetření	Simulace navrženého modelu na základě osobního dotazování potvrdil efektivnost celého procesu e-marketing managementu a jeho pozitivní vliv na efektivnost pro celý tento proces.
Podmínky hypotézy	Splněny – hypotéza je potvrzena

Zdroj: vlastní zpracování

Pro ověření hypotézy H4 jsou využita všechna témata osobního interview v kvalitativním výzkumu a vybrané otázky v kvantitativním výzkumu (otázky číslo 8 až 12, 17 až 19, 23 až 25). Ty prokázaly, že internetové firmy se dopouštějí významných nedostatků, které snižují efektivnost celého procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování, tj. poměr mezi vstupy a výstupy celého procesu. Skupiny hlavních nedostatků byly popsány v kapitole 6.1 a navržena opatření pro jejich eliminaci. Kvantitativní a kvalitativní výzkum prokázal, že proces marketingového řízení v elektronickém obchodování není prováděn efektivně.

Na základě těchto výsledků byl navržený procesní model marketingového řízení v elektronickém obchodování simulován na reálné firmě formou případové studie (viz kapitola 6.2). V procesním modelu byly navrženy vstupní strategické a taktické parametry, které by neměly výrazně ekonomicky internetovou firmu zatížit. Při respektování komplexního přístupu procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování by se očekávaný výstup celého procesu měl maximalizovat v podobě vyšší konkurenceschopnosti, zlepšení postavení na trhu, zlepšení tržního podílu či zvýšení tržní hodnoty firmy. Lze tudíž konstatovat, že *zlepšením poměru mezi vstupy a výstupy sledovaného procesu se celý proces marketingového řízení v elektronickém obchodování zefektivnil.*

Závěr:

Zavedením modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování se celý proces marketingového řízení zefektivnil, tj. zlepšil se poměr mezi vstupy a výstupy celého procesu. Proto hypotéza **H4 byla potvrzena.**

6.5 Diskuze a doporučení pro další výzkum

Z teoretické i praktické části disertační práce je patrné, že proces marketingového řízení má významný vliv na konkurenceschopnost firem, které obchodují převážně elektronicky. Jeho potenciál však není v některých firmách dostatečně využíván. Tím se snižuje významnost a účinnost marketingu v elektronickém obchodování. Lze konstatovat, že proces marketingového řízení má univerzální platnost pro všechny obory, v oblasti elektronického obchodování se specifikuje (například interaktivním využitím nástrojů internetového marketingu, online nákupní chování zákazníků, online nákupní a prodejní prostor aj.).

Proto byl navržen procesní model marketingového řízení v elektronickém obchodování v relaci s procesem strategického řízení, jehož principy byly ověřovány v praxi na základě zjištění kvalitativního kvantitativního výzkumu a simulovány na vybrané firmě. Jeho využíváním v praxi lze předejít nedostatkům, které se firmy v marketingových procesech podle výsledků výzkumného šetření dopouštějí, zvýšit významnost marketingových aktivit a zlepšit konkurenční pozice firem v oblasti elektronického obchodování. Vytvořený model hledá rovněž inspiraci ve vytvořeném obchodním modelu podle Amazon.com, který je ztotožňován s úspěšným elektronickým obchodováním. Pilíř úspěchu společnost orientuje na dokonalý logistický systém, budování hodnoty značky, vytváření skutečné hodnoty, neustálé inovace a systém personálního řízení (Parkin, 2010).

Z kvalitativního výzkumu je patrné, že nejúspěšnější firmy českého internetového trhu využívají nejmodernějších marketingových metod (zejména nástrojů internetového marketingu, doplnkově tradiční nástroje marketingu), méně úspěšné je využívají pouze v omezené míře (marketing nevyužívají efektivně, nebo jej považují jako doplňkový či podpůrný nástroj obchodních aktivit). U méně úspěšných se rovněž projevují jisté nedostatky v průběhu jednotlivých fází procesu marketingového řízení. Mezi ně může například patřit podceňování významu firemní kultury spolu s účinnou motivací, komunikací, participací a cílené podpory kreativity. Dalším problémem může být nekomplexní přístup k marketingovým aktivitám, kdy se oddělují tradiční a moderní nástroje marketingu. Některé internetové firmy nevyužívají nástroje internetového marketingu efektivně. Jiné internetové firmy naopak tradiční nástroje marketingu zcela opomíjejí. To je chybou, která může mít nepřímo vliv na jejich konkurenceschopnost.

Z kvantitativního výzkumu vyplynulo, že většina firem koncept marketingového řízení v elektronickém obchodování využívá, podstatná část jej však nevyužívá, nebo nezná. Tím jakékoli marketingové aktivity ve firemních procesech ztrácejí na významu a na účinnosti. V rámci procesu marketingového řízení byly identifikovány významné nedostatky, ke kterým byla navržena opatření pro jejich eliminaci. Stejně tak tomu bylo v případě identifikace nástrojů v jednotlivých fázích procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování. Výsledky kvantitativního výzkumu posloužily pro formulaci hlavních závěrů a verifikaci stanovených hypotéz.

Hlavní poznatky z výzkumného šetření spočívají v neefektivitě a nerovnoměrném využívání jednotlivých nástrojů v procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování. To znamená, že marketing je v elektronickém obchodování realizován na taktické úrovni, význam strategických nástrojů v procesu marketingového řízení je silně

podceňován. Významným zjištěním je, že firmy, které koncept marketingového řízení využívají, silně podceňují fázi analýzy oproti ostatním fázím. Největší význam přisuzují firmy nedostatečné analýze rizika, nedostatečně formulovaných marketingových cílům, nedostatečně stanovené marketingové strategii, nemožnosti přizpůsobit se neočekávaným událostem, nedostatečnému načasování, nemožnosti dostatečné zpětné vazby od zákazníků a procesům, které doprovází všechny fáze marketingového řízení – nedostatečné interní komunikaci, motivaci pracovníků a cílené podpoře kreativity.

Výzkumné šetření potvrdilo tvrzení z rešerše literatury, že prvky marketingového mixu jsou ve firmách chybně využívány jako strategické nástroje. Dalším zjištěním u všech internetových firem bylo, že využívají ve většině případů pouze nástroje internetového marketingu, další tradiční, moderní a alternativní marketingové formy využívají jen v omezené míře. Přestože mají podle rešerše literatury tradiční formy marketingu na konečné výsledky stále se snižující význam (zejména oproti novým formám marketingu), internetové firmy jim přisuzují velký význam. Výzkumné šetření se rovněž zaměřovalo na nástroje internetového marketingu, kde ve využívání převažují tradiční formy internetového marketingu, nástroje konverzního (moderního) marketingu nejsou využívány vůbec nebo jen v omezené míře.

Disertační práce se zaměřila na návrh procesního modelu v elektronickém obchodování, který byl simulován na reálné firmě a který celý proces marketingového řízení v elektronickém obchodování zefektivňuje. Výsledky disertační práce poskytují prostor pro další výzkumné aktivity. Další výzkumná šetření se mohou zaměřit na následující oblasti:

- Zaměřit výzkumné aktivity na návrh rozhodovacího modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování.
- Zaměřit výzkum na marketing a marketingové řízení dalších forem elektronického obchodování (B2B, C2C, P2P aj.) a identifikovat jejich význam pro formování samotného oboru do budoucnosti.
- Oblast procesu marketingového řízení prozkoumat a specifikovat i v jiných oblastech podnikání a provést komparaci účinnosti ve využívání tohoto procesu s ostatními místními a zahraničními trhy.
- Zaměřit výzkumné aktivity na komparaci elektronického obchodování na českém a slovenském trhu s dalšími internetovými trhy (tj. evropský, asijský, americký aj.).
- Soustředit výzkumná šetření na komparaci preferencí a potřeb online zákazníků s uplatňováním vybraných marketingových nástrojů online a offline firem.
- Soustředit výzkumné aktivity zhodnocení významu jednotlivých forem marketingu (například marketing v sociálních médiích, guerilla marketing aj.) na konkurenceschopnost vybraných firem.
- Zaměřit výzkum v elektronickém obchodování na jiné obory a jejich význam na konkurenceschopnost (například personální řízení, technické zabezpečení a důvěryhodnost, logistika, top management aj.).
- Usilovat o interaktivní spolupráci mezi akademickými pracovníky a pracovníky z firemní praxe, která synergickým efektem může přispět k hodnotnějším vědeckým poznatkům, jejich následné implementace do praxe a eliminovat nedostatky, kterých se firmy ve sledovaných procesech dopouštějí.

7 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

Přínosy disertační práce lze hodnotit v rovině teoretické, praktické i pedagogické. Všechny úrovně přínosů jsou vzájemně provázány.

7.1 Přínosy disertační práce pro teorii a další rozvoj vědy

Disertační práce vytvořila souhrnný přehled poznatků v oblasti marketingu a marketingového řízení se zaměřením na oblast elektronického obchodování. Dílčím přínosem disertační práce bylo vytvoření uceleného přehledu o současných trendech a zhodnocení přínosu marketingu a marketingového řízení pro oblast elektronického obchodování v návaznosti na jeho další vývoj. Přínosem disertační práce pro teorii je **definování a charakteristika nástrojů marketingového řízení**, které zefektivňují oblast elektronického obchodování, stejně tak i uvedení specifických forem pro marketing a marketingové řízení pro oblast elektronického obchodování. Dalším dílčím přínosem disertační práce bylo **navržení marketingového mixu pro oblast elektronického obchodování** v návaznosti na nově definovaný marketingový mix pro XXI. století. Hlavním přínosem disertační práce je **návrh procesní modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování**, který umožní posílit konkurenční postavení firem obchodujících převážně elektronicky. V návaznosti na tento model je **vytvořen procesní model strategického řízení pro oblast elektronického obchodování**. Přínos disertační práce lze rovněž spatřovat v definování možných nedostatků, které se firmy při marketingovém řízení dopouštějí.

7.2 Přínosy disertační práce pro praxi

Disertační práce má významné uplatnění pro praxi. Primární výzkum disertační práce analyzoval využívání **konceptu marketingového řízení** firmami, které obchodují převážně elektronicky, a jakých **nedostatků** se internetové firmy v procesu marketingového řízení dopouštějí. Hlavní přínosy disertační práce pro praxi spočívají v **odhalení marketingových nedostatků a identifikování klíčových nástrojů marketingového řízení pro oblast elektronického obchodování**, které umožňují posílit konkurenční postavení firem obchodujících převážně elektronicky. Dalším hlavním přínosem disertační práce pro praxi je rovněž **ověření platnosti navrženého procesního modelu marketingového řízení v elektronickém obchodování formou případové studie na reálné firmě**. Tím bylo dokázáno, že využívání jednotlivých bodů navrženého modelu může i ostatním internetovým firmám přispět k zefektivnění dílčích firemních (marketingových) procesů. Disertační práce je přínosná nejen pro marketéry, kteří se angažují v oblasti elektronického obchodování, ale také pro marketéry a manažery z dalších oblastí podnikání.

7.3 Přínosy disertační práce pro pedagogický proces

Výsledky a poznatky disertační práce pro teorii a praxi jsou snadno využitelné i pro pedagogický proces, zejména v rámci výuky na Fakultě ekonomicko-správní, Univerzity Pardubice, a to v předmětech Management, Malé a střední podnikání, Management změny, Strategický management, Marketing, Marketingové řízení a Elektronický obchod. Poznatky v disertační práci lze využít rovněž pro zpracování bakalářských, diplomových a disertačních prací, které se na tuto problematiku zaměřují. Disertační práce může být přínosná i pro další vysoké školy, které se zaměřují na marketing a management. Výsledky disertační práce lze využít nejen k výuce na vysokých školách, ale rovněž i k výuce pro praxi formou případových studií v rámci tréninků a školení marketingových manažerů v každodenní firemní praxi.

ZÁVĚR

Z výsledků disertační práce je zřejmé, že firmy, obchodující převážně elektronicky, nedostatečně využívají potenciál možností, které proces marketingového řízení nabízí. Samy přiznávají nedostatky v tomto procesu. K tématu marketing a marketingové řízení se na trhu objevuje nesčetné množství odborných i populárních publikací. K problematice procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování se však téměř žádná autorská díla nevyskytují, přestože na trhu vzniká stále větší potřeba se v této problematice odborně orientovat. Mnoho praktiků marketing v elektronickém obchodování omezuje pouze na formy internetového marketingu. Výzkum disertační práce potvrdil, že tomu tak u mnohých internetových firem skutečně je.

Výsledky disertační práce prokázaly, že proces marketingového řízení v elektronickém obchodování vyžaduje komplexní přístup, který může výrazně zvýšit pravděpodobnost dosažení stanovených marketingových cílů. Tento komplexní přístup spočívá ve využívání jednotlivých nástrojů v každé fázi procesu marketingového řízení, respektující podstatu existence firmy a vyžadující participační a kreativní přístup pracovníků vedoucí k požadovanému výstupu. Z teoretické a praktické části disertační práce je zřejmé, že proces marketingového řízení v elektronickém obchodování zahrnuje jak moderní nástroje marketingu, jejichž pilíř leží v nástrojích internetového marketingu, tak i tradiční nástroje marketingu. Ty jsou přizpůsobeny potřebám elektronického trhu, jako například identifikace e-marketingového mixu, tvorba a implementace e-strategie či požadavky kladené na online marketingového manažera a jeho tým.

Disertační práce zřehlednila současné poznání v oblasti elektronického obchodování, zhodnotila jej podle vybraných metod. Práce rovněž přispěla do oboru marketingu sumarizací současných a tradičních forem marketingu a zhodnocením jejich významu pro firemní praxi či návrhem e-marketingového mixu v návaznosti na tvorbu marketingového mixu pro 21. století či návrhem procesu strategického řízení vedoucí k tvorbě elektronické strategie. Jedním z hlavních přínosů disertační práce je identifikace nástrojů v jednotlivých fázích procesu marketingového řízení pro oblast elektronického obchodování a nedostatků, které se internetové firmy dopouštějí, a návrhem opatření pro jejich eliminaci. Na tomto podkladě byl navržen procesní model marketingového řízení v elektronickém obchodování, který umožní posílit konkurenční postavení firem obchodujících převážně elektronicky.

Na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu byl nově navržený model ověřován v praxi a hodnocena jeho realizovatelnost pro zkoumané internetové prostředí. Tím lze zhodnotit největší přínos disertační práce, který pro teorii spočívá v nově navrženém komplexním přístupu ke zkoumané problematice a jeho ověření formou případové studie. Navržený model je v praxi snadno aplikovatelný, neboť je srozumitelný, přehledný, jednoduchý na pochopení, logicky strukturovaný a jeho výstupem mohou být jasné přínosy pro teorii, pedagogiku i praxi. Hodnota vytvořené modelu je podpořena identifikací ukazatelů pro posouzení úspěšnosti celého procesu marketingového řízení v elektronickém obchodování. Navržený procesní model marketingového řízení v elektronickém obchodování umožní zefektivnit celý proces marketingového řízení v elektronickém obchodování, tím lze konstatovat, že by naplněn hlavní záměr disertační práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ADCOCK, D, HALBORG, A., ROSS, C. *Marketing: Principles and Practice* . 4th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2001, 534 p. ISBN 978-02-7364-677-8.
2. AMA. Definition of Marketing. In: *AMA: American Marketing Assotiation* [online]. 2007 [cit. 2013-01-01]. Dostupné z: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
3. AMSTRONG, A., HAGEL, J. The Real Value of On-line Communities. In *Harward Business Review*, 1997, May-June, pp. 111 – 134. ISSN 0017-8012.
4. ANSOFF, H. I. A contingent paradigm for Access of complex organizations. I n *Milestones in Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994, Vol. 5.
5. APEK: Asociace pro elektronickou komerci [online]. 2012 [cit. 2012-05-18]. *O asociaci: Trh elektronického obchodu v České republice*. Dostupné z: <http://www.appek.cz/>.
6. ARUSSY, L. Congratulations, You Are at Par: The New Four Ps. In *Customer Relationship Management*, 2005, Vol. 9, No. 3. ISSN 1529-8728.
7. AZAVADAR, R. et al. Impact of Online/Internet Marketing in Ehancing Consumer Experience on Consumer Industry (Case of Malaysia). In *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2011, Vol. 3, No. 2. ISSN 2073-7122.
8. BANTING, P. M., ROSS, R. E. Marketing mix: A Canadian perspective. In *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1973, Vol. 1, No. 1, pp. 1-11. ISSN 0092-0703.
9. BARTELS, R. *The History of Marketing Thought*. 3rd ed. Indiana: Publishing Horizons, 1988, 387 p. ISBN 978-09-4228-044-9.
10. BAUNGARTNER J. Nonmarketing Professionals Need More Than 4Ps. In *Marketing News*, 1991. ISSN 0025-3790.
11. BHATNAGAR, A., MISRA, S. AND RAO, H. R., On Risk, Convenience, and Internet Shopping Behavior, In *Communications of the ACM*, 2000, Vol. 43, No. 11, pp. 98- 105. ISSN 0001-0782.
12. BÍLKOVÁ, R. DVOŘÁK, J. Možnosti rozvoje elektronického obchodu. In *SciPap of the University Pardubice*, 2012, No. 25 (3), Vol. 19, pp. 30 – 41. ISSN 1211-555X.
13. BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
14. BLAŽKOVÁ, M. *Jak využít internet v marketingu: Krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 156 s. ISBN 80-247-1095-1.
15. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 287 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
16. BOOMS B. H., BITNER B. J. (1980). Marketing strategies and organisation structures for service firms. In *Donnelly, J. & George W. R. (Eds.): Marketing of services*. American Marketing Association, 1980, pp. 47-51.
17. BORDEN, N. The Concept of Marketing Mix. In *Journal of Advertising Research*, 1964, Vol. 5., pp. 28 -36. ISSN 0021-8499.
18. BOYD, H., W., WALKER, O. C., LARRÉCHÉ, J. *Marketing Management: A Strategic Approach with a Global Orientation*. 2nd ed. Chicago: Irwin, 1995, 555 p. ISBN 978-02-5612-576-4.
19. BRANDENBURGER, A., NALEBUFF, B. *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing*

- the Game of Business*. 1st ed. Currency Doubleday, 1996, 304 p. ISBN 978-038-5479-50-9.
20. BRONČEKOVÁ, T., BERNÁTOVÁ, D. Globalizácia a elektronické podnikanie. In *E+M Ekonomie a management*. 2005, č. 3, s. 105 - 112. ISSN 1212-3609.
 21. CANT, M. C. ET AL. *Marketing Management*. 1st ed. Cape Town: Juta and Company Ltd, 2009, 614 p. ISBN 978-07-0217-188-8.
 22. CAPON, N. *Marketing in the 21st. Century*. 1st ed. New York: Prentice hall, 2001, 269 p.
 23. CONSTANTINIDES, E. The 4S Web-Marketing Mix Model. In *E-Commerce Research and Applications*, July 2002, Vol. 1/1, pp. 57-76, ISSN 1567-4223.
 24. COYNEM K. P., SUBRAMANIAM, S. Bringing discipline to strategy. In *The McKinsey Quarterly*, 1996, No. 4, pp. 14-25. ISSN 0047-5394.
 25. CRAINER, S. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
 26. CULLITON, J. W. *The Management of Marketing Costs*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston, MA: Harvard University, 1948.
 27. ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
 28. ČSÚ: Český statistický úřad. [online]. 2012 [cit. 2012-06-14]. *Informační společnost v číslech 2012*. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/9705-12>.
 29. ČSÚ: Český statistický úřad. [online]. 21. 1. 2013 [cit. 2013-03-14]. *Využití internetu v maloobchodě*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/c012113analyza13.doc>.
 30. DAFT, R. L., MARCIC, D. *Understanding Management*. 8th ed. USA: Mason, Ohio: South Western, 2012, 688 p. ISBN 978-11-115-8024-7.
 31. DANN, S., DANN, S. *E-marketing*. 1st ed. New York: Palgrave Macmillan, 2011, 496 p. ISBN 978-02-3036-471-4.
 32. DAY, E., CRASK, M. R., HARRIS, C. E., Jr. Which Marketing Strategies Breed Success? In *Business*, 1989, July/September. ISSN 0163-531X.
 33. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 324 s. ISBN 80-247-1300-4.
 34. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 978-80-7179-603-9.
 35. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 8024601397.
 36. DOYLE, D. P. *Adding Value to Marketing: The Role of Marketing in Today's Profit-Driven Organization*. 1st ed. London: Kogan Page, 1998, 200 p. ISBN 978-07-4942-175-5.
 37. DRUCKER, P. *The Practice of Management*. New York: Harper, 1993, 351 p. ISBN 80-7764-186-7.
 38. DVOŘÁK, J. *Elektronický obchod*. 1. vyd. Brno: PI-DIR, 2004, 78 s. ISBN 80-214-2600-4.
 39. FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 152 s. ISBN 978-80-2511-942-6.
 40. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing: Základy a principy*. 1. vyd. Brno: Compuret Press, 2003, 200 s. ISBN 80-722-6888-0.

41. FORET, M., VACULÍK, J., KOPŘIVOVÁ, K., FORET, N. *Marketing*. 1. vyd. Brno: Nakladatelství: B.I.B.S., a. s., 2001, 88 s. ISBN 80-86575-01-2.
42. FREY, A. W. *Advertising*. 3rd ed. New York: The Ronald Press, 1961.
43. FROST, R., STRAUS, J. *Building Effective Web Sites*. Upper Saddle River, New York: Prentice Hall, 2002, 142 p. ISBN 978-01-3093-288-4.
44. FUCHS, Kamil. Cena, hodnotová teorie a soudobá ekonomie. In *Acta Academica Karviniensa*. 1999, No. 2, pp. 22 – 28. ISSN 1212 415X.
45. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2000, 261 s. ISBN 80-85931-79-6.
46. GEMIUS [online]. 2011 [cit. 2011-06-13]. *Výzkumy*. Dostupné z: <http://cz.gemius.com/cz/>.
47. GODIN, S. *Permission Marketing*. 1st ed. New York: Simon & Schuster, 1999, 250 p. ISBN 0-684-83633-5.
48. GOEL, R. *E-commerce*. 2nd ed. New Dehli: New Age International, 2008, 207 p. ISBN 978-8-1224-204-4-9.
49. GOI, CH., L. A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? In *International Journal of Marketing Studies*, 2009, Vol. 1., No. 1. ISSN 1918-719X.
50. GREENLEY, G. E. Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies. In *Journal of Management*, 1995, Vol. 1, pp. 61 – 83. ISSN 0149-2063
51. GRONROOS, C. *From Marketing Mix to Relationship Marketing, Defining marketing*. In *European Journal of Marketing*, 1994, No. 3, pp. 49 – 64. ISSN 0309-0566.
52. HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace – součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001, 106 s., ISBN 978-80-245-0176-5.
53. HILL, S., RIFKIN, G. *Radical Marketing*. 2nd ed. New York: Harper Collins, 2000, 304 p. ISBN 978-08-873-0979-3.
54. HOMMEROVÁ, D., KRÁLOVÁ, L. Analýza podpor marketingové činnosti využívaných firmami v České republice. In *E+M Ekonomie a Management*, 2009, vol. 12, no. 3, pp. 77–90, ISSN 1212-3609.
55. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
56. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992, 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
57. HOVEN VAN DEN, Jeroen. 2000. The Internet and Varieties of Moral Wrongdoing. In: LANGFORD, Duncan (ed.). 2000. *Internet Ethics*. Basingstoke (UK): Macmillan, 2000, s. 127-157.
58. HUANG, W.-Y., SCHRANK, H., DUBINSKY, A. J., Effect of Brand Name on Consumers' Risk Perceptions of Online Shopping. In *Journal of Consumer Behavior*, 2004, Vol. 4, No. 1, pp. 40-50, 2004. ISSN 1479-1838.
59. CHAFFEY, D. *E-business and E-commerce Management*. 3rd ed. UK: Pearson Education, 2007, 663 p. ISBN 978-02-7370-752-3.
60. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
61. CHRISTOPHER, M. The Existential Customer. In *European Journal of Marketing*, 1989, p. 80-84, ISSN 0309-0566.
62. INCOMA GFK. [online]. 2011 [cit. 2011-06-04]. *Shopper Typology*. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/>.

63. INTERNET WORLD STATS. [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. *World Internet Users and Population Stats*. Dostupné z: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
64. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
65. JANOUC, Viktor. *Internetový marketing: Prosaďte se na webu a sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
66. JAWORSKI, B., KOHLI, A. Market Orientation Antecedents, Refinement and Roadmap, In *Journal of Market Focused Management*, 1996, Vol. 4, pp. 13 – 25. ISSN 1382-3019.
67. JELASSI, T., ENDERS, A. *Strategies for e-business: concepts and cases*. 2nd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. 615 p. ISBN 978-0273-710-28-8.
68. JOBBER, D. *Principles and Practice of Marketing*. 5th ed. New York: Mc Graw Hill, 2007, 1022 p. ISBN 978-00-771-1415-2.
69. KAHN, K. B. Functional, multifunctional and cross-functional: Considerations for marketing management. In *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2009, Vol. 17, No. 1, pp. 75 – 85. ISSN 1069-6679.
70. KACHYŇA, O. *Plánování marketingové strategie firmy*. Brno: Masarykova univerzita., 2005, 78 s. Diplomová práce.
71. KALYANAM, K., MCINTYRE, S. The e-marketing mix: A contribution of the e-tailing wars. *Academy of Marketing Science*. Fall 2002, Vol. 30, No. 4, p. 487 – 499. ISSN 0092-0703.
72. KARLÖF, B., LÖNVINGSSON, F. *Management od A do Z*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
73. KAZMI, S. H. H. *Marketing Management*. 1st ed. New Delhi: Excel Books India, 2009, 694 p. ISBN 978-81-7446-542-9.
74. KEITH, R. J. *The Marketing Revolution*. In *Journal of Marketing*, 1960, Vol. 24, p. 35-38. ISSN 0022-2429.
75. KELLER, J. *Abeceda prosperity*. 1. vyd. Brno: Doplnek, 1997, 160 s. ISBN 80-7184-164-1.
76. KERMAŁY, S. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky a názory*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 104 s. ISBN 80-251-1013-3.
77. KERKOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 180 s. ISBN 80-7179-730-8.
78. KISLINGEROVÁ, E., a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
79. KOLEKTIV, VŠE. *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica, 2007, 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6.
80. KOONTZ, H., O'DONELL, C. *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. 5th ed. Madison: McGraw-Hill, 1972, 748 p. ISBN 13: 9780070353329.
81. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Essentials of Management*. 7th ed. Madison: Tata McGraw-Hill Education, 2006, 475 p. ISBN 978-00-706-2030-8.
82. KOTLER, P., KELLER, K. L. *The Marketing Management*. 14th ed. Prentice Hall, 2012, 816 p. ISBN 978-01-3210-292-6.
83. KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005(a), 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
84. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

85. KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
86. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
87. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
88. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. 13th ed. London: Pearson Education, 2009, 637 p. ISBN 978-01-3700-669-4.
89. KOTLER, P., CASLIONE, J. A. *Chaotika: Řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, 215 s. ISBN 978-80-251-2599-1.
90. KOTLER, P., COX, K. K. *Marketing Management and Strategy*. 1st ed. Prentice-Hall, 1980, 432 p. ISBN 978-01-3558-122-3.
91. KOTLER, P., JAIN, D. C., MAESINCEE, S. *Marketing v pohybu: Nový přístup k zisku, růstu a obnově*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
92. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
93. KOTLER, P., ZALTMAN, G. Social Marketing. In *Journal of Marketing*, 1971, Vol. 4, p. 44 – 59. ISSN 0022-2429.
94. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
95. KUBANOVÁ, J. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. 2. vyd. Bratislava: Statis, 2004, 253 s. ISBN 80-85659-37-9.
96. KUMAR, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
97. LANCASTER, G., MASSINGHAM, L. *Essential of Marketing Management*. 1st ed. New York: Routledge, 2010, 552 p. ISBN 978-0-203-8472-0-6.
98. LANG, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
99. LAUTERBORN, B. New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. In *Advertising Age*, 1990, 61(41), 26. ISSN 0001-8899.
100. LEE, K., CARTER, S. *Global Marketing Management*. 3rd ed. UK: Oxford University Press, 2012, 578 p. ISBN 978-0-19-960970-3.
101. LEWITT, T. *The Marketing Imagination*. 1st ed. Detroit: Free Press, 1986, 238 p. ISBN 978-00-2919-180-4.
102. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
103. MAREŠ, S., MOHELSKÁ, H., ŠABATOVÁ, M. *Manažerské metody: Systematický aplikační přehled*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 218 s. ISBN 80-7041-534-7.
104. MCCARTHY, J. *Basic marketing*. 1st ed. New York: McGraw Hill, 1964, 211 p. ISBN 978-02-5606-048-5.
105. MEYERS, C. Enterprise marketing management systems: Current use and future prospects. In *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 2007, Vol. 8. No. 4, pp. 309 – 318.
106. MICHAL, P. Infografika: Stav e-commerce v České republice v roce 2012. *Marketing.journal.cz* [online]. 2012, č. 3 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z:

- http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/infografika:-stav-e-commerce-v-ceske-republice-v-roce-2012__s288x9004.html
107. MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. 1st ed. New York: Harper & Row, 1973, 298 p.
 108. MOHAPATRA, S. *E-commerce Strategy*. 1st ed. New York: Springer, 2013, 262 p. ISBN 978-1-4614-4141-0.
 109. MÖLLER, K. The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing by E. Constantinides. In *Journal of Marketing Management*. 2006, 22(3), 439-450. ISSN 0267-257X.
 110. MORRISON, A. M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 523 s., ISBN 80-85605-90-2.
 111. MPO ČR: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. 149/12 *Zpráva o vývoji MSP a jeho podpoře v roce 2011*. In Hospodářská komora České republiky [online]. 2012 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/pomahame-vasemu-podnikani/pripominkovani-legislativy-2/nove-materialy-k-pripominkam-1/nove-materialy-k-pripominkam/149-12-zprava-o-vyvoji-msp-a-jeho-podpore-v-roce-2011-t-13-6-2012.aspx>
 112. MULPURU, S., H. H. HARTEVELDT a D. ROBERGE. Five Retail E-commerce Trend To Watch in 2011. *E-business & Channel Strategy Professionals* [online]. 2011, no. 1 [cit. 2012-11-11]. Dostupné z: http://www.insightedblog.com/wp-content/uploads/2011/five_retail_ecommerce_trends_to_watch_in.pdf.
 113. MURPHY, J. M. *Brand strategy*. 1st ed. New York: Prentice Hall, 1990, 186 p. ISBN 978-01-308-4161-2.
 114. NESCOTT, B., K. *E-commerce Coming Into Its Own*. 1st ed. New York: Nova Science Publishers, 2012, 171 p. ISBN 978-1-60021-991-7.
 115. NORRIS, M., WEST, S., GAUGHAN, K. *E-Business Essentials: Technology and Network Requirements for the Electronic Marketplace*. 1st ed. Chichester: Wiley, 2001, 296 p. ISBN 0-471-85203-1.
 116. O'CALLAGHAN, D., FAHY, J. Is the Internet dumbing down marketing? In *Irish Marketing Review*, 2002, No. 15, Vol. 2, pp. 59 – 72. ISSN 0790-7362.
 117. OECD. *Electronic Commerce: Opportunities and Challenges for Government (the Sacher Report)*. Paříž: OECD, 1997, 77 p.
 118. OCHRANA, F. *Metodologie vědy: Úvod do problému*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2009, 156 s. ISBN 978-80-246-1609-4.
 119. PARKIN, J., P. *Podnikání podle Amazon.com: Tajemství nejúspěšnějšího internetového obchodu na světě*. 1. vyd. Praha: Eugenika, 2010, 248 s. ISBN: 978-80-8100-183-3.
 120. PAVLEČKA, V. Historie marketingu. In *Marketing Journal* [online]. 2008, č. 12 [cit. 2013-01-02]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html
 121. PERTRTYL, J. Security and Trustworthiness as Drivers of E-shop Competitiveness (Opinions of Young Customers). In *Journal of Competitiveness*, March 2012, Vol. 4, Issue 1, pp. 83 – 97. ISSN 1804-171X.
 122. PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. et al. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academia, 1995, 445 s. ISBN 80-200-0607-9.
 123. PILÍK, M. Nové marketingové trendy jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod. In *E+M Ekonomie a management*. 2008, č. 2, s. 107 – 119. ISSN 1212-3609.

124. PILÍK, M. Online Shopping on B2C Markets in the Czech Republic. In *Journal of Competitiveness*, December 2012, Vol. 4, Issue 4, pp. 37 – 49. ISSN 1804-171X.
125. PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. In *Harvard Business Review*, March/April 1979, 18 p. ISSN 0017-8012.
126. PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. In *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 86 - 104. ISSN 0017-8012.
127. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
128. PSTRUŽINA, K. Vědecké metody z pohledu kognitivní vědy. In *Kognice a umělý život II*. 2002. [cit. 2013-01-16]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/~pstruzin/state/metody.htm>.
129. QUALMAN, E. *Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business*. 2nd ed. New York: Wiley, 2012, 216 p. ISBN 978-111-8232-65-1.
130. ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 978-80-247-0495-1.
131. ŘEZÁČ, J. *Moderní Management pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, 397 p. ISBN 978-80-251-1959-4.
132. SADLER, P., CRAIG, J. *Strategic Management*. 2nd ed. London: Cogan Page, 2003, 272 p. ISBN 0749439386.
133. SEDLÁČEK, J. *E-komerce, internetový a mobil marketing: od A do Z*. 1. vyd. Praha: BEN - technická literatura, 2006, 352 s. ISBN 80-7300-195-0.
134. SHAPIRO, C., VARIAN, H. R. *Information Rules: a strategic guide to the network economy*. 1st ed. Boston, Ma: Harvard Business School Press, 1999, 352 p. ISBN 0-875-84863-X.
135. SCHOELL, W. F.; GUILTINAN, J. P. *Marketing: Contemporary Concepts and Practices*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1988. 762 p. ISBN 0-205-10569-6.
136. SCHULTZ, D. E., TANNENBAUM, S. I., LAUTERBORN, R. F. *Integrated Marketing Communications: Putting It Together & Making It Work*. 1st ed. NTC Books: Lincolnwood, 1993, 218 p. ISBN 978-08-4423-363-5.
137. SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 978-80-7226-252-6.
138. SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
139. STEVENS, R. E. LOUDON, D., WRENN, B. *Marketing Management: Text and Cases*. 3rd ed. New York: Routledge, 2012, 392 p. ISBN 978-1-1351-845-3-7.
140. SUNG, T. K. E-commerce critical success factors: East vs. West. In *Technological Forecasting and Social Change*, 2006, 73 (9), pp. 1161 – 1777. ISSN 0040-1625.
141. SVATOŠOVÁ, V. Marketing Research – Purchasing Behaviour on the Internet. *Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2011, 17 s. ISBN 978-80-7454-013-4.
142. SVATOŠOVÁ, V. Platební systémy v elektronickém podnikání. In *Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2011*. Brno: Masarykova univerzita, 2011 (b), 11 s. ISBN 978-80-904877-7-2.

143. SVATOŠOVÁ, V. Possibilities of Knowledge Management In Supporting Marketing Activities of Firms. In *Management, Knowledge and Learning (MakeLearn) International Conference 2012*. Celje, Slovenia: International School for Social and Business Studies, 2012, 10 s. ISBN 978-961-6813-09-9.
144. SVATOŠOVÁ, V. Social Media Such As The Phenomenon of Modern Business. In *USA: Journal of Marketing Development and Competitiveness*. 2012 (b), 6(4), pp. 63 – 84. ISSN 2155-2843.
145. ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K., a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 294 s. ISBN 80-7367-313-0.
146. TIDD, J. & KOL. *Řízení inovací*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 549 s. ISBN 978-80-251-1466-7.
147. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing: Od myšlenky k realizaci*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
148. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 352 s. ISBN 80-247-0053-0.
149. TSAI, S. Corporate marketing management and corporate-identity building. In *Marketing Intelligence & Planning*, 2008, Vol. 26, No. 6, pp. 621 – 633. ISSN 0263-4503.
150. US Census Bureau. E-Stats - Measuring the Electronic Economy. *United States Census Bureau* [online]. 2012 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.census.gov/econ/estats/index.html>
151. USUI, K. *History of retailing and consumption*. 1st ed. Burlington, VT: Ashgate Publishing Limited, 2008, 166 p. ISBN 978-07-5460-606-2.
152. VANĚK, A. *Elektronické obchodování jako jedna z funkce knihoven*. Praha: Univerzita Karlova, 2004. Rigorózní práce. 137 s.
153. VEBER, J. a kolektiv. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.
154. VOŘÍŠEK, J. *Strategické řízení informačních systémů a systémové integrace*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 323 s. ISBN 80-85943-40-9.
155. VLČEK, R. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 196 s. ISBN 978-80-7261-164-5.
156. WEBSTER, F. Marketing Management in Changing Times. In *Marketing Management*, 2002, Vol. 11, No. 1, 18 p.
157. WEITZ, B., WENSLEY, R. *Handbook of Marketing*. 1st ed. London: Sage Publications, 2002, 605 p. ISBN 978-08-5702-530-2.
158. ZALTMAN, G., DUNCAN, R., HOLBECK, J. *Innovations and Organization*. 1st ed. New York: Harpers, 1973, 227 p.
159. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
160. ZIKMUND, W. G., D'AMICO, M. *Marketing*. 2nd ed. Wiley, 1989, 694 p. ISBN 978-04-7163-109-5.

PŘEHLED VLASTNÍCH PUBLIKACÍ

Články ve sbornících z konference:

1. SVATOŠOVÁ, V. E-commerce Security Risks. *Manažment podnikania a vecí verejných*. Bratislava: Slovenská Akadémia Manažmentu, 2011, 7 s. ISBN 978-80-970759-0-3.
2. SVATOŠOVÁ, V. Marketing Research – Purchasing Behaviour on the Internet. *Mezinárodní Bařova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2011, 17 s. ISBN 978-80-7454-013-4.
3. SVATOŠOVÁ, V. Platební systémy v elektronickém podnikání. In *Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2011*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 11 s. ISBN 978-80-904877-7-2.
4. SVATOŠOVÁ, V. Possibilities of Knowledge Management In Supporting Marketing Activities of Firms. In *Management, Knowledge and Learning (MakeLearn) International Conference 2012*. Celje, Slovenia: International School for Social and Business Studies, 2012, 10 s. ISBN 978-961-6813-09-9.
5. SVATOŠOVÁ, V. Sociální média jako budoucnost internetového marketingu. In *Hradecké ekonomické dny 2011: Ekonomický rozvoj a management regionů*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu, 2011, 5 s. ISBN 978-80-7435-100-6.
6. SVATOŠOVÁ, V. Sociální média jako nástroj elektronického obchodování. *IMEA 2011: Sborník příspěvků z XI. mezinárodní konference*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, 2011, 6 s. ISBN 978-80-7372-720-8.
7. SVATOŠOVÁ, V. Současný vývoj elektronického podnikání v České republice. In *Hradecké ekonomické dny 2012: Ekonomický rozvoj a management regionů*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu, 2012, 6 s. ISBN 978-80-7435-171-6.
8. SVATOŠOVÁ, V. Specifika marketingu v elektronickém obchodování. In *Hradecké ekonomické dny 2013: Ekonomický rozvoj a management regionů*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu, 2013, 7 s. ISBN 978-80-7435-250-8.
9. SVATOŠOVÁ, V. Využití optimalizace webových stránek v elektronickém podnikání. In *IV. Mezinárodní konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině, 2011, 10 s. ISBN 978-80-7248-711-0.
10. SVATOŠOVÁ, V., VACULÍK, J. Analýza úrovně elektronického obchodování v Pardubickém regionu. In *Bílá místa teorie a černé díry reforem ve veřejném sektoru III*. Brno: Masarykova Univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 18 s. ISBN 978-80-210-5385-4.

Články v odborných časopisech:

11. SVATOŠOVÁ, V. Contemporary Global Aspects of E-business. In *Podniková ekonomika a manažment*. 2011, mimořádné číslo, 6 s. ISSN 1336-5878.
12. SVATOŠOVÁ, V. Green Marketing – Motivation of Environmental Consumer Behaviour. In *China-USA Business Review*, 2012, 11(12), pp. 1630 – 1646. ISSN 1537-1514.
13. SVATOŠOVÁ, V. Marketing Management of A Successful E-Business. In *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 2013, No. 26 (1), Vol. XX, pp 180 - 191. ISSN 1211-555X.
14. SVATOŠOVÁ, V. Motivation of Online Buyer Behaviour. In *Journal of Marketing Competitiveness*, 2013, 14 p. ISSN 1804-1728. (v tisku)
15. SVATOŠOVÁ, V. Social Media Such As The Phenomenon of Modern Business. In *USA: Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 2012, 6(4), 63 – 84 pp. ISSN 2155-2843.
16. SVATOŠOVÁ, V. Význam internetové reklamy v elektronickém podnikání. In *Acta Academica Karviniensia*, 2013, 4, 13 s. ISSN 1212 – 415X. (v tisku)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Terminologie související s tématem disertační práce.....	I
Příloha B: Specifický marketing v kontextu tradičního a moderního marketingu.....	VII
Příloha C: Klíčová pravidla pro založení úspěšného elektronického obchodu.....	XIV
Příloha D: 20 klíčových pravidel obchodního úspěchu v sociálních médiích.....	XVII
Příloha E: Otázky pro osobní interview s vedoucími představiteli vybraných firem.....	XIX
Příloha F: Dotazník pro kvantitativní výzkum.....	XXII
Příloha G: Ukázka vizuální podoby webových stránek pro kvantitativní výzkum.....	XXXIV

Příloha A: Terminologie související s tématem disertační práce

Management

Pojem management se začal v ucelené podobě formovat na přelomu XIX. a XX. století a v anglosaském názvosloví jej lze označovat jako správu, vedení a řízení firmy. Rovněž lze management chápat jako řízení v širším slova smyslu. Zaměřuje se na úkoly, které jsou požadovány k řízení firmy, a na osoby, které tyto činnosti vykonávají. Současné přístupy k řízení firmy však hovoří o skutečnosti, že management není jen pouhým doplňkem k úkolům firmy, ale představuje samostatný obor (Lang, 2007). Do dnešní podoby se vyvinul z mnoha vývojových směrů a postojů k řízení firmy a je k němu přistupováno z různých úhlů pohledu. Tyto směry a názory k řízení firmy položily základ pro současné pojetí managementu. Definování jediného a přesného postupu moderního managementu je však podle všech předpokladů nemožné. Lze proto nabídnout celou škálu.

Podle Řezáče (2009, s. 1) management představuje uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány a prezentovány formou návodů pro jednání manažerů na různých úrovních řízení. Opírá se o poznatky (teorie, metody, nástroje, technologie) z oblasti více vědních disciplín (ekonomiky, matematiky, psychologie, sociologie atd.), které aplikuje a dále rozvíjí na podmínky řízení. Podle Dafta a Marcicové (2012, s. 8) management znamená dosažení organizačních cílů prostřednictvím plánování, organizování, vedoucí a řídicí organizační zdroje. Robbins a Coutler (2004, s. 23) definuje řízení jako proces koordinace pracovních činností takovým způsobem, aby je lidé prováděli efektivně. Koordinace práce ostatních je přitom tím, co odlišuje manažerské pozice od nemanadžerských. Management se podle Knootze a Weihricha může chápat jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tato definice je podložena tvrzením (Koontz, Weihrich, 2006, s. 5): *jak manažeři uskutečňují jednotlivé manažerské funkce, jak je management aplikován v různých druzích organizací, jak je management aplikován manažery na různých řídicích pozicích, cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek, řízení je spojeno s produktivitou.*

Podle autorky disertační práce lze pojem management vysvětlovat rovněž jako úsilí usměrňovat, koordinovat a využívat všech principů manažerských funkcí, které představitelé managementu svými schopnostmi dosahují stanovených podnikových cílů. Rovněž lze tento pojem vysvětlovat jako vůle těch, kteří řídí a motivací těch, kteří jsou řízeni, aby společně dosáhli vytyčených cílů organizace. Management může být vysvětlován v několika významech, které zkoumanému oboru poskytuje zcela novou dimenzi poznání. Management může být tudíž chápán jako instituce, jako souhrn manažerských funkcí, jako skupina lidí v podniku, jako metoda a jako vědní disciplína a obor studia.

Současné principy řízení podniku hovoří, že moderní management je empirickým oborem, který je založený na intuici, praxi z oboru či mnohaletými zkušenostmi. Hovoří o tom i skutečnost, že většina postupů a manažerských nástrojů byla vytvořena americkými podnikovými poradci (Lang, 2007). Pouze minimum výsledků vědecké práce z řad univerzitních pracovníků bylo zavedeno do praxe. Častorál (2009) naopak zdůrazňuje, že management je vědní obor, který zahrnuje uspořádaný soubor vědeckých poznatků a který v sobě zahrnuje více disciplín (psychologie, sociální komunikace, ekonomie, logika, matematika, sociologie apod.). Autorka této práce se ztotožňuje s názorem, že management by měl být zejména obor kombinující principy vědeckých a empirických poznatků. Je tudíž nutné zvýšit aktivní vzájemnou spolupráci mezi firmami a univerzitami, které mohou zvýšit synergický efekt procesu řízení.

Manažerské funkce

Obecně *funkce* znamená činnost, působnost zaměřená k určitému cíli. Manažerské funkce lze označit jako souhrn postupů, nástrojů, metod a přístupů, které vedoucí pracovníci (manažeři) využívají k dosažení vytyčených cílů organizace. Poprvé se o funkcích manažera zmiňuje Henri Fayol (v roce 1916) ve své publikaci *Administration Industrielle et Generale*, kde uvádí pět elementů managementu (plánování, organizování, vedení, koordinování, kontrolování). Dále o klíčových funkcích manažera hovoří v 50. a 60. letech minulého století Luther Hasley Gulick a Lyndall Fownes Urwick, kteří sestavili systém procesů POSDCORB, tedy plánování (planning), organizování (organizing), personální zajištění (staffing), přikazování (directing), koordinace (coordinating), evidence (reporting), rozpočtování (budgeting). O koncepci manažerských rovněž hovoří H. M. Smiddy, který přispěl k jejich rozvoji. Koontz a O'Donell (1972) vytvářejí koncept hlavních manažerských funkcí, které mají klíčový význam na účinnost managementu. Mezi ně patří plánování (planning), organizování (organizing), personální zajištění (staffing), vedení (leading), kontrolování (controlling). Dnes jsou tyto funkce označovány jako postupné, či rovněž sekvenční.

Spolu s průběžnými (paralelními) manažerskými funkcemi, mezi něž patří analýza (analysis), rozhodování (decision making) a implementace (implementation) tvoří vzájemnou matici manažerských funkcí. Tato matice určuje vzájemné závislosti a součinnosti mezi jednotlivými manažerskými funkcemi. Přestože existuje řada názorů, které hovoří proti tomuto přístupu manažerských funkcí, jsou dnes považovány jako klasické a objevují se v řadě odborných i populárních publikací. Hlavním kritikem přístupů Koontze a O'Donella byl Henry Mintzberg, který v 70. letech argumentoval, že manažerské funkce, jako je plánování, organizování, vedení, personální zajištění a kontrola, nemohou být spolehlivě využívány v chaosu a přirozeném prostředí manažerské práce. Ten uvádí, že nositelé manažerských funkcí by měli zároveň plnit role informační, interpersonální a rozhodovací (Mintzberg, 1973).

Strategie

Strategie firem je dnes považován jako jeden z hlavních pilířů úspěšného podnikání a konkurenceschopnosti firem. Navazuje na vize a poslání firmy s možností přesné definice dlouhodobých firemních cílů. Současný management firem by měl pochopit podstatu a důležitost účinnosti stanovené podnikové strategie. Charvát (2006) uvádí, že současné české firmy často výrazně podceňují význam strategie, neboť se při svém rozhodování věnují spíše řešení operativních problémů. Dalším problémem vágního začleňování strategie do řízení firmy může spočívat v negativním působení benchmarkingu – s absencí strategie u konkurenčních firem ztrácejí motivaci vytvářet strategii vlastní.

Efektivně stanovená strategie se může stát velmi účinným nástrojem v boji při dosahování konkurenční výhody. Sadler a Craig (2003) vystihují strategii také jako záměr a misi, silné a slabé stránky firmy, klíčové faktory úspěchu, udržitelnou konkurenční výhodu či klíčová rozhodnutí. Strategii tak chápou jako komplex procesů determinující aspekty, pomocí nichž firma dosahuje svých záměrů. Voříšek (2002) dodává, že strategie dává smysl a cíl všem firemním aktivitám. Crainer (2000) dodává, že definice a formulace firemní strategie se diametrálně liší od její praktické realizace.

Dedouchová (2001, s. 1) modifikuje moderní definici strategie jako „připravenost podniku na budoucnost. V strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle firmy průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění firemních zdrojů pro splnění daných podnikových cílů a současně reaguje na změny v okolí firmy. **Strategie** lze podle autorky této práce vymezit

jako složitý komplex dějů, které spoluvytvářejí hlavní dlouhodobé cíle firmy a které nalézají způsoby, jak těchto vytyčených cílů firma může dosáhnout. Z vyřčeného vyplývá, že pokud firma nemá definovanou strategii, nemůže dlouhodobě dosahovat svých cílů. Nový pohled na strategii uvažuje v širších souvislostech a počítá s nepředvídatelnými jevy a událostmi, které mohou průběh strategického procesu významně ovlivnit. Podle Horákové (2003, s. 11) v terminologii obchodníků pojem původně znamenal „schopnost rozhodovat se na základě vysoké odbornosti a profesionality; někteří hovoří o schopnostech hraničících s uměním“.

Odborné úvahy o podnikových strategiích se poprvé objevily v šedesátých letech XX. století. Od té doby se vyvinulo několik názorů a teorií k přístupu tvorby strategie. K nejvlivnějším patří přístupy **racionalistické teorie** (hlavním představitelem je I. Ansoff a E. Porter) a **inkrementální (intuitivní) teorie** (hlavním představitelem je H. Mintzberg). Racionalistická teorie dává přednost při tvorbě strategie orientaci na cíl, zatímco inkrementální strategie upřednostňuje orientaci na strategický rozvoj (Tidd et al., 2007). Dalším významným strategickým přístupem je **procesní teorie** (hlavním představitelem je H. Godet a K. Heiden). Princip této teorie spočívá v koncepci chápání organizace jako učící se subjekt. Mallya (2007, s. 35) vystihuje, že každá strategie obsahuje **vypočitatelné (racionální) složky**, například přímé a nepřímé náklady či očekávané využití, a **nevypočitatelné (iracionální) složky**, například konkurence, stakeholderes, chování organizací a veřejnosti.

Ansoff (1994) zformuloval paradigma strategického úspěchu optimalizující ziskovost podniku, které se sestává z pěti základních prvků:

- Neexistuje univerzální recept na úspěch pro všechny firmy.
- Rozhodující proměnnou, která určuje strategii vedoucí k úspěchu podniku, je míra turbulence jeho okolního prostředí.
- Úspěch podniku nemůže být optimalizován, pokud nebude agresivita jeho strategie odpovídat turbulenci okolního prostředí.
- Úspěch podniku nemůže být optimalizován, pokud okolnímu prostředí nebudou také odpovídat také schopnosti managementu.
- Klíčové proměnné interních schopností, které společně rozhodují o úspěšnosti podniku, jsou: kognitivní, psychologické, sociologické, politické a antropologické.

Existují další současné teorie, které se zaměřují na specifické formy strategie. Vlček popisuje význam strategie managementu inovací pro efektivní řízení firmy (Vlček, 2007). Důležitost tvorby jedinečné strategie popisuje Kotler (2003), který vystihuje, že pokud má firma stejnou strategii jako její konkurenti, pak žádnou strategii nemá. Pokud je strategie firmy odlišná, ale snadno napodobitelná, pak je tato strategie příliš slabá. Pokud je však strategie odlišně stanovena, je jedinečná a obtížně napodobitelná, pak je strategie firmy silná, trvalá a poskytuje konkurenční výhodu. Dochází pak k tomu, že se konkurenti stále více podobají jeden druhému a jsou si nuceni konkurovat v cenové oblasti. Tvůrci strategie by měli mít znalosti o možnostech tvorby strategického procesu a základní členění druhů strategie, které napomáhají v základní orientaci dané problematiky a efektivitě uplatnění následných strategických principů. Základní typy strategie firmy lze členit v následujících bodech (Jakubíková, 2008):

- **Podnikatelská strategie** – je implementována v souladu s přímými konkurenty, které působí v bezprostředním okolí firmy a které přímo mohou ohrožovat působení firmy na trhu. Dále se zaměřuje na hlediska trhů, na kterých firma operuje.
- **Firemní strategie** – zaměřuje se na možnosti firmy hlediska odvětví nebo celého trhu. Tato forma strategie se orientuje na dosažení konkurenční výhody na celém trhu.

- **Funkční strategie** – je nepostradatelnou formou budování úspěšné pozice firmy na trhu a nezbytnou oporou optimalizace podnikatelské a firemní strategie, mezi funkční strategie například patří marketingová, logistická, výrobní či personální strategie.

Firmy potřebují jasně definovanou firemní a podnikatelskou strategii k zajištění ziskovosti a z ní vyplývajícího zvyšování hodnoty pro akcionáře, jak ukazuje následující schéma (viz Obrázek 16), který definuje čtyři konkurenční platformy (marketingové aktivity, tržní nabídky, podnikatelská architektura, provozní systém určující základnu pro firemní a podnikatelskou strategii).



Obrázek 15: Čtyři konkurenční platformy, které poskytují hodnotu firmy

Zdroj: upraveno dle (Kotler, Jain, Maesincee, 2007, s. 41)

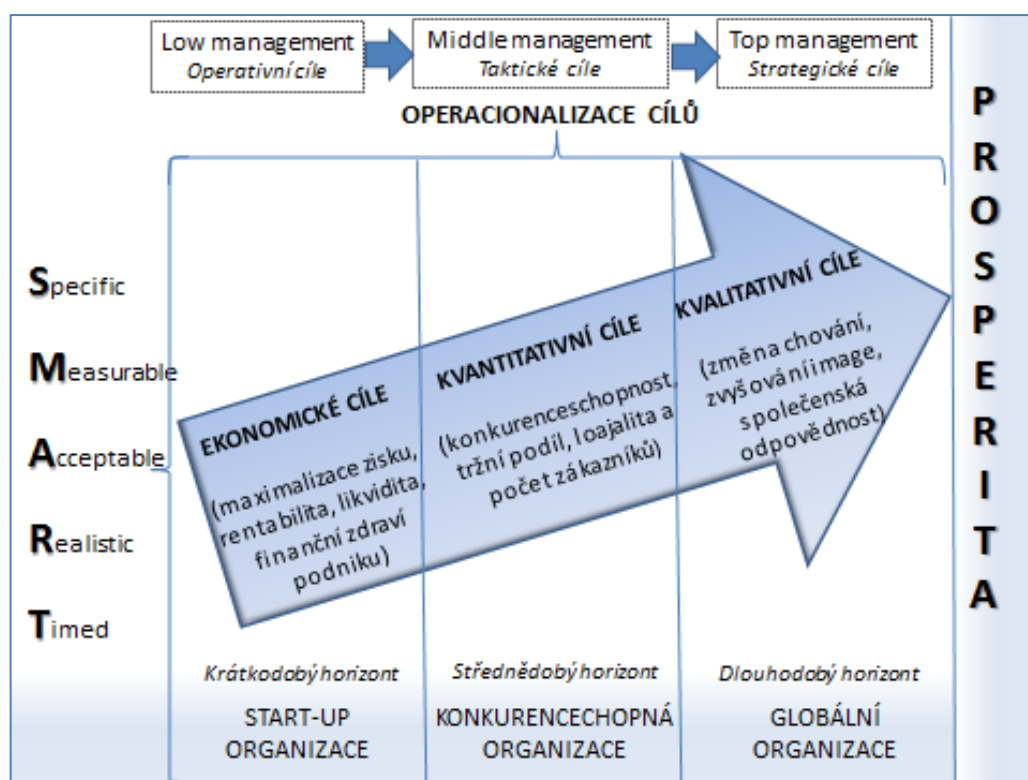
Cíle

Strategie je založena na definování hlavních cílů firemní, které lze obecně charakterizovat jako konečný stav, ke kterému by měly směřovat všechny aktivity firmy. Definování jasného a hlavního cíle vede pravděpodobněji k úspěchu společnosti, než případně vágní či žádné formulace podnikových cílů. Nejčastěji autoři (Kärlof, Lövingsson, 2006) rozlišují cíle ekonomické, kvantitativní a kvalitativní. Autorka této práce uvádí, že stanovování těchto skupin by se mělo orientovat podle stádií prosperity organizace. V první fázi by měly být stanoveny cíle **ekonomické**, které usilují o maximalizaci zisku a dalších ekonomických hodnot společnosti (dosažení maximalizace tržní hodnoty organizace), jedná se o krátkodobé cíle. V další fázi prosperity organizace by měly být stanoveny cíle vyšší, tj. **kvantitativní**, které usilují například o zvýšení tržního podílu na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti nebo zvýšení počtu a loajality zákazníků. Tyto cíle jsou vymezeny pro střednědobý horizont trvání. V nejvyšším stádiu prosperity organizace jsou stanoveny cíle nejvyšší, dlouhodobé, tj. **kvalitativní**, které se orientují na změnu chování organizace, včetně zvýšení její morálního kreditu (image).

Efektivní cíl je charakteristický notoricky známým pravidlem SMART, které určuje, že cíl by měl být **specifický** (specific), tedy jasně a konkrétně stanovený cíl, místo jeho obecných formulací, **měřitelný** (measurable), tedy kvantitativně a kvalitativně vyhodnotitelný zpětnou vazbou, **přijatelný** (acceptable), tj. měl by být akceptován těmi, kteří ho mají dosáhnout, **reálný** (realistic), tedy by měl být dosažitelný, ale ambiciózní a **časově ohraničený** (time-

bounded), tj. cíl by měl být splněn do určeného časového termínu. Hodnotné cíle by kromě tohoto pravidla měly být kvantitativně určené, rozumné, ale stále podnětné.

Na tomto podkladě autorka této práce vytvořila schéma (viz Obrázek 16) efektivních cílů v návaznosti na stádia prosperity organizace. V každé fázi prosperity organizace je nutné splňovat principy metodiky SMART, aby byla zaručena efektivita stanoveného cíle. Cíle nutné přizpůsobit jednotlivým úrovním managementu. Lze tudíž hovořit o operacionalizaci cílů, kdy jednotlivé cíle vytvářejí hlavní cíle, bez kterého není možné zajistit vyšší cíle (Tomek, Vávrová, 2011). Top management zajišťuje hlavní strategický cíl, který se dále rozpracovává na nižší stupeň řízení (middle management) na cíle marketingové, výrobní, obchodní apod. Na úrovni nejnižšího managementu (low management) se zpracovávají krátkodobé operativní cíle, které mají zajistit plnění střednědobých a dlouhodobých cílů.



Obrázek 16: Efektivní cíle podle stádií prosperity organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Efektivita

Efektivita, či rovněž **efektivnost** by firma měla být sledována jako jeden z rozhodujících indikátorů úspěšnosti. V překladu se můžeme setkat s pojmy *effectiveness* (efektivita) či *efficiency* (hospodárnost, výkonnost). Efektivitu lze určit podle vztahu:

$$\text{efektivnost} = \frac{\text{výstup (output)}}{\text{vstup (input)}} = \frac{\sum \text{cen výrobků (služeb)}}{\sum \text{nákladů}} \quad (1)$$

Jinak řečeno, firma produkuje efektivně, pokud svými aktivitami uspokojuje potřeby a přání svých odběratelů, přičemž tyto aktivity podnikání jsou v optimální proporcii. Karlöf a Lövingsson (2006) efektivitu definují jako všechny organizované činnosti, které jsou založené na vytvoření hodnoty, která je vyšší než náklady na její vyrobení a dodání. Efektivita by se měla týkat všech oblastí firemních aktivit, jako je výroba, produkce, marketing, logistika, lidské zdroje, stejně tak i management.

Metoda, nástroj, technika, proces

Metoda znamená prostředek vědění, který přestavuje návody a pokyny, jak získat nezbytné vědomosti. Metoda rovněž znamená osvědčený, promyšlený, soustavný a cílevědomý přístup k řešení problémů (Mareš, Mohelská, Šabatová, 2004). **Metodika** znamená systematický pracovní postup, pomocí něhož je možné dosáhnout vytyčené cíle zkoumaných jevů a procesů.

Nástrojem lze obecně označovat prostředek pro řídicí působení a uskutečnění určité činnosti, eventuálně může být využit pro vyjádření výsledků k dané činnosti, tj. jednoduchá a samostatná součást celku, která zvyšuje způsobilost tohoto celku působit na okolí. Nástroj je obvykle spjat s určitou technikou či určitým technologickým či společenským postupem (procesem). Pro účely disertační práce lze nástroj označovat jako prostředek, pomocí něhož lze v řízení firmy dosáhnout vytyčených cílů.

Techniku lze označovat jako souhrn pracovních postupů, prostředků a znalostí, které jsou využívány ke konkrétní činnosti, které umožňují dosáhnout konečných výsledků. Jinými slovy technika určuje, jak lze dosáhnout požadovaných výsledků, a stanovuje přesný postup kroků nebo způsob použití jednotlivých nástrojů.

Proces lze chápat jako souhrn určitých činností a neustále se opakující děj, prostřednictvím něhož se vstupy transformují na výstupy a za pomoci něhož se vytvářejí nové hodnoty. Proces lze také označovat jako postupnou změnu pro posloupnost stavů nějakého systému nebo celku. Vyhodnocení efektivnosti procesu probíhá zpětnou vazbou, tj. kontrolou, zda se vytyčené cíle shodují se skutečně dosaženými výstupy (výsledky).

Příloha B: Specifický marketing v kontextu tradičního a moderního marketingu

Tabulka 48: Specifický marketing v kontextu tradičního a moderního marketingu

Formy specifického marketingu	Charakteristika specifického marketingu	Význam specifického marketingu v minulosti a současnosti
Tradiční marketing		
Výrobní marketing	<ul style="list-style-type: none"> - První ucelená koncepce marketingu vznikající s výrobní orientací podnikatelské sféry - S rostoucím objemem výroby bylo nutné hledat způsoby, jak co nejvíce zvýšit objem prodeje - Cíl marketingu se omezuje na informativní sdělení - S převahou nabídky nad poptávkou nevzniká tlak na hledání nových marketingových nástrojů 	<p>Minulost – velký význam od počátku 20. století do 40. let minulého století, téměř výhradní forma marketingu, která měla v podnikatelské koncepci spíše doplňkový význam</p> <p>Současnost – minimální význam, téměř se nevyužívá, s rostoucí konkurencí pozbyl na platnosti a účinnosti, význam má jen na monopolních trzích</p>
Transakční marketing (marketing kontraktů)	<ul style="list-style-type: none"> - Vznik s produktovou a prodejní orientací marketingu - Hlavním znakem je omezení kontaktu se zákazníkem, zisk je realizován při prodeji a další kontakt se zákazníkem způsobuje náklady - Klade důraz na jednorázový prodej - Je orientován na krátkodobý horizont - Malá snaha plně uspokojit očekávání zákazníka 	<p>Minulost – střední význam, nižší zapojení zákazníka, vztahy se zákazníkem druhořadou záležitostí (diskontinuita vztahů se zákazníky)</p> <p>Současnost – malý význam, využívá se ojediněle, v drtivé většině případů nahrazen vztahovým marketingem nebo kombinací využití vztahového a transakčního marketingu</p>
Hromadný (masový) marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Uplatňovaný s produktovou a prodejní koncepcí a s rostoucí silou dalších konkurentů - Cílem marketingu je se vyhranit od stávající i nově vznikající konkurence a prodat (vnutit) zákazníkovi vybranými marketingovými nástroji svůj produkt - Marketing v podnikatelské koncepci zaujímá čím dál významnější postavení - Masový marketing se uplatňuje se vznikem nových médií – televize, rozhlas, film, outdoor marketing apod. 	<p>Minulost – velký význam, do 80. let minulého století, jehož podstata spočívá v boji o zákazníka a získání stabilního postavení na trhu</p> <p>Současnost – střední význam, stále objemově jedna z nejvyužívanějších forem marketingu, se vznikem nových médií jeho význam a účinnost postupně klesá, ohnisko marketingové strategie spočívá dnes v jiných nástrojích a formách marketingu</p>
Outdoor marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Jeden z nestarších a nejtradičnějších forem masového marketingu, která se rozvíjela se vznikem samotného trhu - Dříve se omezovala na upoutání pozornosti hlasovými projevy obchodníky na trhu - Později s jejími tištěnými projevy nabývala na svém významu - Primárním cílem je upoutat pozornost o existenci nových výrobků, obchodu apod. - S rostoucí masovostí tohoto typu marketingu ztrácí na své účinnosti 	<p>Minulost – klíčový význam, dříve vedle tisku výhradní komunikační a propagační kanál se zákazníky</p> <p>Současnost – střední až malý význam, outdoor marketing má spíše informativní charakter, dnes je chápána pouze jako doplňková forma komplexního marketingu, množství outdoor marketingu tuto formu marketingu spotřebitel prakticky nevnímá – další formy outdoor marketingu tento trend nedokázaly zvrátit</p>

<p>Marketing v tištěných médiích</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jeden z nestarších a nejtradičnějších forem masového marketingu - Tato forma je využívána samostatně nebo ve spojení s outdoor marketingem, alternativně i s internetovým marketingem - Cílem této formy marketingu je upoutat pozornost, podat komplexní informace o produktu či značce, informativním charakterem zvýhodnit produkt oproti konkurenci 	<p>Minulost – velký význam spolu s outdoor marketingem, tištěná média byla hlavním komunikačním a propagačním médiiem</p> <p>Současnost – střední význam, dnes má tato forma marketingu význam ve specializovaných a tematicky zaměřených tištěných médiích, většinou využívána doplňkově s jinými formami marketingu (televizní, rozhlasový, internetový)</p>
<p>Rozhlasový marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jedna z tradičních forem masového marketingu - S novým typem médií se mění i marketingová strategie, marketing může působit i na další smysly (zejména na sluchové) spotřebitele - Využívají se nové nástroje marketingu, například podprahová reklama a další prvky psychologie - Cílem je formou krátkého a úderného sdělení upoutat pozornost o existenci produktu či značce, které vede k prodeji 	<p>Minulost – velký význam, od 30. let minulého století, nový typ komunikačního média, který způsobil obrat v dosavadním marketingu, poprvé se do marketingu zapojují prvky psychologie</p> <p>Současnost – střední význam, dnes je využívána hlavně jako doplňková forma k marketingu televiznímu či internetovému, v její masovosti se snižuje její účinnost</p>
<p>Televizní marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jedna z nejvýznamnějších forem tradičního masového marketingu a prodejní koncepce marketingu - Se vznikem nového média se začal významně měnit původní význam marketingu, stejně tak i životní styl spotřebitelů – je nutné tomuto typu marketingu přizpůsobit i marketingovou strategii - Cílem je opět upoutat pozornost, která by měla vést ke zvýšenému prodeji. - S televizním marketingem se rozvíjejí nové obory (reklamní filmový průmysl), veškeré formy marketing se přizpůsobuje novému médiu 	<p>Minulost – klíčový význam, od 50. let minulého století, s vizuálními a psychologickými faktory této formy marketingu nastává revoluce v marketingu - nové možnosti a postupy</p> <p>Současnost – střední až velký význam, dnes objemově nejvýznamnější marketing, s jeho masovostí se však snižuje jeho účinnost, např. pouze 1 % všech televizních reklam za rok si divák dokáže zapamatovat, jeho největší nevýhodou je vysoká nákladnost, které si mohou většinou dovolit jen velké a zavedené společnosti</p>
<p>Lokální marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marketingová strategie se přizpůsobuje místním trhům, globální trhy zaujímají sekundární postavení - Spočívá v segmentaci vybraného trhu a cílové skupiny zákazníků, které se přizpůsobuje celá marketingová koncepce - Budování lokální značky a lokálního produktu - Dnes se lokální marketing stal spolu s individuálním marketingem součástí mikromarketingu 	<p>Minulost – střední význam, uplatňuje se zejména u malých a středních firem, soustřeďuje se na vybranou cílovou skupinu zákazníků</p> <p>Současnost – malý až střední význam, dnes se uplatňuje u menších, lokálních prodejců, které se zaměřují na vybraný segment trhu, jeho nevýhodou může být zvyšování marketingových a výrobních nákladů</p>

Tradiční marketing s inovačními prvky		
Filmový marketing, product placement	<ul style="list-style-type: none"> - Tradiční marketing (televizní, rozhlasový, v tisku) se stávají čím dál méně účinné - Formou product placementu (dále jen „PP“) se hledají nové formy, jak zákazníka diváka) zaujmout - PP znamená „umístění produktu“ ve filmu formou skryté reklamy, identifikace značky či produktu s filmovým hrdinou - PP zaujímá dnes ve filmu takový prostor, který firma „zasponzoruje“ 	<p>Minulost – střední význam, od 50. let minulého století, poprvé použit sériích filmů Jamese Bonda, využívání podprahových efektů, dodnes je s tímto filmem PP spjat a stal se prestiží pro marketing</p> <p>Současnost – střední význam, legislativní omezení s využíváním podprahových efektů a PP, dnes má PP význam zejména ve spojení produktu či značky se známou osobností</p>
Vztahový (zákaznický) marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Vznik s marketingovou koncepcí na základě snižování účinnosti masového (hromadného) marketingu - Cílem je prioritní orientace na zákazníka, přizpůsobení se měnícímu se přání a potřebám zákazníka - Vzniká strategie, která usiluje o péči a loajalitu zákazníků namísto usilování o jejich získání - Vzniká propracovaný systém péče o zákazníky (zákaznický servis) s přidanou hodnotou – neboli řízení vztahů se zákazníky (CRM), která představuje klíčový nástroj získání konkurenční výhody – získání zákazníka pro trvalou spolupráci 	<p>Minulost - velký význam, změna marketingové strategie směrem k zákazníkovi, vytváření přidané hodnoty pro zákazníka, získání loajality zákazníků, snaha se odlišit od stále rostoucí konkurence</p> <p>Současnost – klíčový význam, budování silné základny zákazníků představuje silný nástroj konkurenčního boje, uvědomení Paretova pravidla – 20% zákazníků vytváří 80 % tržeb firmy, této klíčové skupině zákazníků je věnována individuální, exklusivní péče, návaznost na individuální marketing</p>
Individuální (one-to-one) marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Přizpůsobení produktů a marketingových programů přání a potřebám jednotlivých zákazníků - Označován také jako marketing pro jednotlivce či customizovaný marketing - Forma vysoce specializovaného systému péče o zákazníky, vychází ze vztahového marketingu (CRM) 	<p>Minulost – velký význam, součástí mikromarketingu, využívá se zejména u exkluzivního a dražšího zboží, které je přizpůsobeno přímo přáním a potřebám zákazníků</p> <p>Současnost – velký význam, východisko pro direct marketing, využití i u středních vrstev zákazníků</p>
Direct (přímý) marketing	<ul style="list-style-type: none"> - S marketingovou koncepcí vznikají nové způsoby, jak oslovit a získat zákazníka - Zaměřuje se na přímé adresné oslovení zákazníka (tj. emailem, poštou, telefonicky, osobně) - Výhodou je jeho nízká nákladovost - Stěžejní forma komunikačního mixu, možnost přesného zacílení a předznamenává individuální formu marketingu 	<p>Minulost – střední až velký význam, možnost osobního kontaktu s potenciálními zákazníky, nové a alternativní formy přímého oslovení a prodeje</p> <p>Současnost – střední význam, dnes je tento typ marketingu omezena legislativou, s některými jeho formami se ztratila nedůvěra zákazníků v tento způsob prodeje (podvody, nátlaky apod.), méně účinný než v minulosti</p>

<p>Trade marketing, marketing na B2B trzích</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trade marketing se zaměřuje na rozvoj spolupráce s obchodními řetězci, tj. rozvoj dodavatelsko-odběratelských vztahů, tj. B2B vztahy. Z tohoto důvodu firmy zřizují pracovní pozice <i>key account manager</i> (manažer pro klíčové zákazníky), který má odpovědnost za vztahy s klíčovými obchodními partnery - Marketéři volí odlišnou marketingovou strategii než na B2C trzích – odlišné nákupní chování organizací (B2B marketing) 	<p>Minulost – velký význam, marketing se diferencuje podle odlišných typů zákazníků, tj. pro organizace, jakožto kupující, vzniká v přímé návaznosti na vztahový marketing, individuální přístup k zákazníkům</p> <p>Současnost – klíčový význam, 70 % objemu nákupu tvoří právě organizace, proto zde vzniká prioritní potřeba individualizovaného marketingu</p>
<p>Shopper marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Shopper marketing se zabývá vztahem mezi klasickým obchodem a konečným spotřebitelem. Má tedy stejný cíl s trade marketingem, ačkoli firmy se snaží prodat co nejvíce zboží své značky bez ohledu na místo prodeje, ale klasický obchod chce prodat co nejvíce zboží bez ohledu na jeho druh a značku. - Shopper marketing se zabývá, jak se chovají cíloví zákazníci jako nakupující („shoppers“) a jak jejich chování ovlivnit - Někdy je shopper marketing označován jako forma trade marketingu - Využíván pro budování brand marketingu v maloobchodním prodeji 	<p>Minulost – velký význam, vznikají v přímé návaznosti na vztahový marketing, jeho potřeba se rozvíjí se vznikem maloobchodních sítí (supermarkety, hypermarkety apod.), ovlivnění nákupního impulsivního chování zákazníků (až 68 % všech nákupů je neplánovaných)</p> <p>Současnost – velký význam, vysoce sofistikované nástroje využívající prvky sociologie a psychologie, dnes méně účinný než minulosti (zákazníci některé triky obchodníků odhalili), přesto zůstává neopominutelným nástrojem propagace a prodeje</p>
<p>Brand marketing, branding</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marketingová strategie se nesoustřeďuje jen na samotný marketingový mix 4P, ale rovněž na komplexní budování image, značky organizace - Brand neboli značka vytváří identitu organizace, symbolizuje ji - Brand marketing využívá dalších nástrojů, jako je např. sociální marketing, green marketing, PP apod. - Hlavním cílem je ztotožnění, identifikování zákazníka se značkou (dlouhodobý proces) 	<p>Minulost – velký význam, již minulosti prvky branding organizace, které na trhu působí více než sto let (Coca-Cola, Bayer apod.), jeho význam stoupal s vývojem trhu</p> <p>Současnost – klíčový význam, jeden z hlavních marketingových trendů pro XXI. století, charakterizuje komplexnost zkoumaného oboru, brand marketing odráží poslání, vize a dlouhodobé strategie firmy</p>
<p>Mezinárodní marketing, globální marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vznik této formy marketingu s potřebou budování nadnárodních a globálních značek - Cílem je oslovit všechny zákazníky na všech světových trzích - Prioritou je pochopit globální chování zákazníků, - Určen pro „univerzální“ a „globální“ produkty, které není nutné přizpůsobit místním trhům 	<p>Minulost – velký význam, vznik s potřebou soupeření na globálním (mezinárodním) trhu, sociálně-kulturních odlišností trhu</p> <p>Současnost – střední až velký význam, nezbytná součást marketingové strategie nadnárodních a globálních organizací, důležitý nástroj pro plánovanou expanzi firmy</p>

Nové marketingové trendy (moderní marketing XXI. století)		
<p>Internetový (digitální) marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vznik nových forem a nástrojů s počátkem nového komunikačního média - Masové užívání Internetu předznamenal éru digitální revoluce - Jako prodejce zde vzniká nutnost aktivní účasti ve virtuálním prostředí - Na významu nabývá s rozvojem elektronického obchodování - Dnes však jeho některé formy ztrácejí na účinnosti (např. bannerová slepota internetové reklamy apod.) - Vznik specializovaných forem marketingu pro internetový trh (např. online PR, advergaming, online direct marketing apod.) 	<p>Minulost – střední význam, vznik internetového marketingu od 90. let minulého století, dříve Internet chápán doplňkový nástroj marketingu, nedůvěra v nové elektronické trhy</p> <p>Současnost – klíčový význam, po roce 2000 Internet v mnoha směrech nahradil ostatní média, zprostředkovává nepřetržitý interaktivní kontakt se zákazníkem, možnost okamžité zpětné vazby, nevýhodou je oslovení omezené cílové skupiny zákazníků (nejčastěji 18 – 34 let)</p>
<p>Marketing v sociálních médiích</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Specifická forma internetového marketingu - Sociální média zahrnují např. videoblogy (Youtube), blogy, mikroblogy (Twitter), Wikipedia, sociální sítě (LinkedIn, Facebook, MySpace), diskuzní fóra, virtuální světy - Vznik nového místa pro komunikaci a sdílení informací - Cílem této formy marketingu není prvoplánově prodej, i když k němu sekundárně může docházet, ale otevřená komunikace, zjišťování názorů, event. formování názorů o produktu či značce - Výhodou je přesnost zacílení, možnost úzké a nepřetržité interakce 	<p>Současnost – velký až klíčový význam, za relativně krátkou existenci sociálních médií ovlivnilo celospolečenské, kulturní a politické dění, není možné jej nevyužít jako nástroj marketingu, největší celosvětový vliv mají sociální sítě Facebook a Twitter, vyžaduje důslednou přípravu a odlišný přístup marketérů, nedílnou součástí marketingové strategie (až 90 % společností sociální média využívá k marketingovým účelům, svým způsobem si firmy na sociálních médiích nekonkurují jen mezi sebou, musejí čelit také konkurenci samotných uživatelů)</p>
<p>Virální marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Specifická forma internetového marketingu, někdy označován jako nízkonákladový marketing - Svým obsahem motivuje příjemce k roli šířitele - Cílem je oslovit velké množství potenciálních spotřebitelů za relativně nízkých náklady - Pouze výjimečně virální marketing může fungovat jako samostatný marketingový nástroj 	<p>Současnost – střední až velký význam, komerčního významu nabývá zejména s rozvojem marketingu v sociálních médiích, dříve prostřednictvím emailů, jeho forma musí být zábavná a zajímavá, aby docházelo k masovému rozšíření mezi uživateli, nejistý výsledek, nutností je komplexní pohled na proces komunikace</p>
<p>Interní marketing, personální marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Forma marketingu, která se soustřeďuje na samotné pracovníky organizace - Vytváří účinné způsoby komunikace směrem ke svým pracovníkům a stakeholderům - Cílem je zvyšování hodnoty značky, dobrého jména firmy, zvýšení pozice atraktivního zaměstnavatele na trhu práce, zvýšení produktivity práce, zvýšení loajality zaměstnanců a budování silné základny klíčových pracovníků 	<p>Současnost – klíčový význam, součást budování image firmy, brand a sociálního marketingu, komplexní chápání firmy na trhu pro pracovníky i zákazníky, stanovování vyšších kvalitativních cílů organizace – chápání zaměstnance jako zákazníka, interní marketing jako významný nástroj konkurenčního boje na lokálních, mezinárodních a globálních trzích</p>

<p>Event marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vychází z faktu, že lidé si nejvíce zapamatují to, co sami prožijí - Předmětem zájmu je „event“ – událost, který přináší jedinečný zážitek vnímaný všemi smyslovými orgány - Nejvíce se event marketing projevuje ve sponzorství, v ideálním případě ve spojení s public relations 	<p>Současnost – střední až velký význam, ideálním prvkem komunikačního mixu, součástí integrovaného, komplexního marketingu, prohlubuje vztahy s obchodními partnery, nebo upoutává nové potencionální klienty pomocí nevšedních zážitků, využívají globální firmy (např. Red Bull, Pilsner Urquell apod.)</p>
<p>Guerilla marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Typ tzv. nízkonákladového marketingu, neboli „reklama proti reklamě“ - Kombinuje prvky outdoor, internetového, virálního marketingu apod. - Smyslem této formy je dotvářet reklamní kampaň a její hlavní cíl pomocí aktivního zapojení potenciálních zákazníků do samotného dění - Cílem je vzbudit zájem, upoutat pozornost a skrytě vyvolat touhu se do marketingové kampaně zapojit 	<p>Současnost – střední až velký význam, prvně se začala využívat již v 70. letech minulého století v USA, hledání alternativních způsobů, jak potenciálního zákazníka zaujmout, rozhodující je velmi kreativní nápad, tato forma marketingu je ideální pro začínající či menší firmy, které hledají účinné a levné způsoby propagace, součástí komplexního, integrovaného marketingu</p>
<p>Mobilní a online marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vznik specializovaného marketingu s rozvojem dalších moderních elektronických médií (mobilní telefony, tablety apod.) – tj. všechna řešení, která využívají nástrojů mobilní komunikace (SMS, MMS, loga operátora, WAP apod.) - Blízká návaznost na internetový marketing 	<p>Současnost – střední význam, snaha o neustálou interakci se zákazníkem pomocí dostupných médií, které nosí neustále u sebe, význam mobilního marketingu vzrostl s příchodem smartphonů a tabletů, úprava webových stránek speciálně do mobilních telefonů, očekává se další rozvoj</p>
<p>Buzz marketing, world-of-mouth (WOM) marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Forma nízkonákladového a integrovaného marketingu - WOM – propagace formou osobních doporučení, referencí - Buzz marketing - netradiční forma marketingu, která usiluje o vyvolání rozruchu, šumu, poprasku o konkrétní značce či produktu (buzzu) - Jeho součástí může být i virální či guerilla marketing 	<p>Mínulost – velký význam, již v minulosti hrála osobní doporučení a reference klíčový význam při propagace produktu a značky, vyvolání poprasku a šoku, např. prostřednictvím překonávání společenských tabu (sex, lži), může být jednou z vůbec nejlevnějších forem marketingu</p>
<p>Holistický (sociální) marketing, green marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poslední marketingový trend, který reflektuje potřeby celé společnosti, součástí holistické koncepce - Součástí konceptu CSR – společenské a sociální odpovědnosti firem - Cílem je zvýšení hodnoty značky a image celé organizace - Jeho zaměření je na etické zásady, environmentální uvědomění, filantropii a další sociální otázky, které firma aktivně vyznává - Součástí sociálního marketingu může být i zelený (green) marketing, který propaguje ekologickou výrobu a ekologicky vyráběný produkt a zvyšuje environmentální odpovědnost kupujících 	<p>Současnost – klíčový význam, pojem známý od roku 1971, poprvé použil Philip Kotler, součástí komplexního, integrovaného marketingu, oslovuje další cílovou skupinou zákazníků, které nákupem produktů od společensky angažované firmy zvyšují vlastní uvědomění vůči společenským a environmentálním otázkám, prostředek pro ovlivnění chování spotřebitelů, sociální marketing zaujímá vyšší než ekonomické cíle, základem je celospolečenský přínos firmy, jako subjektu globální ekonomiky a společnosti</p>

<p><i>Neuromarketing, behaviorální a emocionální marketing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Neuromarketing využívá nejmodernějších technologií pro odhalení objektivního chování a emocí potenciálních zákazníků (např. optické brýle pro snímání pohybu očí, EEG pro zjišťování aktivity mozku při předkládání konkrétních obrazů apod.) - Moderní zařízení na vybraném vzorku kupujících zkoumají, jaké elementy konkrétního výrobku jej zaujmou a které nikoliv 	<p>Současnost – velký až klíčový význam, využívají jej hlavně velké nadnárodní korporace (Coca-cola, Vitana apod.) jako alternativní a efektivnější cestu marketingového výzkumu, jeho hlavní nevýhodou je prozatím velká finanční náročnost oproti klasickým marketingovým výzkumům, lze však předpokládat jeho další rozvoj</p>
<p><i>Glokální marketing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poslední trend komplexního, integrovaného marketingu - Kombinuje principy lokálního a globálního (mezinárodního) marketingu - Vzniká s potřebou rozvíjení společností v nadnárodní a globální koncerny, které působí na místních trzích - Velmi účinný a souhrnný nástroj konkurenčního boje 	<p>Současnost – klíčový význam, firmy přizpůsobuje marketingovou strategii specifickým trhům – globálním či lokálním, strategie se přizpůsobuje kulturním a sociálním podmínkám trhu, vyjadřuje jak individuální, tak i kolektivní touhy konzumenta, součást komplexního, integrovaného a moderního marketingu</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha C: Klíčová pravidla pro založení úspěšného elektronického obchodu

Založení úspěšného elektronického obchodu vyžaduje řadu kroků – od návrhu e-shopu, přes hledání a rezervaci domény, webhosting, účinný webdesign až po jeho propagaci, nejčastěji formou internetového marketingu. Koncepce úspěšného elektronického obchodu, se vzhledem k orientaci disertační práce, zaměří na elektronický prodej směrem ke konečným online spotřebitelům (tj. maloobchod na Internetu):

1. **Návrh elektronického obchodu** – na začátku je vhodné v souladu se zamyšleným typem prodeje uvažovat o samotném návrhu elektronického obchodu. Tomu by měl předcházet již připravený a promyšlený business plán, analyzující současnou situaci, hlavní strategický koncept, obsah plánu, předmět prodeje, který by měl vytvořit konkurenční výhodu, a finanční možnosti samotné realizace. Navrhnout elektronický obchod lze při dostatečné erudici vlastní pomocí, lze však v této fázi doporučit rady zkušených odborníků a webdesignerů, kteří mohou celý elektronický obchod anebo jeho část navrhnout „na klíč“. V této fázi by měla být promyšlena grafická koncepce se samotným logem a názvem elektronického obchodu, obsah samotných webových stránek a jejich koncepce. V této přípravné fázi je nutné připravit a realizovat nezbytné administrativní kroky pro započítání podnikání na Internetu (ohlášení živnosti, získání živnostenského oprávnění či návrh zápisu do obchodního rejstříku aj.).
2. **Doména** – V dalším kroku následuje volba domény. Internetová doména neboli doménové jméno znamená jednoznačný identifikátor počítače nebo počítačové sítě, které jsou připojeny k Internetu, například www.marketing-vyzkum.cz. Volba domény je důležitá, měla by vyjadřovat, co je obsahem samotné webové stránky (nejlépe v souladu s názvem firmy a elektronického obchodu). Jejich správu a přidělování má na starosti správce domény. Uživatel si u správce domény vybere z dostupných volných adres a zaregistruje si ji. Někteří prodejci na Internetu si, vzhledem k nízkým nákladům na pořízení domény, registrují několik domén zároveň, čímž eliminují riziko, že si podobné názvy související s názvem elektronického obchodu či předmětem prodeje, zaregistruje konkurence, která může být pro zákazníky zaměnitelná.
3. **Webhosting** – Webhosting znamená službu, která umístí a distribuuje je po Internetu, neboli pronájem prostor pro webové stránky na cizím serveru. Ceny za webhosting se pohybují od pár desítek korun až po několik tisíc za korun za měsíc. Existuje i bezplatná varianta freehosting, která však nabízí velmi omezené či žádné záruky ohledně funkčnosti a bezpečnosti, a mají omezenou technickou podporu. Server je neustále připojen k Internetu, čímž umožňuje permanentní přístup uživatelům k obsaženým datům. Tento krok je vhodné přenechat odborníkům a specializovaným firmám, které zajistí dostatečné zabezpečení a bezproblémový a nepřerušovaný chod před objektivními technickými potížemi, útoky hackerů, přetížením serveru aj. Nevýhodou webhostingu je jeho sdílení několika stovkami či tisíci webhostingových zákazníků. To znamená, že v případě poruchy či přetížení jednoho webu jsou významně ovlivněny či dokonce znefunkčeny všechny ostatní na stejném serveru. Někteří prodejci se proto uchylují k nákupu vlastního serveru, který je však výrazně dražší než webhosting. Webhosting je vhodný zejména pro počátky podnikání, kdy je postrádán dostatek likvidních prostředků.
4. **Webdesign** – webdesign patří mezi klíčové fáze realizace úspěšného elektronického obchodu. Webdesign zahrnuje vzhledovou podobou webových stránek (grafika, obrázky, animace, tlačítka, typografie aj.) a funkčnost a uživatelskou přívětivost (rozložení stránky,

jednoduchost, přehlednost, kvalitní obsah, intuitivní navigace aj.). Hlavním cílem webdesignu je, aby návštěvník webu setrval co nejdéle a zvýšil konverzní poměr (tj. poměr počtu návštěvníků webu k počtu zákazníků webu). Samotný webdesign lze považovat jako velmi účinný nástroj konverzního marketingu (formy marketingu, které vedou ke zvýšení konverzního poměru či podobného cíle). Proto je nezbytné se ve webdesignu řídit moderními trendy eliminující pravděpodobnost, že zákazník webové stránky bez určeného cíle opustí a přejde ke konkurenci. U webdesignu je důležitý hodnotný obsah a grafické vyznění, který zapůsobí na první dojem a důvěryhodnost zákazníka. Webdesign by měl být svěřen do rukou zkušeného webdesignéra (specializované firmy nebo jednotlivce), který dokáže naplnit potřeby elektronického obchodu a samotných online zákazníků. Klíčem k úspěchu webdesignu je pochopení chování online zákazníka. Tomu pomáhají různé analýzy a sofistikované postupy (například snímání pohybu očí webkamerou apod.), které lze shrnout do několika bodů:

- **Analýza internetových stránek** – zjistí přednosti a nedostatky webu nebo e-shopu a navrhne možná řešení a úpravy. Analýza webových stránek by měla být prováděna pravidelně s každou jeho změnou a aktualizací.
- **Analýza návštěvnosti** – zjištění počtu a struktury návštěvníků. Je třeba zjistit, kteří zákazníci na web přicházejí, odkud přicházejí a co hledají. V současné době tuto službu nabízí například společnost Google, která využívá pro jeho funkčnost a přehlednost nejvíce českých i zahraničních internetových obchodů.
- **Analýza přístupnosti webu** – je nezbytné, aby stránky byly uživatelsky přívětivé, to znamená, aby byly srozumitelné i méně technicky zdatným uživatelům Internetu. V případě, že zákazník na stránky vstoupí, ale vzápětí odejde, mohou se zde vyskytovat nedostatky samotného webdesignu.
- **Analýza použitelnosti webu** – tato analýza si klade otázku, zda daný web vyzývá ke koupi a pokud ne, pak z jakého důvodu. Například, zda je web přehledný, uživatelsky komfortní apod.
- **Uživatelské testování webu** – je potřebné zjistit, jak se na webu chovají skuteční návštěvníci. Uživatelské testování se provádí s předem vybraným vzorkem návštěvníků, kterému jsou dány úkoly, co mají vyhledat, aby bylo možno eliminovat nedostatky.
- **Copywriting** – copywriting znamená vytvoření kvalitních textů, které upoutají pozornost a prodávají. Copywriting je základ tvorby kvalitních internetových stránek. Perfektně psaný text je rozhodující faktor pro upoutání pozornosti zákazníka. V internetovém marketingu platí, že text plní funkci prodavače. Někteří internetoví prodejci si najímají či zaměstnávají vlastní copywritery, kteří tuto oblast pravidelně spravují.
- **Hodnotný obsah webu** – uživatelé oceňují hlavně obsah webu. Pokud naleznou to, co potřebují, jsou ochotni do jisté míry tolerovat vzhled. Tento jev je typický například u webů online cestovních kanceláří, leteckých a dopravních společností aj.
- **Respektování F-vzoru** – návštěvníci webu jeho text nečtou, nýbrž skenují. Četné výzkumy dokazují, že uživatelé hledají styčné body (odkazy, tučný text, logo, animace aj.), který je rychle navede k jejich cíli. Uživatelé obvykle sledují v tzv. F-vzoru, to znamená, že uživatelé skenují text webu nejprve horizontálně, poté o kousek níže a následně vertikálně. V tomto F vzoru by měly být umístěny hlavní informace a další sdělení návštěvníků. Z toho plyne, že úvodní stránka webu je nejdůležitějším místem proto, aby zákazníka zaujala a vedla ke konečnému cíli (registraci, nákupu aj.).

- **Rychlá navigace a orientace** – uživatelé požadují snadnou přehlednost, rychlou orientaci a vyhledávání, které vede k jeho konečnému cíli. V současné době existují externí firmy, které mohou navrhnout e-shop odpovídající jeho potřebám – například vyhledávací web, web se zdravotnickými produkty a službami, web se širokým sortimentem nabízených produktů. Kvalitní firmy by tuto záležitost měly vyřešit.
 - **Další faktory uživatele** – uživatelé spoléhají na svoji intuici a běžně používají internetové aplikace, aniž by jim nutně rozuměli. Webdesignér by proto neměl používat zbytečně složité rozhraní. Uživatelé mají rádi vše pod kontrolou – nelíbě nesou například pop-up okna či jiné nečekané změny, upřednostňují konsistentní chování v průběhu celé doby strávené na jednom webu.
 - **Grafika a animace webu** – kromě uživatelské funkčnosti a technického zázemí je nutné zapracovat na jednoduchém avšak poutavém designu webových stránek. V této fázi je nutné zapracovat psychologii barev, image webových stránek, princip sdělení, umístění obrázků a výběr obrázků, animace, samotná koncepce webu aj. Četné výzkumy prokázaly, že animovaný web je pro návštěvníky důvěryhodnější a zvyšuje konverzní poměr. Důležité je zkoordinovat představy zadavatele a samotného webdesignéra. V této fázi je důležitá nápaditost, znalosti marketingu, psychologie webdesignu a reklamy a hlavně kreativita. O moderním webdesignu je možné více nastudovat například v publikaci od Jasona Beairda – O krásném webdesignu (2010).
 - **Správa webových stránek** – udržuje stránky aktualizované i optimalizované tak, aby držely krok se současnými trendy. Též se stará a provádí všechny potřebné úkony pro úspěšnou marketingovou práci. Zpočátku je vhodné tuto službu zajišťovat externě, postupně s rozvojem internetového obchodu je vhodné správce webu a webdesignéra zaměstnávat interně.
- 5. Internetový marketing** – pro internetový obchod jsou nástroje internetového obchodu nezbytností. V současné době se jich nabízí nepřehledné množství. V první řadě je nezbytné zajistit optimalizaci pro vyhledávače (SEO – Search Engine optimization), tj. zajistit taková klíčová slova odrážející znění a obsah webu, které vedou k přednímu zobrazení ve vyhledávačích. Optimalizaci internetové firmy využívají nejčastěji pomocí vyhledávačů Google a Seznam. Doporučuje se rovněž registrovat internetový obchod do internetových katalogů, které slouží k podpoře image firmy a zlepšení její pozice ve vyhledávačích i počtu cílených zákazníků. Dále je vhodné pomocí Search Engine Marketingu, zajistit vyhledávanost a propagaci webu. Ta se uskutečňuje nejčastěji pomocí PPC, CPM a CPA systémů. Na českém internetovém trhu se nejčastěji využívá služba Collabim. Další propagaci webu lze zajistit newslettery, bannerovou, textovou, behaviorální reklamou či affiliate programy. Pro internetový obchod je nezbytností zapojení se do sociálních médií (nejčastěji Facebook, Twitter, Youtube aj.), která zajistí propagaci a komunikaci se samotnými uživateli. Aktuálním trendem je využívat nástrojů konverzního marketingu. Internetové obchody se často setkávají s nedokončenými nákupy. Důvodem je oznámení o způsobech platby a dodání až v posledním kroku nákupu, nebo nutnost registrace při objednání zboží. Odborníci doporučují od těchto praktik ustoupit, což může vést ke zvýšení míry konverze. Zákazníkovi je vhodné pro zvýšení míry konverze nabídnout široké možnosti plateb (dobírka, hotově při převzetí, převodem na účet, online platba aj.) a možnosti plateb za dopravu zdarma (sezónně, nebo trvale) či za sníženou cenu. Disertační práce však doporučuje se nedržet pouze nástrojů internetového marketingu, ale také využívat dalších forem a nástrojů tradičního a moderního marketingu. Pro úspěšný marketing v elektronickém obchodování je nezbytné využívat koncepce e-marketing managementu.

Příloha D: 20 klíčových pravidel obchodního úspěchu v sociálních médiích

1. **Jasně si stanovit cíl sociální komunikace** a její strategii, které tvoří základ úspěchu každé obchodní aktivity.
2. **Před zahájením aktivity na sociálních médiích je nezbytná důsledná příprava** a vytvořený business plán, včetně propracovaného časového harmonogramu, který může důsledně předcházet problémům a vést k pozitivním výsledkům.
3. **V rámci procesu plánování je nutné provést analýzu současné situace a virtuálního okolí.** Zaznamenat, jak se na sociálních médiích prezentuje konkurence, jaké nástroje k tomu využívá a poznat uživatele komunity – to znamená, o čem nejvíce diskutují, co nejvíce sdílejí, čím se nejvíce baví apod. Zároveň by firma měla dospět ke zjištění, co uživatelé komunit chtějí a to jim posléze nabídnout.
4. **Určit si cílové publikum na sociálních médiích** – jak základní, tak i širší, které můžeme vybranými nástroji komunikace oslovit. Zároveň by firma měla najít a oslovit své největší fanoušky z reálného prostředí, které svým nadšením pomohou dostat určeným marketingovým cílům.
5. **Vybrat si vhodný nástroj komunikace na sociálních médiích** – je nutné si určit, na kterých sociálních místech začne firma působit a kde může oslovit nejvíce potenciálních cílových skupin. U menších začínajících firem se doporučuje začít působit zpočátku na jednom komunikačním kanálu (např. Facebook), poté lze rozšířit působnost do dalších sociálních médií, zavedené známé firmy oslovují sociální komunity současně několika způsoby.
6. **Ujasnit si, zda uživatele sociálních médií oslovíte placenou reklamou, či jinou formou propagace** – založení profilu, stránek, blogů, využití nástrojů virálního a guerillového marketingu apod.
7. **Do marketingových a obchodních aktivit na sociálních médiích angažovat ostatní zaměstnance firmy** včetně top managementu – vzdělávat a trénovat zaměstnance v této oblasti.
8. **Vymezit si pracovníka či pracovní tým, který bude mít na starosti správu aktivit a aktualizací na sociálních médiích,** zároveň je nutná vzájemná spolupráce mezi jednotlivými firemními jednotkami.
9. **Správčům sociálních médií a ostatním zaměstnancům přenechat prostor pro vyjádření nápadů a podnětů pro navázání a udržení vztahů s uživateli komunity.** Firma by měla podporovat jejich iniciativu, tvořivé myšlení a možnost učit se jeden od druhého.
10. **Získat a udržet si uživatele komunity** – firma by měla upoutat pozornost (například využít nástrojů buzz marketingu, virálního marketingu či word of mouth) a vzbudit zájem sdílet daný obsah s ostatními uživateli sociálních médií – videa, odkazy, texty na aktuální témata, aktivní diskuze, pravidelné aktualizace a reakce na zájem fanoušků a uživatelů sociálních médií, využívat jejich postřehů k vylepšování služeb, pořádání soutěží, her (advergaming), anket apod.
11. **Pochopit a ztotožnit se s myšlením uživatele komunity.** Uživatelé sociálních médií vytváří svůj prostor, který slouží především pro zábavu, komunikaci a diskusi s jejími ostatními členy. Prvoplánová propagace má malou pravděpodobnost na úspěch.

12. **Po získání dostatečného množství aktivních fanoušků, vytvořit takové aktivity, se kterými se fanoušci ztotožní,** a zároveň se stane součástí jejich identity. Fanoušci by měli získat pocit, že je nezbytné, aby byli součástí daného celku. De facto by tímto měla firma udávat trend podoby sociálních médií.
13. **Vytvářet kohezi vytvořené skupiny (používání symbolů, rituálů apod.), skupinové normy a koexistenci s jinými skupinami** – pochopit princip referenčních skupin a jejich vliv na jednotlivce. Využívání nástrojů marketingové psychologie – vytvoření důvěry a kooperace skupiny.
14. **Je nutné být vždy aktuální, autentický a ochotný se zapojovat do diskuzí a reagovat na komentáře fanoušků v reálném čase,** tj. kdy jsou uživatelé nejvíce aktivní. Zároveň je důležité být transparentní, důvěryhodný a čestný – v opačném případě lze očekávat negativní následky, které mohou poškodit celou koncepci firmy.
15. **Identifikovat vznikající krizi značky nebo problémy** – i ty firmy, které se nezapojují do sociálních médií, by měly dění na sociálních médiích aktivně sledovat. Sociálním médiím se naskýtá řada úskalí, které spočívají především v negativních komentářích, kritikách a následných parodiích a které mohou poškodit image firmy. Firma však s touto eventualitou musí počítat a musí jí umět čelit – eliminovat vznikající problémy ještě dříve, než se dostanou k široké veřejnosti.
16. **Aktivita na sociálních médiích by měla být propojena s dalšími marketingovými podporami firmy** – to znamená provázanost s webovými stránkami firmy, celkovou marketingovou kampaní – propojenost s TV a rozhlasovou reklamou, guerilla marketingem, press reklamou apod.
17. **Firma by nikdy neměla spoléhat na sociální média jako na jediný nástroj marketingu.** Naopak by se sociální média měla integrovat do komplexní marketingové strategie firmy.
18. **Firma by si měla uvědomit hlavní účel sociálních médií** – což je hlavně komunikace a budování vztahů s potenciálními zákazníky. Neměla by je chápat jako prodejní kanál, ale jako nástroj pro budování značky, zvýšení povědomí a image firmy. Prodej je jen jejím sekundárním jevem.
19. **Firma si musí uvědomit, že efektivní marketingová podpora na sociálních médiích vyžaduje od jejích tvůrců značnou míru časových, informačních a finančních investic.** Často však nerozhoduje rozpočet, ale nápad. Pomocí sociálních médií se mohou prosadit i začínající firmy.
20. **Firmy musejí počítat s tím, že sociální média mohou být doplňkovým, ale též klíčovým nástrojem úspěšného podnikání.** Jeden z důležitých faktorů případné krize firmy může spočívat v absenci využívání sociálních médií či nesprávné práce s nimi. (Svatošová, 2012 b).

Příloha E: Otázky pro osobní interview s vedoucími představiteli vybraných firem

SEKCE I – Identifikační otázky

1. Kolik zaměstnanců Vaše společnost celkově zaměstnává?
2. Jak dlouho Vaše společnost působí na českém trhu?
3. Má Vaše společnost vytvořené vlastní marketingové oddělení?
4. Kolik pracovníků se celkově podílí na marketingu Vaší společnosti?
5. V čem Vaše společnost spatřuje největší konkurenční výhodu?
6. Jaké poziční a konkurenční postavení Vaše společnost na českém internetovém trhu zaujímá (leader, druhý největší, průměr apod.)?
7. Jakým způsobem Vaše společnost zajišťuje bezpečnost a důvěryhodnost elektronického obchodu?

SEKCE II – Otázky zaměřující se na marketingové pracovníky

8. Kdo je zodpovědný za marketingové výsledky ve Vaší společnosti?
9. Jaké požadavky kladete na osobu, která je zodpovědná za marketingové výsledky Vaší společnosti?
10. Jakým způsobem Vaše společnost motivuje osoby zodpovědné za marketing a provádění marketingových činností?
11. Jakým způsobem provádí Vaše společnost interní komunikaci mezi zaměstnanci (se zaměřením na marketingové aktivity společnosti)?

SEKCE III – Otázky zaměřující se na marketingovou strategii a strategické procesy

12. Vytváří Vaše společnost samostatnou marketingovou strategii nebo je tvořena v rámci celofiremní strategie? Jak často ji musí měnit (přizpůsobovat podmínkám trhu)?
13. Jaké faktory jsou pro Vaši společnost rozhodující při tvorbě marketingové strategie?
14. Kdo se ve Vaší společnosti podílí na tvorbě marketingové strategie?
15. Stanovuje si Vaše společnost krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé marketingové cíle?
16. Jakým způsobem Vaše společnost vytváří segmentaci trhu (segmentation)?
17. Jakým způsobem Vaše společnost vytváří positioning?
18. Jakým způsobem Vaše společnost vytváří zacílení zákazníků (targeting)?

SEKCE IV – Otázky zaměřující se na marketingové řízení

19. Má Vaše společnost vytvořenou koncepci marketingového řízení (tj. analýza, plánování, realizace, kontrola)?
20. Jakou podnikatelskou koncepci Vaše společnost uplatňuje (tj. výrobní, výrobkovou, prodejní, marketingovou, holistickou)?
21. Provádí Vaše společnost analýzu současné situace (tj. interní analýzu, analýzu konkurence, zákazníků, externího prostředí aj.)? Jakým způsobem analýzu Vaše společnost provádí?
22. Vytváří Vaše společnost marketingový plán? Na jaký časový horizont? Co je jeho obsahem?
23. Jaké hlavní externí a interní faktory rozhodují při tvorbě marketingového plánu?
24. Jakým způsobem Vaše společnost vyhodnocuje dosažené marketingové výsledky (tj. provádí Vaše společnost marketingovou kontrolu, jakými měřítky a prostředky)?

25. Jaký typ marketingu (internetový, nízkonákladový, na sociálních sítích, v televizi, v tištěných médiích aj.) Vaše společnost využívá a z jakého důvodu?
26. Jaké jsou hlavní přednosti Vaší společnosti při řízení marketingu?
27. Jaké jsou hlavní nedostatky Vaší společnosti při řízení marketingu?

SEKCE V – Otázky zaměřující se na marketingový mix

28. Zahrnuje Vaše společnost do marketingových nástrojů klasický marketingový mix 4P (tj. cenová politika, produktová politika, distribuční politika, propagační a komunikační politika), případně využívá jiných nástrojů marketingu?
29. Kladete na prvky klasického marketingového mixu (4P) rovnoměrný důraz či je některý z těchto prvků upřednostňován, případně z jakého důvodu?
30. Jaké faktory jsou pro Vaši společnost rozhodující při tvorbě produktové politiky?
31. V jakém procentu případů Vaše společnost řeší reklamace? Jak Vaše společnost bojuje s reklamacemi?
32. Jaké faktory jsou pro Vaši společnost rozhodující při tvorbě cenové politiky?
33. Jaké faktory jsou rozhodující při tvorbě konečné ceny produktu?
34. Jaké formy plateb svým zákazníkům nabízíte?
35. Nabízíte pro své zákazníky možnost slev při opakovaném nákupu?
36. Jakým způsobem Vaše společnost provádí distribuční politiku (tj. přímá, nepřímá distribuce, možnost osobního odběru, vlastní či pronajímané prostory pro zásobování)?
37. Na jaký typ reklamy se Vaše společnost zaměřuje (internetová, televizní, nízkonákladová apod.)?
38. Jaké formy internetového marketingu Vaše společnost využívá?
39. Jakým způsobem Vaše společnost vyhodnocuje účinky marketingové reklamy?
40. Sledujete a aktivně se zapojujete v rámci Vašeho podnikání do sociálních médií (Facebook, diskusní fóra, Twitter aj.)? Do jakých a jakým způsobem?
41. Jakým způsobem Vaše společnost provádí podporu prodeje a jak často?
42. Jakým způsobem je prováděn ve Vaší společnosti public relations?
43. Jakým způsobem je ve Vaší společnosti prováděn přímý marketing?
44. Setkala se či setkává se Vaše společnost s problémy se zásobováním (tj. přezásobování nebo nedostatečné zásobování)?
45. Které z nástrojů marketingu a marketingu je pro Vaši společnost neúčinnější a z jakého důvodu? Jak tuto účinnost vyhodnocuje?
46. Využíváte v marketingové kampani nástrojů sociálního marketingu? Jakých nástrojů? Jak hodnotíte jejich účinnost?

SEKCE VI – Otázky zaměřující se na dodavatele, konkurenci a zákazníky

47. Jakým způsobem vybírá Vaše společnost své hlavní dodavatele?
48. Setkala se či setkává se Vaše společnost s problémy v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce? S jakými?
49. Jakým způsobem Vaše společnost buduje dodavatelsko-odběratelské vztahy?
50. Provádí Vaše společnost marketingový výzkum? K jakému účelu jej využívá?
51. Vyhodnocuje Vaše společnost přání a potřeby stávajících a potenciálních zákazníků? Jakým způsobem?
52. Hodnotí Vaše společnost spokojenost zákazníků? Jakým způsobem?
53. Na jakou cílovou skupinu zákazníků se Vaše společnost zaměřuje?
54. Jakým způsobem komunikujete se svými zákazníky?

55. Jakým způsobem reagujete na zpětnou vazbu (pozitivní i negativní) od svých zákazníků?
56. Jakým způsobem sleduje Vaše společnost přímou a nepřímou konkurenci?

SEKCE VII – Obecné otázky vztahující se k elektronickému obchodování

57. Jaký důraz kladete na design webových stránek a uživatelskou funkčnost elektronického obchodu? Jak často obnovujete design a funkčnost webových stránek? Do jaké míry se design a funkčnost webových stránek promítá do celkových ekonomických výsledků společnosti?
58. Sleduje a implementuje Vaše společnost trendy v elektronickém obchodování (např. obchodování s využitím sociálních sítí, blogování, obchodování prostřednictvím tabletů, smartphonů, behaviorální internetová reklama apod.)?
59. Jakým způsobem hodnotíte budoucnost a další trendy v elektronickém obchodování?
60. Jaké výhody a nevýhody pro Vaši společnost obchodování na Internetu přináší?

Příloha F: Dotazník pro kvantitativní výzkum

Vážený respondente,

dovolujeme si požádat o vyplnění dotazníku, který slouží pro výzkum v oblasti marketingového řízení elektronického obchodování probíhající na Ústavu podnikové ekonomiky a managementu, Fakultě ekonomicko-správní, Univerzity Pardubice.

Dotazník je anonymní a Vaše názory budou využity pouze pro potřeby tohoto výzkumu.

Hlavním cílem výzkumu je definovat nástroje v oblasti marketingového řízení, které umožní posílit konkurenční postavení firem obchodující převážně elektronicky. Výzkum rovněž zjišťuje hlavní nedostatky vybraných firem v oblasti marketingového řízení a následný návrh pro jejich eliminaci. Souhrnné výsledky výzkumného šetření budou zveřejněny na <http://dspace.upce.cz> pod názvem Marketingové řízení elektronického obchodování.

Děkujeme Vám za vyplnění a zaslání dotazníku zpět.

Za výzkumný tým

Ing. Veronika Svatošová
Fakulta ekonomicko-právní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Univerzita Pardubice
Tel.: +420 466 036 664
Email: veronika.svatosova@student.upce.cz

SEKCE I – Identifikační a rozřazovací otázky

1. Kolik zaměstnanců Vaše společnost celkově zaměstnává?
 - a. Méně až 10 zaměstnanců
 - b. 10 až 50 zaměstnanců
 - c. 51 až 100 zaměstnanců
 - d. 101 až 250 zaměstnanců
 - e. Více než 251 zaměstnanců

2. Jak dlouho Vaše společnost působí na internetovém trhu? Počet let.....

3. Jaký význam mají aktivity marketingu v elektronickém obchodování pro Vaši společnost?
 - a. Klíčový význam
 - b. Velký význam
 - c. Střední význam
 - d. Malý význam

4. Jakým způsobem je ve Vaší společnosti marketing prováděn?
 - a. V rámci marketingového oddělení.
 - b. Konkrétním zodpovědným pracovníkem.
 - c. V rámci obchodního/prodejního oddělení.
 - d. Externí specializovanou firmou.
 - e. Intuitivně (tzn. bez specifického organizačního schématu a konkrétních marketingových plánů).

5. Jaká je současná konkurenční pozice Vaší společnosti na trhu?
 - a. 1. místo (leader v daném odvětví na internetovém trhu)
 - b. 2. místo (druhá největší společnost v odvětví na daném internetovém trhu)
 - c. 3. až 5. místo
 - d. 6. až 10. místo
 - e. 11. až 20. místo
 - f. 21. či nižší místo

6. Máte vytvořenou koncepci marketingového řízení (tj. analýza, plánování realizace, kontrola)?
 - a. Ano (prosím, pokračujte na další stranu – sekce II)
 - b. Ne, ale uvažujeme o vytvoření této koncepce (prosím, pokračujte na další stranu – sekce III)
 - c. Ne a vzhledem k současné situaci o této koncepci neuvažujeme (prosím, pokračujte na další stranu – sekce IV)

SEKCE II – Firmy, které mají vytvořenou koncepci marketingového řízení

7. Jak dlouho koncept marketingového řízení využíváte? Počet let.....
8. Označte, zda využíváte v jednotlivých fázích marketingového řízení uvedené nástroje a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).

Fáze	Nástroj marketingového řízení	Využíváme	Nevyužíváme	Význam pro konečné výsledky procesu a konkurenceschopnost				
				1	2	3	4	5
Analýza	SWOT analýza			1	2	3	4	5
	PEST analýza			1	2	3	4	5
	Analýza rizika			1	2	3	4	5
	Analýza konkurence			1	2	3	4	5
	Analýza zákazníků a jeho potřeb			1	2	3	4	5
	Marketingový výzkum			1	2	3	4	5
Plánování	Identifikace strategických skupin (Targeting)			1	2	3	4	5
	Segmentace trhu a výběr cílových trhů (Segmentation)			1	2	3	4	5
	Umístění výrobku a působnosti (Positioning)			1	2	3	4	5
	Marketingové plánování a plán			1	2	3	4	5
	Marketingová e-strategie			1	2	3	4	5
	Marketingové cíle podle metodiky SMART			1	2	3	4	5
	Marketingový program (marketingový mix)			1	2	3	4	5
Realizace	Marketingová komunikace se zákazníky			1	2	3	4	5
	Marketingový informační systém			1	2	3	4	5
	Řízení vztahů se zákazníky (CRM)			1	2	3	4	5
	Prodejní prostor (e-shop)			1	2	3	4	5
	Management změny; změna plánu marketingových aktivit			1	2	3	4	5
Kontrola	Zpětná vazba od zákazníků			1	2	3	4	5
	Měření spokojenosti zákazníků			1	2	3	4	5
	Kontrola ročního plánu			1	2	3	4	5
	Kontrola rentability (ziskovosti)			1	2	3	4	5
	Kontrola výkonnosti (efektivnosti)			1	2	3	4	5
	Kontrola marketingové strategie			1	2	3	4	5
Jakákoli fáze	Interní komunikace			1	2	3	4	5
	Cílená podpora kreativity			1	2	3	4	5
	Spolupráce a participace členů marketingového týmu			1	2	3	4	5
	Řízení a koordinace marketingových aktivit			1	2	3	4	5
	Motivace pracovníků			1	2	3	4	5

9. Označte, zda uvedené nedostatky řeší Vaše společnost při procesu marketingového řízení (ano – ne) a do jaké míry jsou tyto nedostatky na škále 1 - 5 významné pro konečné výsledky a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).

Fáze	Nedostatky při procesu marketingového řízení	Ano	Ne	Význam nedostatku pro konečné výsledky a procesu konkurenceschopnost				
				1	2	3	4	5
Analýza	Problematické získávání dat			1	2	3	4	5
	Neodhalení potřeb a chování zákazníka			1	2	3	4	5
	Nedostatečná analýza konkurence			1	2	3	4	5
	Nedostatečná analýza rizika			1	2	3	4	5
Plánování	Nedostatečně stanovené marketingové cíle			1	2	3	4	5
	Nedostatečně formulovaná marketingová strategie			1	2	3	4	5
	Nesoulad e-strategie s marketingovou strategií			1	2	3	4	5
	Špatně sestavený plán			1	2	3	4	5
	Nedostatečně sestavený marketingový program (marketingový mix)			1	2	3	4	5
Realizace	Problematická komunikace se zákazníky			1	2	3	4	5
	Nedostatečný marketingový informační systém			1	2	3	4	5
	Problematické budování vztahů se zákazníky			1	2	3	4	5
	Nedostatečné načasování (timing)			1	2	3	4	5
	Nepřizpůsobení se neočekávaným událostem			1	2	3	4	5
Kontrola	Nedostatečné vyhodnocování dosažených neekonomických výsledků			1	2	3	4	5
	Nedostatečné vyhodnocování dosažených ekonomických výsledků			1	2	3	4	5
	Nemožnost identifikovat odchylky dosažených výsledků od těch plánovaných			1	2	3	4	5
	Nedostatečné vyhodnocení zpětné vazby od zákazníků			1	2	3	4	5
Jakákoli fáze	Nedostatečná podpora vrcholového vedení podniku			1	2	3	4	5
	Nedostatečná interní komunikace			1	2	3	4	5
	Nedostatečná podpora kreativity			1	2	3	4	5
	Nedostatečná motivace pracovníků			1	2	3	4	5
	Problematická spolupráce			1	2	3	4	5
	Špatné řízení a koordinace marketingových aktivit			1	2	3	4	5

10. Označte, jaké formy marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).

Formy specifického marketingu	Využíváme pravidelně	Využíváme nepravidelně	Nevyužíváme	Význam pro konečné výsledky procesu a konkurenceschopnost				
				1	2	3	4	5
Outdoor marketing				1	2	3	4	5
Marketing v tištěných médiích				1	2	3	4	5
Rozhlasový marketing				1	2	3	4	5
Televizní marketing				1	2	3	4	5
Vztahový (zákaznický) marketing				1	2	3	4	5
Individuální (one-to-one) marketing				1	2	3	4	5
Direct (přímý) marketing				1	2	3	4	5
Brand marketing, branding				1	2	3	4	5
Internetový marketing				1	2	3	4	5
Event marketing				1	2	3	4	5
Guerilla marketing				1	2	3	4	5
Mobilní marketing				1	2	3	4	5
Buzz marketing				1	2	3	4	5
Holistický (sociální) marketing				1	2	3	4	5
Behaviorální a emocionální marketing				1	2	3	4	5

11. Označte, jaké formy internetového marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).

Forma internetového marketingu	Využíváme pravidelně	Využíváme nepravidelně	Nevyužíváme	Význam pro konečné výsledky procesu a konkurenceschopnost				
				1	2	3	4	5
Analýza návštěvnosti webových stránek				1	2	3	4	5
Analýza přístupnosti webových stránek				1	2	3	4	5
Uživatelské testování webových stránek				1	2	3	4	5
Optimalizace webových stránek pro vyhledávače (SEO)				1	2	3	4	5
Registrace do internetových katalogů				1	2	3	4	5
Bannerová reklama				1	2	3	4	5
Textová reklama				1	2	3	4	5
Behaviorální reklama				1	2	3	4	5
Online direct marketing				1	2	3	4	5
PPC, CPA či CPM systémy či časová cena				1	2	3	4	5
Online public relations				1	2	3	4	5
Virální marketing				1	2	3	4	5
Marketing v sociálních sítích				1	2	3	4	5
Slevy na slevových portálech				1	2	3	4	5
Diskusní fóra				1	2	3	4	5

12. Máte k dispozici celkem 100 bodů. Rozdělte je podle důležitosti mezi jednotlivé prvky, které využíváte pro marketingové aktivity společnosti.

- a. Cenová politika
- b. Distribuční politika
- c. Propagační a komunikační politika
- d. Výrobní politika
- e. Segmentace trhu (Segmentation)
- f. Zacielení zákazníků (Targeting)
- g. Pozicování (Positioning)
- h. Marketingová strategie
- i. E-strategie podniku

SEKCE III – Firmy, které uvažují o vytvoření koncepce marketingového řízení

13. Z jakého důvodu Vaše společnost koncept marketingového řízení nevyužívá (tj. analýzu, plánování, implementaci a kontrolu marketingových aktivit)? Lze označit více odpovědí.
- Nedostatečné znalosti o konceptu marketingového řízení
 - Nepovažujeme jej za důležitý
 - Nedostatečné zkušenosti
 - Vytváříme si vlastní koncept či metodu pro marketing
 - Jiné důvody. Prosím, uveďte.....
14. V jakém časovém horizontu plánujete koncept marketingového řízení využívat?
- do 1 roku
 - do 2 let
 - během 3 až 5 let
 - za více než 5 let
15. Jak bude koncept marketingového řízení prováděn?
- V rámci marketingového oddělení
 - V rámci obchodního či prodejního oddělení
 - Odpovědným pracovníkem
 - Externí specializovanou společností
16. Které z uvedených nástrojů v procesu řízení Vaše společnost využívá? Lze označit více odpovědí.
- SWOT analýza
 - PEST analýza
 - Analýza rizika
 - Analýza konkurence
 - Analýza zákazníků a jejich potřeb
 - Marketingový výzkum
 - Identifikace strategických skupin (Targeting)
 - Segmentace trhu a výběr cílových trhů (Segmentation)
 - Umístění výrobku a působnosti (Positioning)
 - Marketingový plán
 - Strategické plánování
 - Marketingová strategie
 - Finanční a marketingové cíle podle metodiky SMART
 - Data, informace a znalosti (znalostní management)
 - Interní komunikace s pracovníky společnosti
 - Marketingová komunikace se zákazníky
 - Marketingový informační systém
 - Řízení vztahů se zákazníky (CRM)
 - Management změny
 - Kontrola dosažených výsledků
 - Měření spokojenosti zákazníků
 - Marketingový audit
 - Cílená podpora kreativity
 - Motivace pracovníků

17. Označte, jaké formy marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).

Formy specifického marketingu	Využíváme pravidelně	Využíváme nepravidelně	Nevyužíváme	Význam pro konečné výsledky procesu a konkurenceschopnost				
				1	2	3	4	5
Outdoor marketing				1	2	3	4	5
Marketing v tištěných médiích				1	2	3	4	5
Rozhlasový marketing				1	2	3	4	5
Televizní marketing				1	2	3	4	5
Vztahový (zákaznický) marketing				1	2	3	4	5
Individuální (one-to-one) marketing				1	2	3	4	5
Direct (přímý) marketing				1	2	3	4	5
Brand marketing, branding				1	2	3	4	5
Internetový marketing				1	2	3	4	5
Event marketing				1	2	3	4	5
Guerilla marketing				1	2	3	4	5
Mobilní marketing				1	2	3	4	5
Buzz marketing				1	2	3	4	5
Holistický (sociální) marketing				1	2	3	4	5
Behaviorální a emocionální marketing				1	2	3	4	5

18. Označte křížkem, jaké formy internetového marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).

Forma internetového marketingu	Využíváme pravidelně	Využíváme nepravidelně	Nevyužíváme	Význam pro konečné výsledky procesu a konkurenceschopnost				
				1	2	3	4	5
Analýza návštěvnosti webových stránek				1	2	3	4	5
Analýza přístupnosti webových stránek				1	2	3	4	5
Uživatelské testování webových stránek				1	2	3	4	5
Optimalizace webových stránek pro vyhledávače (SEO)				1	2	3	4	5
Registrace do internetových katalogů				1	2	3	4	5
Bannerová reklama				1	2	3	4	5
Textová reklama				1	2	3	4	5
Behaviorální reklama				1	2	3	4	5
Online direct marketing				1	2	3	4	5
PPC, CPA či CPM systémy či časová cena				1	2	3	4	5
Online public relations				1	2	3	4	5
Virální marketing				1	2	3	4	5
Marketing v sociálních sítích				1	2	3	4	5
Slevy na slevových portálech				1	2	3	4	5
Diskusní fóra				1	2	3	4	5

19. Máte k dispozici celkem 100 bodů. Rozdělte je podle důležitosti mezi jednotlivé prvky, které využíváte pro marketingové aktivity společnosti.

- a. Cenová politika
- b. Distribuční politika
- c. Propagační a komunikační politika
- d. Výrobní politika
- e. Segmentace trhu (Segmentation)
- f. Zacielení zákazníků (Targeting)
- g. Pozicování (Positioning)
- h. Marketingová strategie
- i. E-strategie podniku

SEKCE IV – Firmy, které neuvažují o vytvoření koncepce marketingového řízení

20. Z jakého důvodu Vaše společnost koncept marketingového řízení nevyužívá (tj. analýzu, plánování, implementaci a kontrolu marketingových aktivit)? Lze označit více odpovědí.
- Nedostatečné znalosti o konceptu marketingového řízení
 - Nepovažujeme jej za důležitý
 - Nedostatečné zkušenosti
 - Vytváříme si vlastní koncept či metodu pro marketing
 - Jiné důvody. Prosím, uveďte.....
21. Máte zájem se o konceptu marketingového řízení dozvědět více? Ano – Ne
22. Které z uvedených nástrojů v procesu řízení Vaše společnost využívá? Lze označit více odpovědí.
- SWOT analýza
 - PEST analýza
 - Analýza rizika
 - Analýza konkurence
 - Analýza zákazníků a jejich potřeb
 - Marketingový výzkum
 - Identifikace strategických skupin (Targeting)
 - Segmentace trhu a výběr cílových trhů (Segmentation)
 - Umístění výrobku a působnosti (Positioning)
 - Marketingový plán
 - Strategické plánování
 - Marketingová strategie
 - Finanční a marketingové cíle podle metodiky SMART
 - Data, informace a znalosti (znalostní management)
 - Interní komunikace s pracovníky společnosti
 - Marketingová komunikace se zákazníky
 - Marketingový informační systém
 - Řízení vztahů se zákazníky (CRM)
 - Management změny
 - Kontrola dosažených výsledků
 - Měření spokojenosti zákazníků
 - Marketingový audit
 - Cílená podpora kreativity
 - Motivace pracovníků

23. Označte, jaké formy marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).

Formy specifického marketingu	Využíváme pravidelně	Využíváme nepravidelně	Nevyužíváme	Význam pro konečné výsledky procesu a konkurenceschopnost				
				1	2	3	4	5
Outdoor marketing				1	2	3	4	5
Marketing v tištěných médiích				1	2	3	4	5
Rozhlasový marketing				1	2	3	4	5
Televizní marketing				1	2	3	4	5
Vztahový (zákaznický) marketing				1	2	3	4	5
Individuální (one-to-one) marketing				1	2	3	4	5
Direct (přímý) marketing				1	2	3	4	5
Brand marketing, branding				1	2	3	4	5
Internetový marketing				1	2	3	4	5
Event marketing				1	2	3	4	5
Guerilla marketing				1	2	3	4	5
Mobilní marketing				1	2	3	4	5
Buzz marketing				1	2	3	4	5
Holistický (sociální) marketing				1	2	3	4	5
Behaviorální a emocionální marketing				1	2	3	4	5

24. Označte, jaké formy internetového marketingu Vaše společnost využívá a ohodnoťte jejich význam na škále 1 až 5 pro konečně dosažené výsledky celého procesu podniku a konkurenceschopnost (1 – nejnižší význam, 5 nejvyšší význam).

Forma internetového marketingu	Využíváme pravidelně	Využíváme nepravidelně	Nevyužíváme	Význam pro konečné výsledky procesu a konkurenceschopnost				
				1	2	3	4	5
Analýza návštěvnosti webových stránek				1	2	3	4	5
Analýza přístupnosti webových stránek				1	2	3	4	5
Uživatelské testování webových stránek				1	2	3	4	5
Optimalizace webových stránek pro vyhledávače (SEO)				1	2	3	4	5
Registrace do internetových katalogů				1	2	3	4	5
Bannerová reklama				1	2	3	4	5
Textová reklama				1	2	3	4	5
Behaviorální reklama				1	2	3	4	5
Online direct marketing				1	2	3	4	5
PPC, CPA či CPM systémy či časová cena				1	2	3	4	5
Online public relations				1	2	3	4	5
Virální marketing				1	2	3	4	5
Marketing v sociálních sítích				1	2	3	4	5
Slevy na slevových portálech				1	2	3	4	5
Diskusní fóra				1	2	3	4	5

25. Máte k dispozici celkem 100 bodů. Rozdělte je podle důležitosti mezi jednotlivé prvky, které využíváte pro marketingové aktivity společnosti.

- a. Cenová politika
- b. Distribuční politika
- c. Propagační a komunikační politika
- d. Výrobní politika
- e. Segmentace trhu (Segmentation)
- f. Zacielení zákazníků (Targeting)
- g. Pozicování (Positioning)
- h. Marketingová strategie
- i. E-strategie podniku

Příloha G: Ukázka vizuální podoby webových stránek pro kvantitativní výzkum

MARKETINGOVÝ VÝZKUM MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ V ELEKTRONICKÉM OBCHODOVÁNÍ

Vážený respondente,

dovolujeme si požádat o vyplnění dotazníku, který slouží pro výzkum, v oblasti marketingového řízení elektronického obchodování, probíhající na Ústavu podnikové ekonomiky a managementu, Fakultě ekonomicko-správní, Univerzity Pardubice.

Dotazník je anonymní a Vaše názory budou využity pouze pro potřeby tohoto výzkumu.

Hlavním cílem výzkumu je definovat nástroje v oblasti marketingového řízení, které posílí konkurenční postavení firem obchodujících převážně elektronicky. Výzkum rovněž zjišťuje hlavní nedostatky vybraných firem v oblasti marketingového řízení a následný návrh pro jejich eliminaci. Souhrnné výsledky výzkumného šetření budou zveřejněny na <http://dspace.upce.cz> pod názvem Využití nástrojů marketingového řízení v elektronickém obchodování.

Děkujeme Vám za vyplnění a zaslání dotazníku zpět.

Za výzkumný tým

Ing. Veronika Svatošová
Fakulta ekonomicko-právní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Univerzita Pardubice
Tel.: +420 466 036 664
Email: veronika.svatosova@student.upce.cz

Pokračovat

Využití nástrojů marketingového řízení v elektronickém obchodování

Dotazník

Identifikace

Identifikační a rozřazovací otázky.

Počet zaměstnanců

Jak dlouho působíte na trhu? Počet let

Význam marketingu

Způsob provádění marketingu

Vaše pozice na trhu

Koncepce marketingového řízení

Máte vytvořenou koncepci marketingového řízení (tj. analýza, plánování, realizace a kontrola)?

Koncepce marketingového řízení

Obrázek 17: Ukázka vizuální podoby webových stránek pro kvantitativní výzkum

Zdroj: vlastní zpracování