

# **Analýza konkurence a identifikace konkurenčních výhod pro efektivní komunikaci eshopu se sportovní výživou, zdravou výživou a sportovním vybavením**

Bc. Eliška Štichová

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eliška Štichová**  
Osobní číslo: **K12306**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurence a Identifikace konkurenčních výhod pro efektivní komunikaci eshopu se sportovní výživou, zdravou výživou a sportovním vybavením.**

### Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literárních pramenů v oblasti konkurence a internetového prodeje. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte pracovní hypotézy a cíle práce.
2. Identifikujte konkurenci organizace a proveďte analýzu konkurence pomocí vhodně zvolených odborných analytických přístupů.
3. Identifikujte konkurenční výhodu subjektu ve vztahu k jeho cílové skupině.
4. Navrhněte způsob využití identifikované konkurenční výhody v komunikaci s cílem zvýšit efektivnost propagace subjektu, případně vymezte možné budoucí pokračování práce na tomto tématu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**HANZELKOVÁ, Alena. 2009. Strategický marketing: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.**

**KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2004. Marketing. Praha: GRADA. ISBN 80-247-0513-3.**

**KOTLER, Philip. 2001. Marketing management. 10. vyd. Praha: GRADA. ISBN 80-247-0016-6.**

**PORTER, Michael E. 1995. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 626 s.**

**PORTER, Michael E. 2004. Competitive advantage: creating and sustaining superior perform. New York: Free Press. 557s. ISBN:0-7432-6087-2.**

**PORTER, Michael E. 2008. On competition. Boston, MA: Harvard Business School Publishing. 544s. ISBN:978-1-4221-2696-7.**

**SEDLÁČEK, Jiří. 2006. E-komerce, internetový a mobil marketing od A do Z. 1. vyd. Praha: BEN – technická literatura. 351 s. ISBN 80-7300-195-0.**

**SEDLÁK, Mirek a Petra MIKULÁŠKOVÁ. 2012. Jak vytvořit úspěšný a vydělečný internetový obchod. 1. vyd. Brno: Computer Press. 336 s. ISBN 978-80-251-3727-7.**

**SOUKALOVÁ, Radomila. 2005. Benchmarking jako informační zdroj o konkurenci. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 49s. ISBN:80-7318-247-5.**

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

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**30. ledna 2015**

Termín odevzdání diplomové práce:

**24. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2015



doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*ředitelka ústavu*

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*



## **ABSTRAKT**

Práce pojednává o dvou důležitých trendech současnosti: online obchodování a analýze konkurence. Cílem práce je pomocí odborných analytických přístupů zmapovat mikrookolí eshopu se sportovní výživou, zdravou výživou a sportovním vybavením, odborně interpretovat a aplikovat závěry vztahující se na tento subjekt a identifikovat jeho strategickou konkurenční výhodu pro efektivní komunikaci.

Klíčová slova: eshop, e-commerce, elektronické obchodování, internetový obchod, analýza konkurence, konkurenční strategie

## **ABSTRACT**

This thesis deals with two important today's trends: online trading and competition analysis. The aim of the work is to use the professional analytical approaches to map the micro-environment of the eshop with sports nutrition, healthy nutrition and sports equipment, to explicate and apply the conclusions related to this subject and identify its strategic competitive advantage for effective communication.

Keywords: eshop, e-commerce, competition analysis, competition strategy

Předně děkuji Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za odbornou supervizi a laskavý přístup při vedení mé práce.

Také děkuji všem profesorům, přednášejícím a lektorům spolupracujícím s Fakultou multimediálních komunikací ve Zlíně za přínos, který jsem získala při studiu zde. Díky patří i subjektům, které se mnou spolupracovaly na tvorbě této práce. Závěrem děkuji rodině a blízkým za podporu.

Motto:

*„Strategie znamená jasně zvolit způsob, jak konkurovat.“*

*/Jack Welch/*

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ELEKTRONICKÉ OBCHODOVÁNÍ NEBOLI E-COMMERCE</b> .....	<b>12</b>
1.1 ELEKTRONICKÉ OBCHODOVÁNÍ .....	12
1.1.1 Modely elektronického obchodování .....	12
1.2 ELEKTRONICKÉ OBCHODOVÁNÍ NA B2C TRZÍCH .....	13
1.2.1 Vliv elektronického obchodování na ekonomickou činnost podniků .....	13
1.2.2 Elektronické obchodování v České republice z hlediska spotřebitelů .....	15
1.2.3 Elektronické obchodování v České republice z hlediska podniků .....	16
1.3 ELEKTRONICKÝ OBCHOD .....	17
1.3.1 Struktura elektronického obchodu .....	17
1.3.2 Průběh operací v elektronickém obchodě .....	20
1.3.3 Vlastnosti úspěšného eshopu.....	21
1.3.3.1 Vzhled a layout eshopu .....	21
1.3.3.2 Použitelnost a funkčnost eshopu .....	22
1.3.3.3 Propracovaný katalog zboží a produktová karta.....	23
1.3.3.4 Pohodlný objednávkový proces .....	24
1.3.3.5 Standardní platební nástroje.....	24
1.3.3.6 Záruka solidnosti.....	24
1.3.3.7 Spolehlivé, rychlé a levné dodání produktu.....	24
1.3.3.8 Konkurenceschopné ceny .....	24
1.3.3.9 Hladké napojení na interní systémy .....	25
1.3.3.10 Jasná pozice eshopu ve firemní hierarchii .....	25
1.3.3.11 Monitoring cen konkurence a zvládnutá cenotvorba .....	26
1.3.3.12 Kvalitní propagace .....	26
<b>2 KONKURENCE</b> .....	<b>27</b>
2.1 POJEM KONKURENCE A KONKURENČNÍ VÝHODA .....	27
2.1.1 Konkurence .....	27
2.1.2 Konkurenční výhoda .....	27
2.2 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ .....	27
2.2.1 Druhy konkurence .....	29
2.2.1.1 Odvětvová konkurence .....	29
2.2.1.2 Tržní konkurence .....	30
2.3 ANALÝZA KONKURENCE .....	30
2.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	31
2.4.1 Zisk konkurenčního postavení .....	31
2.4.1.1 Prvenství v nákladech .....	31
2.4.1.2 Diferenciace .....	31
2.4.1.3 Zaměření .....	31
2.4.1.4 Strategie „na půli cesty“ .....	31
2.4.2 Typy konkurenčních marketingových strategií.....	32
2.4.2.1 Strategie tržního vůdce .....	32
2.4.2.2 Strategie tržního vyzyvatele.....	33
2.4.2.3 Strategie tržního následovatele .....	34
2.4.2.4 Strategie tržního troškaře .....	34

2.5	PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	35
2.5.1	Konkurenční rivalita.....	36
2.5.2	Potenciální noví konkurenti .....	36
2.5.3	Substituční výrobky .....	36
2.5.4	Dodavatelé.....	36
2.5.5	Odběratelé .....	37
2.6	DEFINOVÁNÍ KONKURENČNÍHO RÁMCE A POSITIONING FIRMY .....	37
<b>3</b>	<b>STRATEGICKÉ ANALÝZY .....</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIE.....</b>	<b>40</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>41</b>
<b>5</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SUBJEKTU .....</b>	<b>42</b>
5.1	NABÍDKA ESHOPU XYZ.....	44
5.2	CENOVÁ POLITIKA.....	46
5.3	DISTRIBUCE.....	47
5.4	PROPAGACE.....	48
5.4.1	On-line propagace .....	48
5.4.2	Off-line propagace .....	50
<b>6</b>	<b>ANALÝZA ODVĚTVÍ ONLINE PRODEJE SPORTOVNÍ A ZDRAVÉ VÝŽIVY .....</b>	<b>51</b>
6.1	POČET PRODEJČŮ V ODVĚTVÍ .....	51
6.2	STUPEŇ VÝROBKOVÉ DIFERENCIACE .....	52
6.3	BARIÉRY VSTUPU A VÝSTUPU .....	53
6.4	NÁKLADOVÁ STRUKTURA .....	53
6.5	STUPEŇ VERTIKÁLNÍ INTEGRACE.....	53
6.6	STUPEŇ GLOBALIZACE .....	54
6.7	ZÁVĚR ANALÝZY ODVĚTVÍ.....	54
<b>7</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCE V OBLASTI ONLINE PRODEJE SPORTOVNÍ A ZDRAVÉ VÝŽIVY.....</b>	<b>55</b>
7.1	IDENTIFIKACE VÝZNAMNÝCH KONKURENTŮ V ODVĚTVÍ SPORTOVNÍ A ZDRAVÉ VÝŽIVY .....	55
7.1.1	Nutrend.cz .....	55
7.1.2	Aminostar.cz .....	55
7.1.3	Aktin.cz .....	56
7.1.4	Fitness.cz .....	56
7.1.5	Ronnie.cz.....	57
7.1.6	Kulturistika.com.....	57
7.1.7	Výživa-pro-fitness.cz .....	58
7.2	URČENÍ TRŽNÍHO LÍDRA, VYZYVATELE, NÁSLEDOVATELE A TROŠKAŘE .....	58
<b>8</b>	<b>PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL .....</b>	<b>62</b>



8.1	RIVALITA MEZI KONKURENČNÍMI SILAMI .....	62
8.2	HROZBA SUBSTITUTŮ .....	63
8.3	HROZBA VSTUPU POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ .....	63
8.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ .....	64
8.5	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ.....	65
8.6	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ ESHOPU XYZ DLE PORTEROVA MODELU .....	65
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>67</b>
<b>9</b>	<b>APLIKACE POZNATKŮ ZÍSKANÝCH ANALÝZAMI MIKROPROSTŘEDÍ .....</b>	<b>68</b>
9.1	CHARAKTERISTIKA MIKROPROSTŘEDÍ SUBJEKTU XYZ .....	68
9.2	KONKURENČNÍ STRATEGIE ESHOPU XYZ.....	69
9.3	IDENTIFIKACE KONKURENČNÍCH VÝHOD SUBJEKTU XYZ .....	69
<b>10</b>	<b>NÁVRH POSTUPU PŘI PROCESU POSITIONINGU V TRŽNÍM VÝKLENKU „ZDRAVÁ A FITNESS VÝŽIVA“ .....</b>	<b>71</b>
10.1	SLADĚNÍ EXTERNÍ A INTERNÍ ANALÝZY .....	71
10.2	ANALÝZA POSTOJŮ ZÁKAZNÍKŮ .....	71
10.3	FORMULACE NOVÝCH CÍLŮ, POSTOJŮ A SPECIFIKACE STRATEGIE .....	72
10.4	APLIKACE STRATEGIE A POSITIONING.....	72
10.4.1	Modifikace produktového portfolia a služeb .....	72
10.4.2	Definice konkurenční výhody a benefitů .....	72
10.4.3	Tvorba marketingové strategie.....	72
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>79</b>
	<b>PŘÍLOHA P IV: TŘÍDĚNÍ PRODUKTŮ DLE DRUHU (3) .....</b>	<b>83</b>
	<b>PŘÍLOHA P V: TŘÍDĚNÍ PRODUKTŮ DLE CÍLOVÉ SKUPINY (1) .....</b>	<b>84</b>
	<b>PŘÍLOHA P VI: TŘÍDĚNÍ PRODUKTŮ DLE CÍLOVÉ SKUPINY (2).....</b>	<b>85</b>
	<b>PŘÍLOHA P VII: TŘÍDĚNÍ PRODUKTŮ DLE CÍLOVÉ SKUPINY (3) .....</b>	<b>86</b>
	<b>PŘÍLOHA P VIII: TŘÍDĚNÍ PRODUKTŮ DLE CÍLOVÉ SKUPINY (4).....</b>	<b>87</b>

## ÚVOD

Tato práce pojednává o oblastech velmi aktuálních a moderních – o elektronickém obchodování a konkurenci a její analýze. Téma jsem si vybrala z důvodu zvýšení své vlastní konkurenceschopnosti v oboru, jelikož trend online obchodování a s tím souvisejícího online marketingu je vzrůstající a jeho důležitost je v dnešní době nezpochybnitelná – proto je dle mého názoru velice důležité se v dané oblasti orientovat.

Cílem práce je určit teoretická východiska zmíněných pojmů, provést analýzu konkurence pomocí odborných analytických přístupů; dále pak pomocí závěrů této analýzy určit konkurenční výhody subjektu a doporučit konkrétní postupy pro řešení otázky strategie komunikace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ELEKTRONICKÉ OBCHODOVÁNÍ NEBOLI E-COMMERCE

## 1.1 Elektronické obchodování

Elektronické obchodování patří k jedné z nejnovějších forem obchodního podnikání. Prostřednictvím tohoto procesu je realizován obchodní styk či proces poskytování zboží či služeb mezi prodávajícím a nakupujícím. Elektronické obchodování zahrnuje v širším slova smyslu všechny procesy, kdy dochází k výměně výkonu prostřednictvím internetu či jiných online moderních informačních technologií (pomocí mobilních zařízení, digitálních televizí a podobně).

*„Elektronické obchodování – electronic commerce – znamená virtuální nákupní proces, který probíhá pomocí přenosu dat.“ (Lang, 2007, s. 66)*

*„Elektronické obchodování neboli také e-commerce využívá internetu pro usnadnění prodejních a nákupních procesů.“ (Zamazalová, 2009, s. 26)*

E-commerce bezesporu patří mezi ekonomicky nejefektivnější formy obchodního podnikání. Umožňuje docílit nižších cen než v případě klasické prodejní sítě a umožňuje také pružně reagovat oběma účastníkům procesu bez velkých finančních nároků.

E-commerce všeobecně znamená podnikání prostřednictvím elektronických prostředků. Můžeme jej logicky zařadit pod širší pojem e-Business, který zahrnuje veškeré procesy elektronického podnikání - využívání informačních, komunikačních technologií a výhod internetu v podnikání. (ManagementMania.com, 2015) (CzechTrade, 2015)

### 1.1.1 Modely elektronického obchodování

Mluvíme o čtyřech nejzákladnějších modelech elektronického obchodování, které vychází z typu prodávajícího a nakupujícího:

#### B2B (Business to Business) – od firem k firmám

Jedná se o obchodní vztah mezi dvěma firmami. Typickým příkladem takového případu v dodavatelsko-odběratelských vztazích jsou objednávky z katalogového online systému, online řízení skladů či propojení informačních systémů a další.

#### B2C (Business to Customer) – od firem ke spotřebitelům

Model B2C je nejtypičtější model vztahu mezi podnikem a spotřebitelem (zákazníkem). Příkladem takového druhu obchodování jsou eshopy – elektronické obchody, kdy podniky

prostřednictvím internetových stránek nabízejí zákazníkům řadu informací, zboží a služeb a umožňují jednoduchou možnost nákupu. Dalším příkladem může být online bankovníctví či online placení.

### C2B (Customer to Business) – od spotřebitelů k firmám

V případě obchodování vedeného od spotřebitelů k firmám vychází iniciativa ze strany zákazníka, který prostřednictvím internetu aktivně kontaktuje firmy a vznáší požadavky a náměty pro inovace zboží či služeb dané firmy.

### C2C (Customer to Customer) – od spotřebitelům ke spotřebitelům

Obchodování mezi dvěma spotřebiteli probíhá zpravidla prostřednictvím nějaké třetí strany, která zajišťuje řešení pro celý proces. Nejčastěji se jedná o online burzy či aukce, které jsou zprostředkovány např. portály eBay či Aukro.

(Managementmania.com, 2015)

## **1.2 Elektronické obchodování na B2C trzích**

### **1.2.1 Vliv elektronického obchodování na ekonomickou činnost podniků**

Ekonomická činnost podniků v současné době stále více podléhá následujícím faktorům:

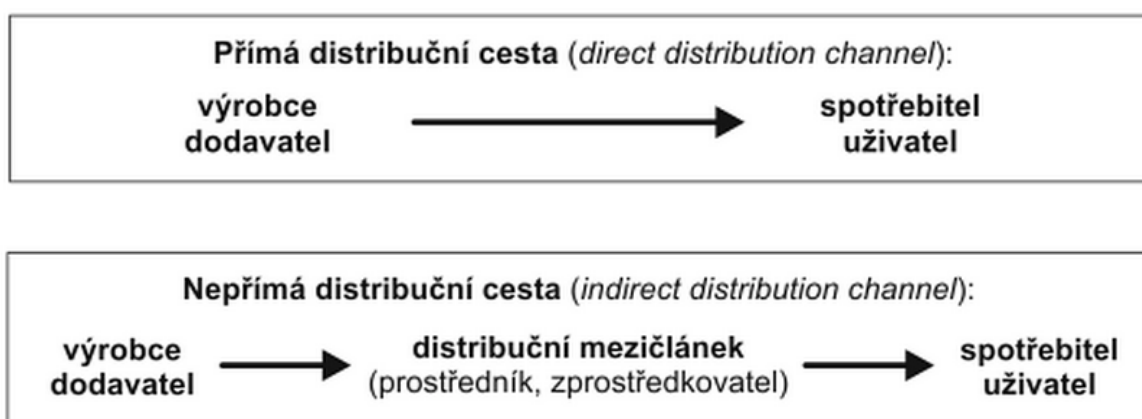
- Neustálé stupňování mezinárodní konkurence
- Virtualizace podniků a produktů
- Zvyšování komplexnosti v ekonomickém prostředí
- Světově měnící se chování zákazníků

Díky pokroku v technice a technologiích se firmám nabízí elektronické obchodování jakožto forma obchodování a přímé komunikace se zákazníky prostřednictvím sítě internet, který nabízí všem bez rozdílu možnost vstoupit na nové i vzdálené trhy. V důsledku tohoto internet přispívá k vytváření hyperkonkurenčního prostředí. Podniky, které chtějí prosperovat, se potřebují přizpůsobovat všem těmto změnám a hledat nové způsoby, jak oslovovat a komunikovat se zákazníky. Proč jsou tyto ekonomické změny natolik převratné? Odpovědí je efektivita – moderní technologie umožňují snadnější komunikaci, která je základem sociálních i obchodních vztahů.

(Jakubíková, 2013)

Ve své snaze bojovat se stupňující se konkurencí a orientovat se na cílového zákazníka se podniky samozřejmě snaží vyrovnat s tlakem rychle se měnícího prostředí a nalézat způsoby, jak celý proces zefektivnit. Tok zboží od výrobce ke spotřebiteli může být uskutečňován prostřednictvím různých cest, které závisí na dělbě práce jak uvnitř samotného obchodu, tak mezi výrobcem a obchodem či dalšími mezičlánky, které se celého procesu mohou účastnit. Cesty, které zajišťují pohyb produktů od výrobce ke koncovému zákazníkovi, nazýváme distribuční cesty. Rozhodnutí o typu distribuční cesty patří mezi důležitá strategická rozhodnutí firmy a souvisí s posuzováním mnoha faktorů, výhod a nevýhod jednotlivých typů distribučních cest.

Online obchodování lze realizovat jak přímou, tak i nepřímou distribuční cestou.



Obr. 1: Přímá a nepřímá distribuční cesta v elektronickém obchodování

(Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 252)

Proto vznikají různé varianty elektronického obchodu, kdy jej může podnik využít jako doplněk tradiční obchodní sítě či jí tradiční obchodní síť zcela nahradit. Vznikají různé druhy elektronických obchodů:

- Elektronický obchod s kamennými obchody pro odběr zboží
- Elektronický obchod bez sítě kamenných obchodů
- Elektronický obchod jako doplněk tradiční obchodní sítě

### 1.2.2 Elektronické obchodování v České republice z hlediska spotřebitelů

Pro nakupujícího přináší elektronické obchodování značné výhody:

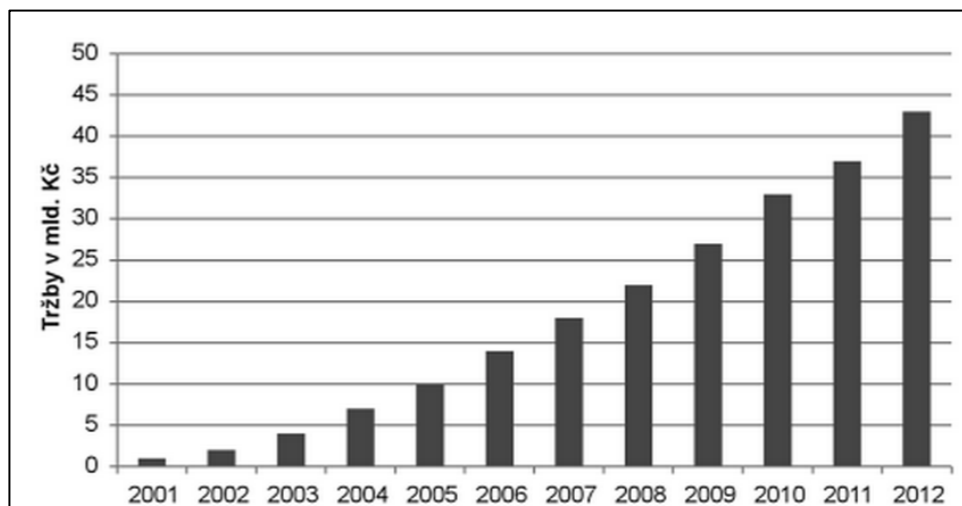
- Pohodlný nákup z domova
- Časová a geografická dostupnost
- Široká nabídka zboží
- Nižší cena zboží
- Snadnější srovnání technických a funkčních charakteristik či cen produktů
- Větší kontrola nad procesem nakupování

Z hlediska spotřebitele elektronický obchod představuje mnoho výhod, ale také jistá úskalí spojená s některými skupinami zboží, např. potravinami, nábytkem, dopravními prostředky, oblečením, uměleckým zbožím, které není možné vizuálně prohlédnout či fyzicky vyzkoušet. Další nevýhodou může být rizikovost transakce v případě neznámého prodejce či jistá nutná znalost výpočetní techniky. Tyto možné nevýhody a bariéry se v posledních letech eshopům daří úspěšně odbourávat, a to prostřednictvím poskytnutí výhodných podmínek pro vrácení zboží, budování sítí elektronických obchodů prověřených zákazníky pomocí referencí či tvorbou více a více intuitivních eshopů s velmi snadnou použitelností.

(Mulačová, 2013) (Zamazalová, 2009)

Také tento fakt má za výsledek, že se v posledních letech v České republice zvyšuje počet osob nakupujících online pravidelně. Dle dostupných statistik a případových studií z roku 2012, 52% uživatelů internetu provede ročně pět a více nákupů v eshopech a více jak 98% uživatelů internetu má alespoň jednu zkušenost s online nakupováním. 91% uživatelů internetu pak nakoupí alespoň jednou ročně. V roce 2012 utržily české eshopy obrát 43 miliard korun. Při počtu uživatelů internetu, který činil necelých 7,8 milionu obyvatel (téměř 74% obyvatel České republiky), lze konstatovat, že trend elektronického obchodování je jednoznačný.

(ČSÚ, 2013) (Jakubíková, 2013) (APEK, 2013)



Graf 1: Vývoj obrátu internetových obchodů v letech 2001-2012

(Zdroj: APEK, 2013)

### 1.2.3 Elektronické obchodování v České republice z hlediska podniků

Pro obchodníka přináší elektronické obchodování následující hlavní výhody:

- Nižší režijní i provozní náklady
- Interaktivní komunikace se zákazníkem i partnery
- Snadnější získání zpětné vazby ze strany zákazníka
- Pružná změna nabídky, cen i reklamy
- Velice nízké až neexistující bariéry vstupu na trh
- Získání informací

(Mulačová, 2013) (Zamazalová, 2009)

Elektronické podnikání se vyznačuje snadným vstupem na trh, což mnoho obchodníků bere jako výhodu – avšak s tím souvisí také nevýhoda vstupu nových konkurentů a tlak na ceny. Bez důkladné strategie nemá elektronické obchodování šanci na úspěch i přes jeho zdánlivou výhodnost.

Základní chybou na straně prodejců je snaha o neustálý získání nových zákazníků na úkor péče o ty stávající, nepropracovanost distribučního systému i neschopnost pružně řešit požadavky zákazníků. Častým problémem je také snadná odchodovost zákazníků ke konkurenci.



Z širšího měřítka umožňuje efektivní využití elektronických obchodů firmám získávat informace o trhu rychleji a levněji a přizpůsobit svou marketingovou strategii současným podmínkám trhu a využít potenciálu trhu. S využitím komunikačního toku mezi prodávajícím a kupujícím podniky mohou tyto informace zpracovávat a zefektivnit tak celý proces. Díky eliminaci časových a prostorových překážek (viz také bod 1.2) umožňuje elektronické obchodování uspět i menším či odlehlym firmám na trhu.

Informace o trhu, ale i o zákaznících jsou klíčovou komoditou, která je nespornou výhodou pro internetové obchodníky.

### 1.3 Elektronický obchod

Elektronický obchod neboli eshop je samostatný elektronický obchod fungující na určité internetové stránce, který má vlastní infrastrukturu, kterou vybudoval daný podnik či organizace. Stavebními kameny elektronického obchodu jsou webové aplikace propojené s databázemi a systémy daného podniku, které propojují a automatizují např. systém skladových zásob, účetní systém, účet dopravce a další důležité systémy se samotným obsahem eshopu tak, aby tyto byly synchronizované.

Existují také další alternativní způsoby elektronického obchodování v maloobchodě. Nejznámějšími jsou například účast v tzv. elektronickém obchodním centru (e-Mall), kdy infrastruktura a systém obchodu dodává třetí strana, ale způsob prodeje si firma již realizuje samostatně. Příkladem tohoto druhu e-obchodu je např. shoptet.cz. Další alternativou elektronického obchodování je tzv. elektronické tržiště (e-Tailing), kdy si prodávající vytvářejí vlastní účty v rámci jedné komplexní infrastruktury, pomocí níž poté probíhá proces obchodování – předávají se požadavky mezi prodávajícími a nakupujícími, sdílejí se informace, vyřizují se obchodní případy. Dobrým příkladem je e-tržiště covisint.com, které funguje na B2C i B2B trzích.

(Gála, 2009)

#### 1.3.1 Struktura elektronického obchodu

Standardní eshop má většinou do určité míry již standardizovanou strukturu, která vychází z chování a potřeb zákazníků.

### Domovská stránka – homepage

Domovská stránka je stránka, na kterou se většina uživatelů dostane jako první (pokud není uživatel nasměrován jinam, například na konkrétní stránku produktu či na jinou podstránku pomocí reklamní kampaně apod.). Utváří tedy první dojem na potenciálního zákazníka, měla by být zajímavá a zároveň jednoznačně informovat o firmě a její nabídce. Slouží v podstatě jako rozcestník do všech ostatních částí webu. V současné době panuje trend, kdy se podniky snaží dostat na homepage maximální množství informací s použitím co nejméně textů – tedy ve vizuální podobě (pomocí grafických prvků, ikoněk atd.), která je pro uživatele velmi snadno pochopitelná a efektivní co se týče komunikace i intuitivní práce s webem.

### Katalog produktů / služeb

Katalog produktů či služeb charakterizuje nabídku společnosti. Obsahuje většinou zobrazení výrobku, jeho popis, cenu a další podrobné informace. Katalog by měl být přehledný a umožnit jednoduchou a rychlou orientaci. Moderní katalogy se již neomezují na pouhý výčet nabídky, ale také přebírají jakousi personalizovanou doporučovací funkci, kdy v detailu jednotlivých produktů lze nalézt propracovaný systém doporučených či souvisejících produktů, které propojují konkrétní produkt s dalšími jeho doplňky či alternativami v rámci celého katalogu.

### Průvodce objednávkou

Průvodce objednávkou, Jak nakupovat, Návod na nákup či jinak podobně pojmenovaná sekce poskytuje uživateli pomoc při orientaci webem i nákupním procesem, pokud ještě nemá s tímto způsobem nakupování zkušenosti. Současný trend směřuje k úspornosti v textu, použití různých vizuálních motivů či infografik, které mají usnadnit orientaci v jinak nudném či neatraktivním obsahu.

### Nákupní košík

Ve virtuálním nákupním košíku jsou uživatelem shromažďovány vybrané produkty, které má uživatel v úmyslu zakoupit. Z hlediska použitelnosti webu je nepsaným pravidlem umisťovat nákupní košík vždy v horní části webové stránky. Důležitou roli hraje také použitá barevnost, která je celkově při nákupním procesu z psychologického hlediska velmi podstatná (barva tlačítek „koupit“ a podobně).

### Pokladna

Pokladna je finální fáze nákupního procesu, kde zákazník rozhoduje, jakým způsobem bude platit svůj nákup: hotově, převodem z bankovního účtu, online platební kartou, dodáním zboží na dobírku či jiným nabízeným způsobem.

### Způsob dodání

Způsob dodání určuje místo, kam má být nakoupené zboží dodáno.

### Obchodní podmínky

Povinná součást každého eshopu zahrnuje veškeré podmínky a pravidla fungování eshopu, se kterými zákazník v případě užívání eshopu uděluje souhlas, měl by je tedy vždy před samotným nákupem prostudovat. Obsahuje informace o samotném prodávajícím subjektu, práci s osobními údaji zákazníka, informace o dodání zboží, záruce, platbě, cenám za dopravu aj.

### Kontakty

Část eshopu poskytující veškeré kontaktní informace.

### Klientský účet a registrace

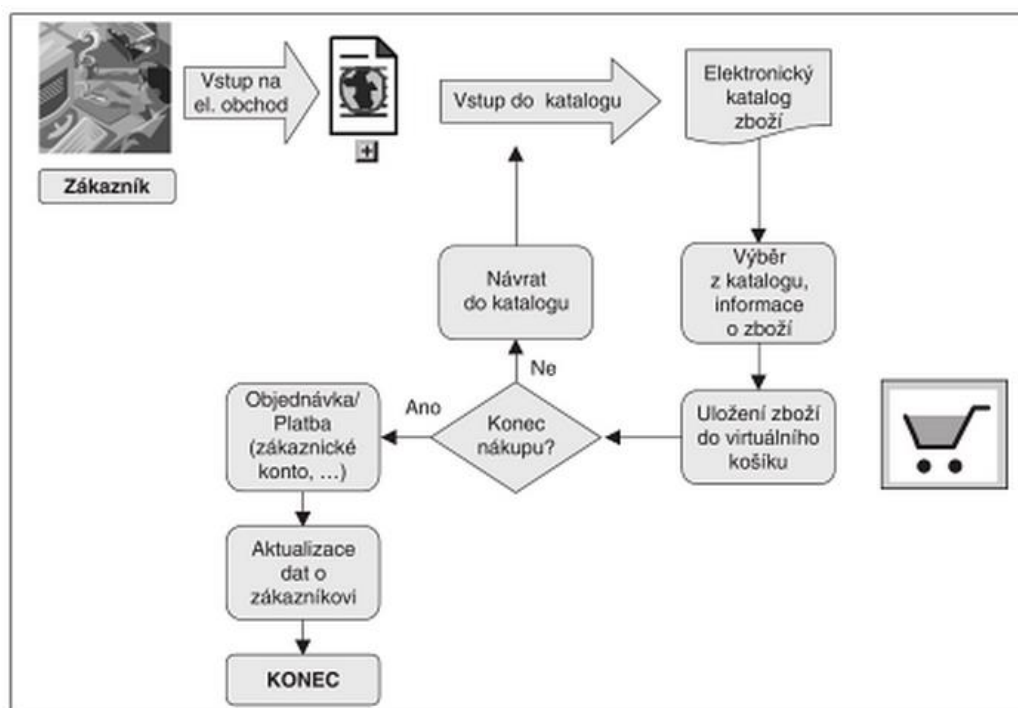
Sekce určená pro registrované zákazníky je poměrně běžná, avšak ne příliš oblíbená. Mnoho zákazníků má kvůli historickým zkušenostem nechuť k povinným registracím v eshopech, proto se prodávající snaží je motivovat k registraci zajímavými omezenými nabídkami, slevami na zboží, slevovými adresnými záilkami či jinými formami, výměnou za získání informací o zákazníkovi a možnost analyzovat jeho nákupní chování.

### Blog, Poradna pro zákazníky

Tyto rubriky jsou stále častější součástí eshopů. Prostřednictvím tematických článků či zodpovídání dotazů zákazníků mohou eshopy velmi dobře propagovat svou nabídku. Informace, které nejsou podávány prvoplánově v prodejním stylu, ale v nichž eshopy poskytují zákaznický servis a cenné poradenství, významně podporují prodejnost výrobků či služeb eshopu.

(Mulačová, 2013)

### 1.3.2 Průběh operací v elektronickém obchodě



Graf 2: Průběh operací v elektronickém obchodě

(Zdroj: Gála, 2009, s. 133)

Vstupem do elektronického katalogu se zákazník dostává k přehledu poskytovaného zboží či služeb. Katalog má být hlavně přehledný, proto je účelné v případě širokého sortimentu obsah katalogu tematicky rozdělit do skupin a také umožnit fulltextové vyhledávání (zpravidla pole s lupou umístěné v pravé horní části eshopu).

Trendem dneška je tzv. funkce filtrování, kdy jde sortiment uváděný v katalogu seřazovat a členit dle různých parametrů (druh či skupina, cena, nejnovější či další parametry).

Výběr z katalogu lze většinou realizovat dvěma způsoby: buď výběrem přímo z výčtu produktů z vylistovaného seznamu, anebo výběrem z detailu produktu, tedy podstránky přímo zvoleného produktu.

Virtuální nákupní košík, do kterého zákazník ukládá zboží, je zpravidla tvořený webovou aplikací, která je interaktivní – je tedy možné v průběhu nakupování přidávat či odebírat výrobky, zvyšovat jejich počet a podobně.

Objednávka a platba zahrnuje kontrolu objednávky, výběr způsobu dodání zboží, výběr způsobu platby a konečné potvrzení objednávky zákazníkem. Případně také online zaplacení objednávky v případě, že zákazník zvolil tento způsob platby.

Aktualizace dat o zákazníkovi zpravidla probíhá automaticky po odeslání poslední objednávky.

### 1.3.3 Vlastnosti úspěšného eshopu

**Z hlediska zákazníka** je důležité, aby eshop odpovídal určitým zažitým standardům a zvyklostem. Je důležité, aby vzhled eshopu korespondoval s jeho snadným ovládním, aby průchod eshopem byl pro zákazníka intuitivní a on v něm nemusel složitě hledat či bádát po požadovaném obsahu. Z technického hlediska je eshop poměrně standardizovaná aplikace a z chování zákazníka lze předpokládat, co od eshopu očekává. Vlastnosti eshopu je vhodné před jeho spuštěním podrobit uživatelskému testování a odhalit tak možné příčiny jeho budoucího neúspěchu.

#### 1.3.3.1 Vzhled a layout eshopu

Základním pravidlem při tvorbě eshopu by mělo být heslo – nenutit zákazníka přemýšlet. Velmi málo zákazníků má tendenci a čas číst a hledat informace, proto by celý nákupní proces měl fungovat intuitivně. Tomu napomáhá správné rozložení všech prvků neboli layout eshopu (umístění loga společnosti, košíku aj.) v kombinaci s vzhledem určeným dané cílové skupině. Grafika tedy není v eshopu na prvním místě, je potřeba zkombinovat atraktivní vizuál s intuitivním ovládním a funkčními prvky.



Obr. 2: Skenování webu ve tvaru písmene F

(Zdroj: useit.com)

Z průzkumů a sledování chování zákazníků vyplývají určité zvyklosti, které platí při sledování webové stránky (viz obr. 2). Je vhodné sledovat tyto trendy a přizpůsobovat vzhled a rozložení eshopu chování zákazníků.

Mezi známá fakta patří například tato:

- Logo společnosti by mělo být umístěno v levém horním rohu eshopu
  - Levý horní roh obrazovky je první místo, které uživatel vidí, je zvyklý na umístění loga v tomto místě
- Košík by se měl nacházet v pravém horním rohu eshopu
  - Košík a jeho obsah by uživatel měl mít pod kontrolou po celou dobu nakupování, v pravém horním rohu tak nezavazí při průchodu eshopem
  - Důležitá je také barva košíku, např. červená barva snižuje ochotu uživatelů nakupovat
- Kategorie s produkty by měly být přehledné umístěné v levém sloupci, tzv. levém menu
  - Důležité je také promyslet hierarchii kategorií
- Velké obrázky prodávají
  - Každý produkt by měl být zvrátněn obrazově, jelikož to motivuje k nákupu
- Snadná dostupnost informací
  - Informace o kontaktech, o poštovním a době dodání, skladové dostupnosti by měly být uživateli na první pohled zřejmé
- Efektivní užití call to action prvků zvyšuje tržby
  - Tzv. „výzva k akci“ přiměje uživatele udělat to, co po něm chceme – musí správně fungovat, důležité je umístění, zaujetí uživatele textem, užitím barev, poutavým vizuálním motivem aj.

(Čižmař, 2012 [online])

### ***1.3.3.2 Použitelnost a funkčnost eshopu***

Takzvaná použitelnost eshopu jde ruku v ruce s jeho layoutem. Uživatele zaujme jednoduchá a snadno ovladatelná aplikace. Zbytečné informace, nepřehledné a nekomfortní prostředí, špatná funkčnost prvků eshopu (například zbytečné nebo nefungující animace) – to vše může odradit potenciálního zákazníka od nákupu. Intuitivní prostředí a navigace

umožní snadný průchod eshopem a zjednoduší přehledně najít a zakoupit požadovaný produkt. Při vhodném použití všech prvků můžeme zákazníka vhodně vést celým eshopem až k procesu nákupu a dokonce jej motivovat k nákupu.

Z hlediska použitelnosti je dobré se vyvarovat těchto chyb:

- Nadměrná originalita a neobvyklé chování webu
  - Jak již bylo popsáno výše, vzhled a rozložení prvků by mělo odpovídat určitým zažitým standardům
- Pomalé načítání webu
  - Příliš mnoho funkčních prvků či velké obrázky mohou způsobit pomalé načítání webu – trpělivost uživatele je v takových případech velmi omezená
  - Pozor také na optimalizaci eshopu pro mobilní zařízení, jako jsou chytré telefony a tablety
- Nelogická struktura informací
  - Je problém, pokud má uživatel problém najít na webu základní informace nebo není schopný se vyznat v katalogu zboží
- Chybějící fulltextové vyhledávání
  - Není důvod znesnadňovat uživateli hledání informací v rámci webu – tato cesta je nejjednodušší způsob, jak mu vyjít vstříc
- Nemožnost zpětné vazby ze strany uživatele
  - Dostupné kontaktní formuláře a zřejmé uvedení kontaktu působí věrohodně a spolehlivě
- Složitý tvar URL a optimalizace webu
  - Dlouhá URL adresa může uživatele odstrašit a není dobře zapamatovatelná, z hlediska dohledatelnosti webu pak není efektivní
- Nefunkční stránky či odkazy
  - Je vhodné se vyvarovat chybových stránek, které vznikají např. vymazáním produktu či uvedením špatné URL adresy v rámci webu

(PROCHÁZKOVÁ, 2011. [online])

### ***1.3.3.3 Propracovaný katalog zboží a produktová karta***

Promyšlená struktura katalogu, ale také úplné informace u jednotlivých produktů by měly být pro úspěšný eshop samozřejmostí. Dobrý internetový obchod nabízí komplexní speci-

fikaci u nabízených produktů: technické parametry, soubory ke stažení, doporučené nebo související produkty, možnost referencí zákazníků, srovnávání produktů a další funkce zabudované do eshopu dokáží podpořit prezentaci produktů a motivovat k nákupu.

#### ***1.3.3.4 Pohodlný objednávkový proces***

U správně zpracovaného procesu objednávky jej má zákazník vždy pod kontrolou. Ke správné optimalizaci objednávky patří rozhodnutí, zda vytvořit jednostránkovou či vícestránkovou variantu, jakým způsobem pojmout zobrazení počtu kroků objednávky a přepínání mezi nimi a další kroky. Rozhodnutí by měla vždy vycházet z pozorování a testování chování cílové skupiny. Zákazník by neměl nikdy hledat, co kde vyplnit, celý proces by měl být jednoduchý a jasný. Objedávka musí být možná bez jakékoliv registrace.

#### ***1.3.3.5 Standardní platební nástroje***

Zákazníci očekávají při nákupu v internetovém obchodě standardní platební nástroje. V ČR jsou uživatelé eshopů stále zvyklí platit zboží na dobírku, ale stále více a více z nich dává přednost online platbám kartou či převodu financí z účtu.

#### ***1.3.3.6 Záruka solidnosti***

Mnoho uživatelů internetu se při nákupu na eshopu zklamalo kvůli působení podvodných firem. Proto je vhodné se zamyslet nad zárukami jistoty, které je podnik schopen na eshopu nabídnout. Je vhodné vždy působit zcela transparentně, uvádět jasné kontaktní údaje ve standardní položce menu, poskytovat zákazníkům možnost zpětné vazby, vypracovat systém hodnocení, propojit eshop se zbožovými srovnávači a tak dále. To ujistí zákazníky v tom, že obdrží své zboží v pořádku a nedá jim prostor k pochybnostem.

#### ***1.3.3.7 Spolehlivé, rychlé a levné dodání produktu***

Nejen, že celková cena nabízeného zboží včetně ceny dopravy musí být konkurenceschopná, také je potřeba zřetelně uvádět časovou dostupnost produktu a vyhnout se jakékoliv možnému matení zákazníka. Není vhodné uvádět nepřesné či zavádějící informace, neboť takový postup téměř jistě znamená ztrátu zákazníka.

#### ***1.3.3.8 Konkurenceschopné ceny***

Konkurenceschopná cena neznamená nejnižší cena. Zákazníci nenakupují na internetu proto, že by zboží bylo nejlevnější. Důležité je to, aby cena byla konkurenceschopná vůči



srovnatelnému eshopu. Je možné dobře pracovat s kombinací ceny a rychlosti dodání, či zákazníkům nabízet další výhody spojené s nákupem, jako např. testování nových produktů či profesionální poradenství.

(Kvasnička, 2013 [online])

(Web Revolution, 2011 [online])

(Šourek a kol, 2007)

**Z hlediska podniku** je správné fungování eshopu úzce spojeno s vnitřními procesy a systémy společnosti (ekonomickým i informačním systémem), podporou ze strany managementu i marketingu a kamenných prodejen. Je důležitá koordinace eshopu s interními faktory podniku, které hrají podstatnou roli a nepochybně značně ovlivňují úspěšnost eshopu.

#### ***1.3.3.9 Hladké napojení na interní systémy***

Pro fungování eshopu je potřeba do logistických procesů podniku implementovat zásilkový prodej, kdy je potřeba balíčky odesílat v krátkých časových cyklech, tedy velmi rychle na vyžádání. S tím souvisí řešení systému objednávek a plateb. Tyto procesy je třeba před spuštěním eshopu ve firmě naplánovat, zanalyzovat současný stav a přizpůsobit se novým požadavkům eshopu.

Důležitou výhodou, který eshop přináší, je zákaznická databáze a získávání informací a dat o zákaznících, které lze pomocí napojení na interní systémy zpracovávat a využít ke kýženému efektu. Práce se zákazníky pomáhá budovat stabilní zákaznickou síť.

#### ***1.3.3.10 Jasná pozice eshopu ve firemní hierarchii***

Nejčastějším důvodem selhání eshopu je selhání odpovědností ve firmě. Za eshop musí být zodpovědný manažer na úrovni vedoucího kamenné prodejny či pobočky firmy, tak, aby mu jeho pravomoce umožňovaly rozhodování, obhájení nákladů, manipulaci se zdroji firmy. V opačném případě se eshop nikdy plně nezačlení do strategie firmy a zůstává závislý na jiných odděleních jako přívěšek firmy.

Díky jasnému pozicování eshopu v rámci firmy je také zřejmá motivace prodávat na internetu. Internetový trh představuje asi třetinu populace a je kontraproduktivní, jestliže si jednotlivé odnože firmy vzájemně konkurují – kamenná prodejna přetahuje potenciální zá-

kazníky eshopu a podobně. Naopak správně postavená vzájemná spolupráce přináší zákazníky všem stranám pomyslné barikády.

#### ***1.3.3.11 Monitoring cen konkurence a zvládnutá cenotvorba***

Internet je velmi dynamické prostředí, ve kterém často dochází ke změnám. Hlavně ke změnám u cen. Je důležité znát svou konkurenci, sledovat její kroky a být připraven na reakci a pružné změně cen. Také je potřeba umět předvídat a mít plán, jakým způsobem se s konkurencí srovnávat. Pro eshop bude velmi pravděpodobně nutné nastavit jinou cenotvorbu než pro kamenné prodejny.

#### ***1.3.3.12 Kvalitní propagace***

Klíčem k efektivní propagaci eshopu je využití celého marketingového potenciálu podniku, tedy využití online i offline nástrojů komunikace. Eshop by měl být propagovaný na kamenných prodejnách, které již zpravidla mají vybudovanou sílu na trhu a marketingové aktivity. Je třeba si uvědomit, že eshop je nástrojem k získávání zákazníků pro kamenné prodejny, protože funguje zároveň jako produktový katalog kamenných prodejen. Z hlediska online komunikace je pro eshop důležitá SEO optimalizace pro vyhledávače, PPC reklamní kampaně i další formy propagace, například reklama na sociálních sítích, spotřebitelské soutěže, věrnostní programy atd.

(Web Revolution, 2011 [online])

(Šourek a kol, 2007)

(Čížmař, 2012 [online])

## 2 KONKURENCE

### 2.1 Pojem konkurence a konkurenční výhoda

#### 2.1.1 Konkurence

Současná situace na trhu nám ukazuje, že žijeme v éře silné konkurence na lokálních i globálních trzích. Evropská unie i další mezinárodní organizace odstraňují bariéry mezi trhy jednotlivých zemí, které byly dříve chráněny. Neustálý vývoj informačních technologií a šíření užívání internetu vytváří na trhu hyperkonkurenční prostředí, které ještě podporuje fungování tržních sil a mechanismů. Vedle pochopení svých cílových zákazníků je tedy analýza a stálé sledování konkurence jediná možnost pro podniky, jak zůstat konkurenceschopné.

#### 2.1.2 Konkurenční výhoda

Firmy získávají nad konkurencí převahu tím, že si vytvoří tzv. **konkurenční výhodu**, tedy nabídnou zákazníkovi něco, co uspokojí jeho potřeby lépe než nabídka konkurence. Výhoda může být ve formě nižší ceny při stejném užitku, než jakou nabízí konkurence, či v podobě vyššího užitku, jež vyrovná vyšší ceny.

(Kotler, 2007a, 2007b)

### 2.2 Identifikace konkurentů

*„Analýza konkurence je proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí, volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.“ (Kotler, 2007b, s. 568)*

Prvním krokem v rámci celé analýzy konkurence je identifikace konkurentů. Dobrým výchozím bodem při definování rámce konkurence pro positioning značky je určit příslušnost konkurence ke kategorii – výrobkům, které jsou blízkými substituty anebo s nimi značka bude přímo soupeřit. Může se to zdát jako snadný úkol, ale škála skutečných a potenciálních konkurentů může být podstatně širší a přesahovat původně odhadovaný rámec. U značky, která má úmysl růst a expandovat, může být nezbytné pohlížet na analýzu konkurentů poněkud ambiciózněji a brát v úvahu také potenciální budoucí konkurenty. Je pravděpodobné, že nově nastupující konkurenti spíše poškodí společnost.

Při analýze konkurence řešíme následující oblasti:

- Nutno řešit vztah ke konkurenci
  - identifikace konkurence
  - analýza konkurence
  - odhalení konkurenční strategie
- Důvod zkoumání konkurence:
  - silná expanze zahraničních konkurentů
  - posilování pozic států EU
  - zostření konkurenčního boje - růst počtu a síly konkurentů, produkce zboží ve východních částech světa, zvyšující se nabídka produktů, rozvoj IT a informací o zákazníkovi
- Způsoby získání informací o konkurenci:
  - sběr informací o konkurentech
  - analýza konkurenčního prostředí
  - sběr informací z primárních i sekundárních zdrojů
  - sběr informací od zákazníků o podílu na trhu ve vztahu k ostatním konkurentům, o podílu na vědomí či podílu na oblibě
- Jaké informace získáváme:
  - kdo jsou hlavní konkurenti
  - jaké jsou strategie konkurentů
  - jaké jsou cíle konkurentů
  - v čem jsou přednosti a slabiny konkurentů a jakou podobu může mít jejich reakce
- Jak tyto informace zjišťujeme:
  - základem je sběr informací o konkurenci a jeho podnikání: informace o prodeji, podílu na trhu, zisku, návratnosti investic, obratu, investicích a využití výrobní kapacity

### 2.2.1 Druhy konkurence

Konkurenci můžeme zkoumat z pohledu odvětví nebo trhu: konkurence v odvětví neboli odvětvová a konkurence formy neboli konkurence tržní.

**Odvětvovou konkurencí** rozumíme všechny subjekty, kdo nabízejí substituční výrobky, tedy „přímou konkurencí“.

**Tržní konkurencí** lze definovat všechny subjekty, které uspokojují stejné potřeby zákazníka.

#### 2.2.1.1 Odvětvová konkurence

Kritéria poznávání odvětví:

- počet prodejců a stupeň diferenciacie
  - lze zjistit, zda je nabídka homogenní nebo vysoce diferenciovaná
  - pět typů struktury odvětví: ryzí monopol, ryzí oligopol, diferencovaný oligopol a monopolistická konkurence
- bariéry vstupu a výstupu, pohyblivosti a zmenšení
  - bariéry vstupu a pohyblivosti jsou charakterizovány stupněm obtížnosti vstupu do odvětví a schopností pohybovat se v něm
    - hlavní překážky vstupu do odvětví: vysoká kapitálovou náročnost, nutnost pořizovat patenty či licence, územní podmíněnost, suroviny aj.
    - bariéry pohyblivosti je nutno neustále řešit a překonávat i po vstupu do odvětví
  - bariéry zmenšení a výstupu lze charakterizovat stupněm obtížnosti opustit odvětví - ideální situace nastává, když lze bez problému opustit odvětví
    - hlavní překážky výstupu z odvětví: závazky vůči zaměstnancům, věřitelům, zákazníkům, vládní opatření, citové bariéry
    - je v zájmu všech firem výstupní bariery z daného odvětví co nejvíce zmenšit nebo odstranit

- nákladová struktura
  - každé odvětví má specifickou strukturu nákladů
  - hlavní pozornost je zaměřena na největší firemní náklady se snahou co nejvíce je snižovat
- vertikální integrace
  - zapojování se do nadnárodních řetězců
  - vede to ke snižování nákladů a kontrola nad hodnotovým tokem je lepší
- stupeň globalizace

### 2.2.1.2 Tržní konkurence

Identifikujeme širší skupinu konkurentů, kteří uspokojují stejnou potřebu. Marketéři se musí osvobodit od krátkozrakosti a zkoumat problematiku své nabídky v širší perspektivě. To vede k větší množině skutečných a potenciálních konkurentů.

(Kotler, 2007a, 2007b) (Soukalová, 2007)

## 2.3 Analýza konkurence

Součástí analýzy konkurence by mělo být shromáždění informací o skutečných a vnímaných silných a slabých stránkách konkurence. Nestačí však posuzovat konkurenci v těch nejdůležitějších vnímaných dimenzích, ale také zhodnocení strategií a cílech konkurentů.

Po provedení takovéto analýzy definujeme rámec konkurence, od něhož se odvíjí positioning firmy. Na stabilních trzích, kde lze předpokládat jen krátkodobé výkyvy, může být jednoduché jmenovat několik konkurentů. U dynamických trhů může být konkurence početná či zahrnovat několik různých podob, a tudíž může být nutné definovat více rámců konkurence.

(Kotler, 2007a)

Při analýze konkurence se ptáme, jaké cíle a strategie mají naši konkurenti, jaké mají silné a slabé stránky i jak obvykle reagují. Srovnáváme nabízené produkty (služby), ceny, distri-

buční kanály i způsoby komunikace směrem k zákazníkům i konkurentům. Tak nalezneme oblasti konkurenčních výhod a nevýhod.

(Kotler, 2007b)

## **2.4 Konkurenční strategie**

*„Konkurenční strategie je strategie, která firmě získá silnou pozici vůči konkurenci a přinese firmě největší možnou strategickou výhodu.“* (Kotler, 2007b, s. 568)

Strategii firmy na konkurenčním trhu lze hodnotit podle toho, jaké má současné postavení na cílovém trhu.

### **2.4.1 Zisk konkurenčního postavení**

Podle Michaela Portera mohou firmy získat strategicky silnější postavení než konkurence na základě určité výhody, kterou získají:

#### **2.4.1.1 Prvenství v nákladech**

V tomto případě má podnik nejnižší výrobní a distribuční náklady ve srovnání s jeho konkurencí. Díky tomu může nastavit nejnižší cenu a získat větší podíl na trhu.

#### **2.4.1.2 Diferenciace**

U této strategie se firma soustředí na vytvoření co nejvíce diverzifikovaného portfolia, tedy vytvoření vysoce diferencovaných produktových řad i marketingových programů. Díky tomu se firma stane lídrem dané třídy v odvětví.

#### **2.4.1.3 Zaměření**

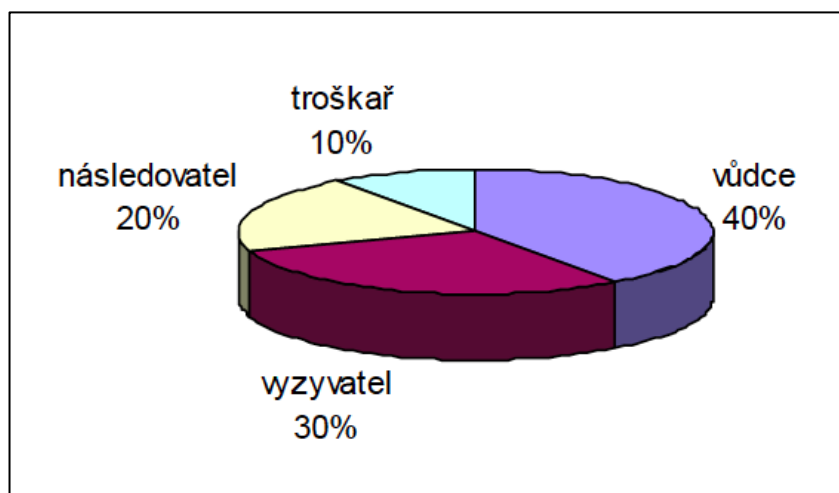
Firma vyselektuje jen několik tržních segmentů, na které zaměří svou pozornost, místo toho, aby působila na celý trh. Taková firma se stane specialistou na daném trhu.

#### **2.4.1.4 Strategie „na půli cesty“**

Firma, která nezaujme žádnou jasnou strategickou pozici a nenabízí jasnou výhodu, nezískává nejlepší výsledky ani v jedné z daných oblastí, a tudíž je dle Portera zákonitě neúspěšná - tuto strategii Porter nazývá jako „strategii poraženého“.

Na základě těchto výhod můžeme vyvodit typologii konkurenčních strategií podle toho, které výhody se podnik snaží dosáhnout.

#### 2.4.2 Typy konkurenčních marketingových strategií



Graf 3: Idealizovaná struktura trhu

(Zdroj: Soukalová, 2007)

##### 2.4.2.1 Strategie tržního vůdce

Tržní vůdce je firma s největším podílem na trhu, která přináší na trh inovované produkty a ovlivňuje tak konkurenty i distribuční cesty a propagaci. Motivuje konkurenční podniky k zavádění nových produktů. Aby si podnik udržel pozici tržního vůdce, musí hledat cesty, jak chránit svůj tržní podíl pomocí obranných strategií, a zároveň jak zvýšit celkovou poptávku trhu a tak zvýšit tržby. Rozšířit trh může podnik pomocí nových uživatelů, vyšší spotřebu produktu, rozšíření užití svých výrobků či nalezení zcela nového užití produktů. Dále je perspektivní i hledání nových cílových trhů, které jsou nadějně z demografického i geografického hlediska. Nejlepší obranou je stálá inovace produktového portfolia, ale i doprovodných služeb a účinnosti distribuce. Strategie vůdce ve vztahu ke konkurenci lze charakterizovat heslem „*Nejlepší obranou je útok*“.



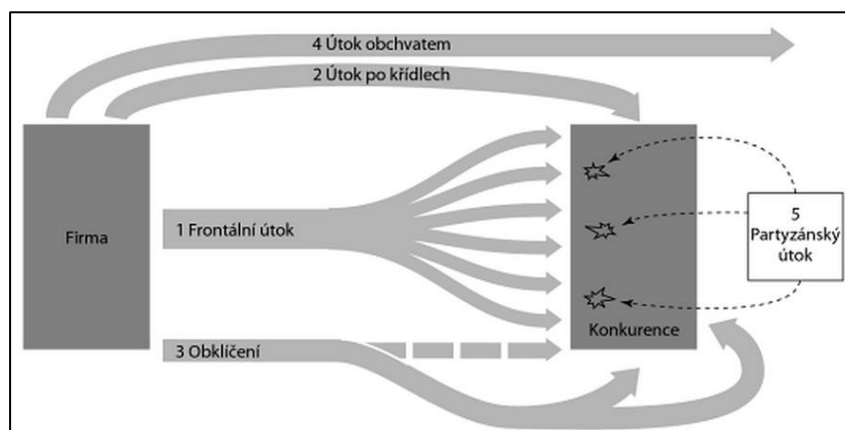


Obr. 3: Strategie tržního lídra

(Zdroj: Kotler, 2007b, s. 582)

#### 2.4.2.2 Strategie tržního vyzyvatele

Tržní vyzyvatel řeší otázku „Napadnout konkurenta a kterého konkurenta“. Cílem vyzyvatele je snaha ucházet se o tržní podíl vůdce i ostatních konkurentů. Může postupovat třemi cestami: strategií napadení vůdce, strategií napadení stejně velké firmy či strategií napadení malé lokální firmy. Zejména poslední dvě strategie jsou postaveny na cenové diskriminaci, kdy vyzyvatel využije nedostatku financí konkurentů a jejich strategických chyb, např. strategie cenových slev, strategie levnějšího či prémiového zboží, uvedení několika nových výrobků na trh, strategie inovace produktu, zdokonalování služeb či inovace distribuce nebo strategie intenzivní reklamní kampaně.



Obr. 4: Útočné strategie vyzyvatele

(Zdroj: Kotler, 2007 b, s. 592)

Existuje několik druhů útočných strategií, které může vyzyvatel použít k napadení konkurentů:

- při frontálním útoku nabízí firma stejný produkt, reklamu, cenu i distribuci jako konkurence, útočí tak na její silné stránky
- útok po křídlech se soustředí na slabá místa konkurence anebo hledání nezaplňených mezer na trhu s velkým potenciálem
- při obklíčení firma útočí na konkurenci z více stran
- útok obchvatem znamená úplně obejít konkurenci a zaměření firmy na jiné trhy či cílové skupiny
- partyzánské útoky jsou drobné, pravidelné útoky, které mají za cíl konkurenci obtěžovat a demoralizovat, obvykle jsou vedeny ze strany slabší firmy směrem k silnějšímu konkurentovi

(Kotler, 2007b) (Jakubíková, 2013)

#### **2.4.2.3 Strategie tržního následovatele**

Tržní následovatel se snaží následovat vůdce trhu a nikterak se nesnaží o boj o moc a převahy. V zájmu následovatele není riskovat, ale udržovat si stabilní tržní podíl. Následovatel je ze své podstaty častým cílem útoku vyzyvatelů, kterým se může nejlépe bránit aktivním bojem a hledáním cesty „nejmenšího odporu“, která nebude vyvolávat silnou odvetu konkurentů. Strategie následovatele vůči konkurenci mohou být různé: přístup skrytého protivníka – kopírování produktů a jejich prodej na černém trhu, přístup parazitování - napodobení výrobků, reklamy, balení, znaků vedoucí firmy, či přístup napodobování, kdy následovatel zkopíruje pouze některé prvky a ostatní odliší. Následovatel na trh zpravidla nepřináší žádné inovace ani nové myšlenky a pracuje s menšími zisky, avšak nabídkou upravených výrobků konkurentů na jiných trzích se z následovatele často vypracuje vyzyvatel.

#### **2.4.2.4 Strategie tržního troškaře**

Tržní troškař se uplatňuje v tzv. malých výklencích trhu neboli nikách trhu. Takové trhy představují drobný segment a nejsou proto obsazené významnou firmou, avšak pro menší specializovanou firmu mohou být velmi atraktivní a ziskové. Strategií troškaře je nabídka vysoké spotřební hodnoty a vysoké kultury i úrovně prodeje firmy. Výhodou troškaře je

perfektní znalost svého cílového trhu a schopnost mu plně vyhovět, s čímž souvisí vysoká přidaná hodnota pro zákazníka a tudíž vyšší cena. Cílem troškařů je udržovat, bránit, ale i vytvářet výklenky na trhu, které jsou tvořeny jejich zákazníky. Pro troškaře představuje největší riziko vstup potenciálních nových a větších konkurentů na trh a riziko zániku výklenku.

(Kotler, 2007a, 2007b) (Soukalová, 2007)

## 2.5 Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil

Pro zjištění hybných sil, které působí v odvětví, a zjištění věrného obrazu konkurenčního prostředí se využívá model pěti sil, jehož autorem je Michael Porter.



Obr. 5: Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil

(Zdroj: Soukalová, 2007)

Pět faktorů zobrazených v tomto modelu vyplývá z:

- rivality mezi konkurenčními podniky,
- hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,

- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- vyjednávací pozice kupujících.

### 2.5.1 Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalitou rozumíme úroveň konkurenčního boje mezi firmami soutěžícími na stejném trhu. Bereme v úvahu tyto faktory:

- Stupeň koncentrace
- Diferenciace výrobku – pokud jsou produkty málo diferenciované, usnadní se přechod zákazníka ke konkurenci
- Změna velikosti trhu – zvětšením trhu klesá intenzita konkurenčního boje
- Struktura nákladů – vysoké fixní náklady zvyšují intenzitu konkurenčního boje
- Rostoucí výrobní kapacita – pokud je nárůst výrobní kapacity rychlejší než rozvoj trhu, zostřuje se konkurenční rivalita
- Práh odstoupení – pokud je obtížné odstoupit z trhu, rivalita mezi konkurenty se zvyšuje

### 2.5.2 Potenciální noví konkurenti

Pokud trh slibuje nadprůměrné zisky a je zároveň snadné na něj vstoupit, hrozí nárůst potenciálních nových konkurentů.

### 2.5.3 Substituční výrobky

Substituční výrobky mají schopnost funkční náhrady nabízených produktů. Hrozba substitučních výrobků je aktuální v případě, že se zvyšuje na trhu poměr kvality a ceny, kupující mohou reagovat na nabídku flexibilně a při přechodu ke konkurenci jim nehrozí žádná investice.

### 2.5.4 Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů znamená růst či pokles síly dodavatelů. Tato síla se mění v závislosti na množství dodavatelů, integraci dodavatele se zásobovaným podnikem a jedinečnosti dodávaných produktů.

### 2.5.5 Odběratelé

Vyjednávací síla kupujících je určena silou, jakou jsou kupující schopni ovlivňovat podnik. Je to dáno počtem kupujících a stupněm jejich koncentrace, stupni diferenciacce produktů, kvalitou produktu.

(Soukalová, 2007) (Keřkovský, 2006)

## 2.6 Definování konkurenčního rámce a positioning firmy

*„Tržní positioning je proces, který má zařídít, aby produkt zaujal v myslích cílových zákazníků jasnou, vyhraněnou a žádoucí pozici vzhledem ke konkurenčním produktům.“*

(Kotler, 2007b, s. 458)

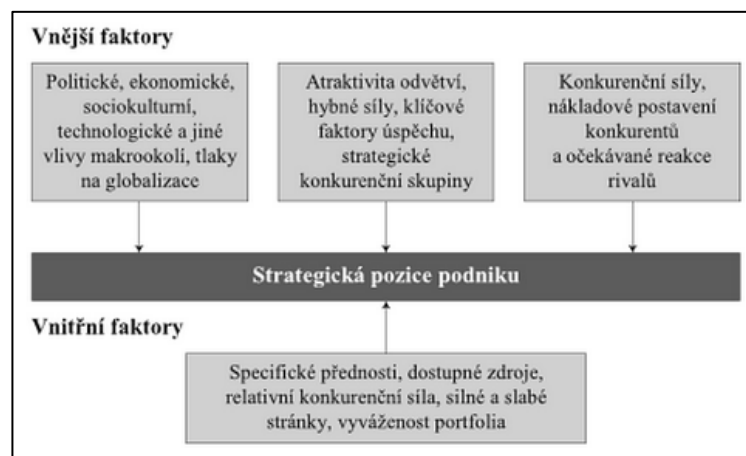
Jakmile se podniku podaří identifikovat konkurenční subjekty, analyzovat je a zjistit jejich strategii, může efektivně plánovat vlastní konkurenční strategii a zahájit účinnější marketingové kampaně a připravit se na případné útočné jednání konkurence. Přizpůsobení konkurenční marketingové strategie úzce souvisí také s positioningem značky – tedy jakýmsi pomyslným umístěním značky v myslích zákazníků. Je žádoucí, aby si firma vytvořila jasnou pozici a postavení na trhu vzhledem ke konkurenčním produktům a tuto dokázala využívat jako svou výhodu (viz bod 2.4.1) a komunikovat ji směrem ke svým zákazníkům.

Konkurenční orientace je na dnešních trzích velmi důležitá, ale neměla by být upřednostněna před sledováním skutečných potřeb zákazníka. Skutečnou výhodu získávají na trhu firmy, které dokáží rovnoměrně korigovat péči o zákazníka a sledování aktivit konkurence.

(Kotler, 2007b)

### 3 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Pro formulování strategie podniku a dosažení konkurenční výhody je nezbytné nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Celý proces formulace strategie je komplexní a náročný, vyžaduje systematický přístup pro zjištění a analýzu všech souvisejících faktorů a všech faktorů působících uvnitř i vně podniku. Strategie má podnik připravit na všechny situace, které by potenciálně mohly nastat, a zároveň podniku nastavit parametry, kterých se má držet aby uspěl.



Obr. 6: Faktory ovlivňující strategickou pozici podniku

(Zdroj: Sedláčková, 2006)

Základní fáze strategické analýzy jsou **analýza okolí a analýza vnitřních zdrojů a schopností**.

Externí analýza zkoumá:

- Makrookolí
  - Politické, ekonomické, sociální, technologické prostředí
  - Globalizační trendy
- Mikrookolí
  - Odvětví
  - Konkurence a konkurenční síly
  - Chování konkurence a konkurenční strategie

Interní analýza zkoumá:

- Zdroje
  - Hmotné, lidské, finanční, nehmotné
- Schopnosti
  - Míra využití zdrojů
- Klíčové kompetence podniku

Analýza okolí se zabývá zkoumáním faktorů z makrookolí a mikrookolí podniku, které ovlivňují jeho pozici ve vymezeném odvětví. Analýza interní zahrnuje identifikaci zdrojů a schopností podniku tyto zdroje využívat při reakci na hrozby a příležitosti. Celistvě pojata interní analýza v kombinaci s analýzou externí směřuje k odhalení specifických předností firmy a jeho konkurenční výhody.

Proces formulování strategie je zakončen syntézou výsledků vnitřní a vnější analýzy a určení konkurenční pozice podniku a zdrojů konkurenční výhody. Toto jsou východiska pro formulování strategie, která jsou vrcholným krokem strategické analýzy.

(Sedláčková, 2006) (Jonáš, 2015 [online])

## 4 METODOLOGIE

Analýza tržního odvětví a analýza konkurence představuje velice důležitou součást strategických analýz, které formulují strategii podniku na základě výsledného zjištění konkurenční výhody podniku a jeho konkurenční pozice.

Analýza odvětví a konkurence umožní komplexní zjištění situace v mikrookolí podniku, tedy hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky, které reprezentují mikrookolí podniku. Pro zjištění těchto závěrů budou použity tyto analytické metody:

- **analýza odvětví**, která umožní definovat základní charakteristiky odvětví dle kritérií poznávání odvětví,
- **analýza konkurence a konkurenčních strategií**, díky kterým bude typizován tržní vůdce, vyzyvatel, následovatel a troškař v daném cílovém odvětví a určena strategická konkurenční výhoda pro zisk konkurenčního postavení z tohoto vyplývající,
- **Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil**, který ucelí obraz konkurenčního prostředí tím, že uvede do souvislosti všechny adekvátní konkurenční faktory – tedy působení existující konkurence a dodavatelů, vyjednávací sílu zákazníků i hrozby vstupu nových konkurentů a hrozbu substitučních výrobků.

Cílem analýzy bude vyvození závěrů a zisk uceleného přehledu o situaci v mikroprostředí podniku, a také identifikace možných výhod, které z těchto zjištění vyplynou.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SUBJEKTU

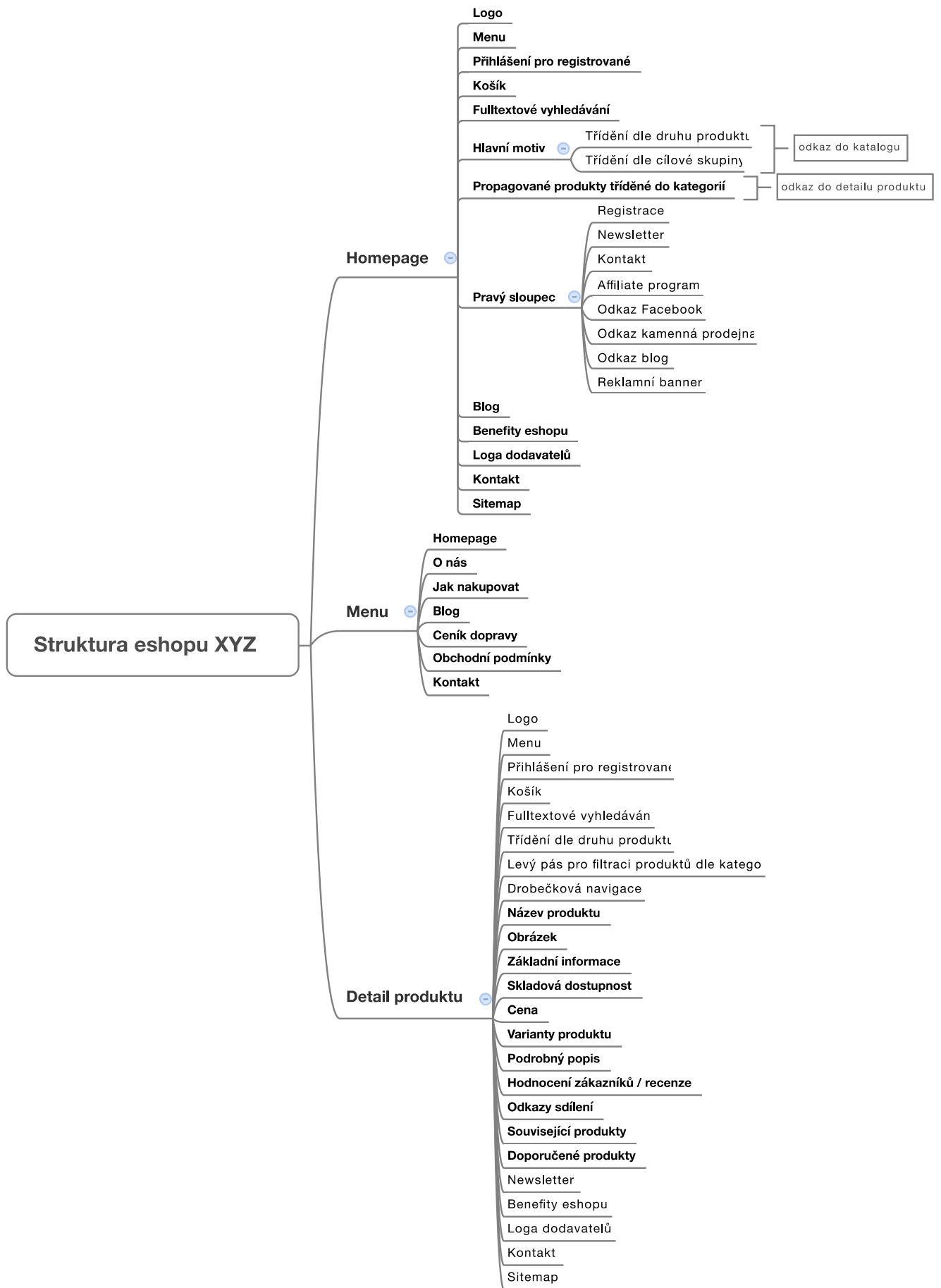
Subjektem analýzy je eshop XYZ se sportovní a zdravou výživou a sportovním vybavením, který na trhu funguje od r. 2012. Od konce roku 2013 tento eshop prochází celkovým redesignem a restrukturalizací nabídky, která byla rozšířena o nabídku zdravé výživy. Naopak nabídka v kategorii sportovního vybavení byla omezena.

Je potřeba také zdůraznit fakt, že eshop XYZ funguje od r. 2013 pod jednou značkou XYZ společně s kamennou prodejnou malé velikosti, která zároveň slouží jako prodejna, vzorkovna produktů a výdejní místo. Vzhledem k tomu, že tyto dva subjekty však fungují zcela odděleně, bude tento fakt brán v úvahu jen okrajově a plná pozornost bude věnována oddělené analýze samotného eshopu XYZ.

Kategorie sportovní a zdravá výživa jsou tedy primární sortiment, který eshop prodává, sortiment sportovního vybavení je sortimentem doplňkovým. Z této skutečnosti se bude vycházet také u všech následujících situačních analýz. Kategorie sportovní a zdravé výživy zahrnují prodej široké škály speciálních doplňků stravy, zdravých a fitness potravin. Jejich podrobnější přehled uvádím níže v b. 5.1.

Z celkového pohledu došlo u eshopu XYZ k diferenciaci nabídky a zacílení na nový segment zákazníků. Bohužel tyto změny nepřinesly kýžený prodejní efekt a v průběhu času došlo k tak výrazným změnám, že původní strategické postupy již nefungují. Proto v současné době probíhá zpracování podnikatelského záměru pro začlenění eshopu do komplexnějšího projektu s cílem dosažení tržní specializace.

Za účelem vypracování strategie pro subjekt XYZ je potřeba důkladně zanalyzovat situaci, ve které se subjektu nachází, a to jak z interního, tak z externího hlediska. Cílem situační analýzy je ve finále zjistit optimální positioning eshopu na silně konkurenčním trhu se sportovní a zdravou výživou a identifikovat konkurenční výhodu, kterou bude subjekt dále rozvíjet a prohlubovat.



Obr. 7: Struktura eshopu XYZ

(Zdroj: vlastní)

## 5.1 Nabídka eshopu XYZ

Na obr. 7 můžeme vidět strukturu eshopu XYZ: rozložení jednotlivých prvků na homepage i jednotlivé podstránky. Struktura eshopu je poměrně komplikovaná, avšak je natolik systematicky propracovaná, že usnadní nákup i zákazníkovi – začátečníkovi.

**Součástí nabídky** eshopu jsou následující položky:

- Široká nabídka produktů sportovní výživy, zdravé výživy a sportovního vybavení
- Variabilní možnosti platby
  - hotově
  - převodem
  - online kartou
  - na dobírku
- Nabízené zboží je skladem
- Záruka 14 dní na vrácení zboží
- Standardní 24 měsíční záruční lhůta
- Doprava zboží do České a Slovenské republiky (nad 1800 Kč zdarma)
  - Česká pošta
  - Soukromý dopravce IN TIME
  - Síť zásilkovna
  - Osobní odběr na kamenné prodejně v Olomouci
- Doprava do 100+ odběrných míst za zvýhodněnou cenu pomocí sítě Zásilkovna
- Rychlé dodání, expedice zboží do 24 hodin
- Věrnostní program pro registrované uživatele
- Speciální cenová nabídku pro velkoodběratele
- Zasilání speciálních nabídek a novinek
- Affiliate program pro partnery
- Bezplatné poradenství v podobě blogu a online chatu

Co se týče **detailu jednotlivého produktu**, je propracován velmi pečlivě s přihlédnutím na všechny požadavky moderního uživatele. V detailu produktu nalezneme tyto položky:

- Dominantní obrázek, základní informace, skladová dostupnost a cena
- Varianty produktu
- Podrobný popis
- Hodnocení a recenze zákazníků
- Související a doporučené produkty

**Katalog produktů** představuje nosnou část eshopu. Obsahuje více než 9,5 tisíce produktů od 35 značek. Nabídka je tedy vysoce diferenciovaná a obsahuje produkty mnoha značek i jakostí či velikostí balení. Produkty lze třídit dle pokročilého filtrování i vyhledávat ve fulltextovém vyhledávači.

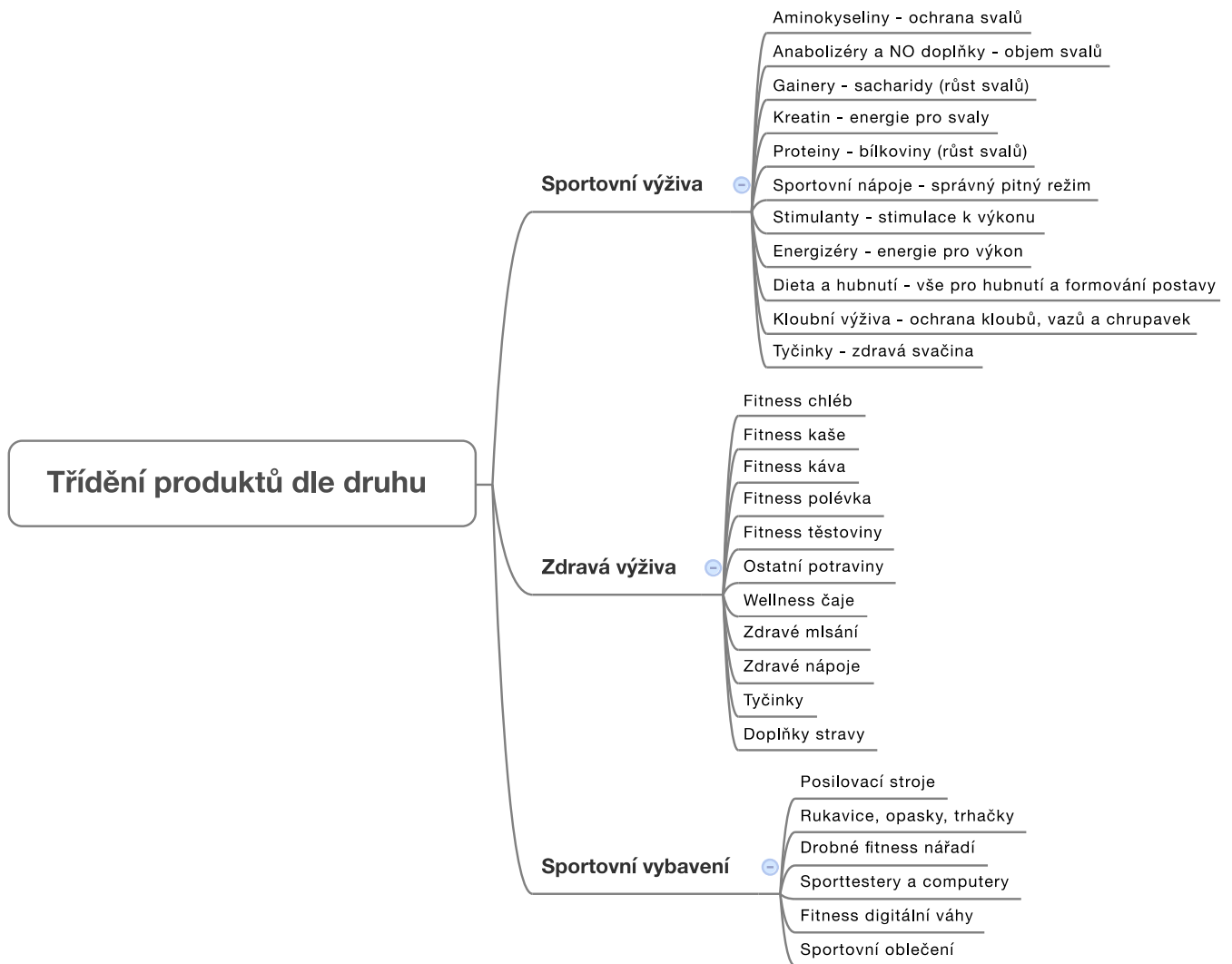
Produkty jsou tříděny dle druhu produktu a dále filtrovány dle cílových skupin. Pro představu o velikosti a propracovanosti katalogu uvádím níže obr. 8: základní přehled o druzích produktů. Třídění produktů je však až čtyřúrovňové – tzn. existují až tři podkategorie, do kterých jsou produkty zařazeny.

Druhy produktů jsou tyto:

1. Sportovní výživa
2. Zdravá výživa
3. Sportovní vybavení

Cílové skupiny, do kterých jsou produkty filtrovány:

1. lidé, kteří posilují a zaměřují se na budování síly a růst svalů
2. lidé, kteří praktikují jakýkoliv sport a soustředí se na výkon, rychlost či vytrvalost
3. lidé, kteří mají za cíl hubnutí nebo tvarování své postavy
4. lidé, kteří dbají o své zdraví a optimální výživu



Obr. 8: Základní přehled o obsahu produktového katalogu

(Zdroj: vlastní)

## 5.2 Cenová politika

Díky vysoce diferenciované nabídce eshop poskytuje produkty s velkým cenovým rozsahem – ceníková cena jednoho produktu se dle jeho druhu pohybuje mezi 11 Kč a 2 299 Kč.

Scenami a cenotvorbou na eshopu pracuje tímto způsobem:

- Základní cena produktu (dále „Naše cena“) sama o sobě obsahuje slevu z doporučené maloobchodní ceny

- Registrovaný a přihlášený zákazník obdrží automaticky procentuální slevu 2-20% z ceny „Naše cena“
- Navíc existuje speciální cenová nabídka pro velkoodběratele, která je určena individuálně
- Při nákupu nad 1800 Kč má registrovaný uživatel dopravu zdarma

Na eshopu stabilně funguje také systém cenových pobídek - zboží v akci, výprodeje či akce podpory prodeje u vybraných produktů či různé soutěže. Tyto akce jsou sezónní.

Ceny dopravy (mimo nákup nad 1800 Kč) v rámci ČR se pohybují v rozmezí 0 Kč při osobním odběru – 399 Kč dle doručovatele a hmotnosti zásilky. Pro Slovenskou republiku platí ceny 3,3 – 19,8 EUR.

### 5.3 Distribuce

Distribuce veškerého sortimentu je možná ve všech lokacích na území České a Slovenské republiky. Zboží dostupné na eshopu je vždy skladem, tedy je expedováno do 24 hodin.

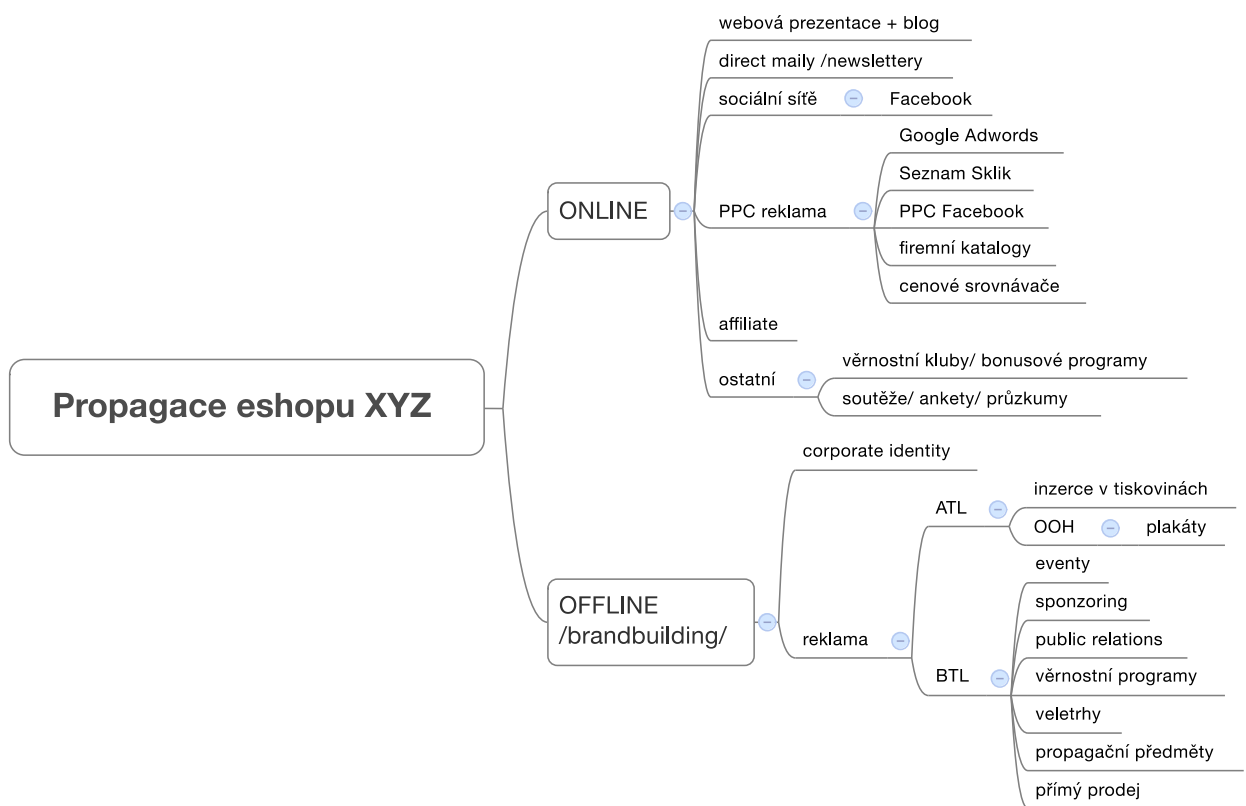
Doprava po České republice je možná pomocí těchto doručovatelů:

- Česká pošta
- Soukromý dopravce IN TIME
- Síť Zásilkovna

Pro Slovenskou republiku platí zmínění poslední dva doručovatelé.

## 5.4 Propagace

Z hlediska členění můžeme propagaci eshopu dělit na propagaci online a propagaci offline. Pro úspěšný podnik XYZ zastřešující kamenný obchod i eshop XYZ je vhodné kombinovat klasický i online marketing. Pokud je využit stávající marketingový potenciál, přináší to užitek oběma stranám. Proto je také uvedena součást offline propagace, která ale spíše souvisí s brandbuildingem, než přímo s propagací samotného eshopu. Proto je tato účast propagačních aktivit zmíněna v tomto duchu spíše doplňkově.



Obr. 9: Marketingová komunikace eshopu XYZ

(Zdroj: vlastní)

### 5.4.1 On-line propagace

Mimo samotnou webovou prezentaci, která je propagačním nástrojem sama o sobě, uvádím níže konkrétní výčet on-line komunikačních nástrojů užívaných eshopem XYZ za účelem propagace.



### Direct mailing

Pomocí direct mailů jsou oslovováni registrovaní uživatelé eshopu, kteří souhlasili s odběrem obchodního sdělení či uživatelé, kteří si přímo vyžádali odběr novinek a speciální nabídky na eshopu.

Direct emaily se speciální nabídkou vybraných produktů či novinek chodí těmto uživatelům do emailové schránky nepravidelně v závislosti na konkrétní sezónní akci, cca 3-4x ročně (např. Vánoce, výprodej skladu, jarní hubnutí, příprava na letní sezónu). Tyto akce také často souvisejí se sportovními akcemi určenými pro oslovované cílové skupiny.

### Sociální sítě: Facebook

Sociální síť Facebook patří k jednomu z dominantních propagačních nástrojů eshopu. Facebook slouží jako aktivní obchodní nástroj, zároveň však plní funkci budování značky XYZ. Pomocí Facebooku eshop oslovuje konkrétní cílové skupiny s nabídkou produktů. Současná stránka čítá přes 4000 fanoušků, jejichž počet průběžně roste (nárůst cca 30 fans týdně).

V rámci Facebooku eshop využívá také reklamního systému PPC kampaní a soutěží spojených s eshopem.

### PPC reklama

Pay-per-click reklama bezesporu patří k nejčastěji využívaným propagačním nástrojům na internetu. Eshop XYZ využívá těchto variant PPC reklamy:

- Facebooková PPC reklama
- Bannerová reklama na souvisejících nekonkurenčních webech
- Google AdWords
- Seznam Sklik
- Firemní katalogy společnosti Seznam
- Cenové srovnávače: Heuréka.cz, Zboží.cz

### Affiliate program

Provizní program neboli affiliate je založený na principu doporučení skrz jiný web, který oslovuje stejnou cílovou skupinu. Pro eshop XYZ tento program představuje okrajovou součást propagačních aktivit.

#### **5.4.2 Off-line propagace**

Corporate identity, inzerce v tiskovinách, public relations aktivity, přímý prodej či sponzoring – to jsou offline komunikační nástroje, které propagují brand XYZ související s eshopem. Mezi nejdůležitější z těchto nástrojů patří v případě eshopu XYZ jednoznačně sponzorské aktivity, které umožňují šíření dobré image a jména značky mezi cílovou skupinou. Zároveň sponzorské subjekty plní funkci odběratelů produktů na eshopu.

## 6 ANALÝZA ODVĚTVÍ ONLINE PRODEJE SPORTOVNÍ A ZDRAVÉ VÝŽIVY

Při analýze odvětví byl zvolen takový postup, kdy bylo hlouběji rozebráno odvětvové pojetí konkurence tak, aby hladce navázalo na následnou analýzu konkurenčních strategií. Byly zkoumány nejvíce relevantní subjekty přímé konkurence nabízející daný sortiment.

Obě analýzy budou následně podkladem pro realizaci analýzy konkurence podle Porterova pětifaktorového modelu.



Graf 4: Parametry hodnocené v analýze odvětví online prodeje sportovní a zdravé výživy (Zdroj: vlastní)

### 6.1 Počet prodejců v odvětví

V odvětví prodeje sportovní a zdravé výživy se nacházejí desítky konkurentů s více či méně podstatným vlivem. Vzhledem k tomu, že se jedná o online prodej, se při identifikaci konkurentů bylo nutno orientovat podle jejich dohledatelností v internetových vyhledávačích, jejich pozicích v rámci cenových srovnávačů, které jsou jedním z hlavních prodejních kanálů v rámci prodeje na internetu i dle nabízeného sortimentu konkrétních subjektů. Výčet konkurentů s určitým podstatným vlivem v odvětví přikládám níže. Pro účely následu-

jící analýzy konkurenčních strategií byli určeni hlavní konkurenti v odvětví: internetový obchod Nutrend.cz, Aminostar.cz, eshop Fitness.cz a eshop Aktin.cz, Kulturistika.com, Ronnie.cz a Výživa-pro-fitness.cz.

<b>Nutrend.cz</b>	Fitness4u.cz
<b>Aminostar.cz</b>	Fullsport.cz
<b>Fitness.cz</b>	Prozdravi.cz
<b>Aktin.cz</b>	Goldfitness.cz
<b>Kulturistika.com</b>	Alfafit.cz
<b>Ronnie.cz</b>	Fitness007.cz
<b>Výživa-pro-fitness.cz</b>	F-sport.cz

Tab. 1: Seznam důležitých konkurentů v odvětví online prodeje sportovní a zdravé výživy (Zdroj: vlastní)

## 6.2 Stupeň výrobní diferenciaci

V rámci odvětví sportovní a zdravé výživy prodávající nabízejí homogenní druhy produktů a zčásti také služeb (doprava za velmi podobné tarify nebo zdarma dle výše objednávky, možnost vyzvednutí produktů osobně v zásilkové síti, poskytování výhod pro registrované zákazníky, u významných konkurentů poskytování bezplatného poradenství aj.). Z hlediska množství a jejich alternativ jsou produkty velmi diferencované – existuje velké množství značek a jejich variant a jsou snadno dostupné od velkého množství dodavatelů.

Výrobní diferenciaci lze vidět v těchto oblastech:

- Zaměření se na jednu či více cílových skupin – rozšíření nabídky pro tento konkrétní segment
- Provázání eshopu s doplňkovými službami – e-magazín, kvalitní direct mailingové kampaně, poradenské služby a jiné

(Zdroj: interní materiály eshopu XYZ)

### 6.3 Bariéry vstupu a výstupu

V rámci online prodeje vzniká pro prodejce poměrně snadná možnost kdykoliv vstoupit na trh a zase z něj vystoupit. Bariéry vstupu lze spatřovat v nutnosti zajištění skladovacích prostor a naskladnění produktů, vyjednávání s dodavateli o nákupu zboží a s tím spojené přijímání pravidel, která si dodavatelé nastolují (kontrola MOC ceny při online prodeji atd.) a počáteční investice do vytvoření internetového obchodu (která ale nemusí být nikterak vysoká). Největší bariérou vstupu do odvětví je tedy počáteční investice do skladu a naskladnění zboží. Bariérou je také možné spatřovat v poměrně stabilní, silné konkurenci, která již existuje na trhu se sportovní a zdravou výživou.

Bariéry výstupu jsou proti tomu poměrně nízké - prodávající může zásoby snadno zpeněžit, protože se řadí mezi likvidní aktiva, výhodou je také nízká náročnost zázemí (pouze sklad) a na personál (obsluha skladu, případně pracovníci v marketingu či administrativě).

### 6.4 Nákladová struktura

Informacemi ohledně nákladů online prodejce se zmiňují u bodu 3 a 4 – mezi majoritní náklady lze zařadit pronájem skladových prostor, nákup zásob, náklady na odbyt a správu (pracovníci, platby třetím stranám).

Není třeba vynaložit vysoké fixní náklady za stroje ani za technologie či know-how.

### 6.5 Stupeň vertikální integrace

Stupeň vertikální integrace je v případě subjektu a identifikované konkurence velmi nízký – online prodejci se v tomto případě zabývají samotným prodejem hotových produktů, tedy zboží a nezasahují do jeho výrobního procesu. Výjimkou jsou dva ze zkoumaných konkurenčních subjektů, které pod svou značkou zahrnuli také výrobu sportovní či zdravé výživy. Tyto značky navíc mají v odvětví jistou historii a jejich postavení je z hlediska trhu velmi stabilní.

Z nízkého potenciálu vertikální integrace tedy lze soudit, že je v odvětví velmi malý prostor k integraci, proto by se subjekt měl zaměřit na jiný způsob úspory nákladů.

## 6.6 Stupeň globalizace

V případě online prodeje existují nízké bariéry vstupu na globální trh. U daného odvětví byla zkoumána konkurence lokálně z toho důvodu, že nabízený sortiment zboží je sortiment nejen českých, ale i světových značek a spotřebitel tedy nemá důvod hledat levnější zahraniční alternativy produktů – nabídka je velmi široká a snadno dostupná.

Co se týče důležitosti odvětví, lze v lokálním i globálním významu říci, že má růstový potenciál, a to soudě z interních analýz subjektu i veřejně dostupných statistik.

(Finance.cz, 2011 [online])

## 6.7 Závěr analýzy odvětví

Na základě zjištěných informací lze říci, že v daném odvětví online prodeje sportovní a zdravé výživy fungují podmínky monopolistické konkurence:

1. v odvětví figuruje velké množství firem
2. konkurenti nabízí homogenní produkty (avšak široký sortiment zboží) a služby
3. někteří konkurenti zaměřují svou nabídku tím, že se snaží obsluhovat úzký cílový segment a tomuto segmentu přizpůsobovat nabídku produktů i služeb
4. odvětví nabízí nepříliš vysoké bariéry vstupu a nízké bariéry výstupu, i proto se v odvětví vyskytuje velké množství malých konkurentů
5. v odvětví subjekt nemůže dosáhnout vyššího stupně vertikální integrace

Tuto analýzu odvětvového pojetí konkurence lze brát za finální – není nutné se dále zabývat širším tržním pojetím konkurence, jelikož sortiment, o kterém mluvíme, je natolik konkrétní a specifický, že jej nelze pro daný segment nahradit substituty - pouze v širokém slova smyslu jej lze nahradit kvalitní stravou.

## 7 ANALÝZA KONKURENCE V OBLASTI ONLINE PRODEJE SPORTOVNÍ A ZDRAVÉ VÝŽIVY

### 7.1 Identifikace významných konkurentů v odvětví sportovní a zdravé výživy

Na základě analýzy odvětví online prodeje sportovní a zdravé výživy bylo zjištěno, že v odvětví působí velké množství konkurentů s nabídkou prakticky homogenních produktů a služeb (s různou mírou diferenciací portfolia). Hlavními konkurenti v odvětví, tedy konkurenty s nejpodstatnějším vlivem, byly určeny tyto subjekty: internetový obchod Nutrend.cz, Aminostar.cz, eshop Fitness.cz a eshop Aktin.cz, Kulturistika.com, Fitness4u.cz, Ronnie.cz a Výživa-pro-fitness.cz.

#### 7.1.1 Nutrend.cz



Obr. 10: Logo internetového obchodu Nutrend

(Zdroj: Nutrend | Nutrend D.S., 2013 [online])

Nutrend je český výrobce a zároveň i internetový obchod s doplňky stravy pro zvláštní výživu. Nutrend se specializuje na výrobu a vývoj výživy a potravinových doplňků pro aktivní cílovou skupinu a na trhu má 20 letou historii. Na eshopu nabízí výhradně vlastní značku Nutrend.

#### 7.1.2 Aminostar.cz



Obr. 11: Logo internetového obchodu Aminostar

(Zdroj: Aminostar - Winning nutrition, 2013 [online])

Aminostar je český výrobce a internetový prodejce sportovní výživy a doplňků stravy. Společnost na trhu funguje od r. 1998 a patří dle svého vyjádření k tradičním hráčům na

trhu. Na eshopu nabízí čistě vlastní produkty. Portfolio Aminostaru neobsahuje natolik vysoký počet produktů ve srovnání s Nutrendem, avšak přesto v kategoriích síla – vytrvalost - hubnutí přináší dostatečnou variabilitu produktů.

### 7.1.3 Aktin.cz



Obr. 12: Logo internetového obchodu Aktin

(Zdroj: Eshop Aktin, 2013 [online].)

Eshop Aktin je internetový obchod se sportovní výživou, zdravou výživou a fitness vybavením. Eshop vznikl jako nadstavba pro známý online fitness magazín zabývající se problematikou posilování a kulturistiky. Preferenční zaměření eshopu je tedy jasné. Ve svém katalogu eshopu nabízí více než 50 značek sportovní výživy.

### 7.1.4 Fitness.cz



Obr. 13: Logo internetového obchodu Fitness.cz

(Zdroj: Fitness.cz & KETTLER, 2013 [online])

Eshop Fitness.cz je dle svých slov největší prodejce fitness zboží v České republice, co se týče rozsahu nabídky. Eshop se zaměřuje naprosto převážně na sportovní výživu, posilovací stroje, fitness oblečení. Poskytuje v této oblasti také nadstandardní služby – sestavení tréninkového plánu, nákup na splátky, hotline apod. Zároveň funguje jako velkoobchod (oficiální zastoupení světoznámých produktů KETTLER).



### 7.1.5 Ronnie.cz



Obr. 14: Logo internetového obchodu Ronnie

(Zdroj: Ronnie.cz, 2013 [online])

Ronnie.cz je internetový sportovní obchod se sportovní výživou, oblečením, zařízením a doplňky. Zároveň se jedná o online časopis fungující od r. 1999 zabývající se problematikou posilování a kulturistiky. Ronnie.cz se zaměřuje konkrétně na cílovou skupinu kulturistů, powerlifting (vzpěrači) a bojové sportovce a tomu je přizpůsobena i nabídka ehopu vč. poradenství tréninku, medicínské problematiky aj.

### 7.1.6 Kulturistika.com



Obr. 15: Logo internetového obchodu Kulturistika.com

(Zdroj: Kulturistika a fitness - cviky, strava, 2013 [online])

Internetový obchod Kulturistika.com se zabývá prodejem sportovní výživy, fitness zařízení, sportovních potřeb a oblečení. Zároveň se jedná o online časopis zabývající se problematikou posilování a kulturistiky. Eshop je zaměřen na kulturisty, powerliftery, bojové sportovce, ale zároveň také na cílovou skupinu hubnoucích. Poskytuje online poradenství Supertrener.cz s nabídkou kompletního tréninku i jídelníčku na míru.

### 7.1.7 Výživa-pro-fitness.cz



Obr. 16: Logo internetového obchodu Výživa pro fitness

(Zdroj: Výživa pro fitness, 2013 [online])

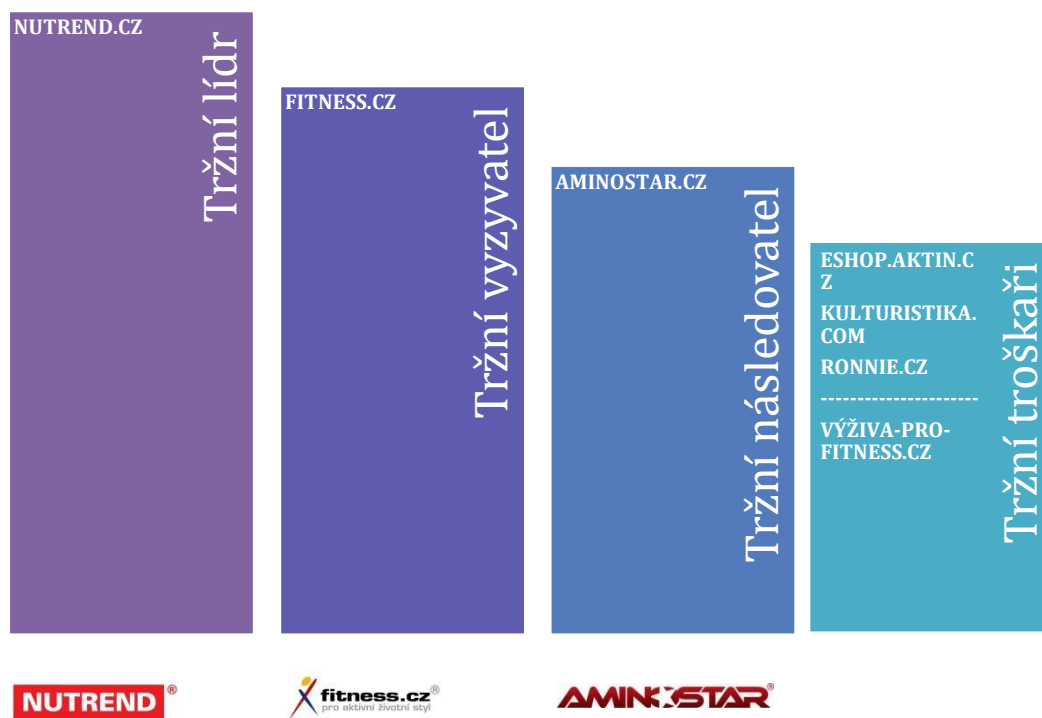
Výživa-pro-fitness.cz je internetový obchod, který se zaměřuje na prodej doplňků výživy různých značek pro sport, fitness a kulturistiku – jinými slovy posilování, hubnutí, regeneraci pro sportovce.

## 7.2 Určení tržního lídra, vyzyvatele, následovatele a troškaře

Přiřazení strategické pozice pro konkurenty eshopu XYZ v odvětví bude provedeno na základě teoretických znalostí, zjištěných údajů o daných subjektech také s přihlédnutím k informacím z interních zdrojů subjektu z dodavatelsko-odběratelských vztahů a vlastních analýz.

Vycházím z identifikace těchto internetových prodejců sortimentu sportovní a zdravé výživy:

- Nutrend.cz
- Aminostar.cz
- Eshop.Aktin.cz
- Fitness.cz
- Ronnie.cz
- Kulturistika.com
- Výživa-pro-fitness.cz



Graf 5: Identifikace internetových prodejců sportovní a zdravé výživy podle jejich strategie v odvětví (Zdroj: vlastní)

Jasnou pozici **tržního lídra** zaujímá internetový obchod Nutrend.cz. Firma Nutrend je česká firma, která je nositelem trendů v daném odvětví, vyvíjí inovace, ovlivňuje celkovou tržní situaci v odvětví i image odvětví. V posledních letech je zřejmé rozšíření působnosti subjektu i do oblasti zdravé výživy. Nutrend.cz je s českým prostředím sportovní výživy, doplňků a zdravé výživy nepochybně spjatý, je dokonce partnerem českého olympijského týmu.

Pozici **tržního vyzývatele** zastupuje největší český eshop v daném odvětví Fitness.cz. Tento eshop nabízí sortiment sportovní a zdravé výživy i sportovního vybavení s tím, že nabízí velkou škálu značek a druhů produktů a snaží se tak přizpůsobit co největšímu okruhu zákazníků. Diverzifikace portfolia a schopnost cenové diskriminace ostatních konkurentů také jeho největší výhodou v boji s konkurencí.

Pozici **tržního následovatele** poměrně pochopitelně zaujímá internetový prodejce Aminostar.cz. Aminostar je český výrobce a prodejce sportovní výživy a zdravé výživy, který logicky vytváří jakýsi protipól pro tržního lídra. Aminostar si drží svou stabilní pozici na trhu a soustředí svou pozornost na inovace a postupné rozšiřování vlastního portfolia.

Na poli **tržních troškařů** panuje zajímavá situace. Pozici drží internetové obchody Aktin.cz, Kulturistika.com, Ronnie.cz, které se všechny úzce zaměřují na shodnou cílovou skupinu kulturistů, weightlifterů a bojových sportovců. Všechny eshopy vznikly jako nadstavba pro internetové magazíny s touto problematikou. Logicky by mezi danými subjekty měla panovat velká rivalita, avšak vzhledem k době jejich působení v odvětví je zřejmé, že poptávka tohoto segmentu je vysoká a odpovídá nabídce. Tento tržní výklenek je tedy zcela nasycen.

Dalším troškařem je eshop Výživa-pro-fitness.cz, který se však soustředí spíše na cílovou skupinu hubnoucích a fitness (rekreační posilování), a proto s ostatními troškaři nepřichází do konfliktu.

Tyto eshopy poskytují nadstandardní služby a doplňkový sortiment pro svůj cílový segment, a tak naplňují potřeby jakýchsi výklenků na trhu.

### **Závěr analýzy konkurenčních strategií**

Na základě analýzy konkurence v odvětví online prodeje sportovní a zdravé výživy lze konstatovat, že trh se sportovní a zdravou výživou má svého lídra, vyzyvatele, následovatele i několik troškařů. Lze říci, že pozice lídra, vyzyvatele i následovatele jsou poměrně jasně rozeznatelné a na trhu neprobíhají velké konkurenční boje mezi jednotlivými konkurenty. Každý z nich si udržuje poměrně jasně identifikovatelnou pozici. Podle situace odvětví lze usoudit, že poptávka v oblasti sportovní výživy je nasycena.

Tržní lídr Nutrend a jeho následovatel Aminostar zřejmě využívají konkurenční výhody prvenství v nákladech, kterou jim umožňuje jejich tradiční postavení na trhu. Vyzyvatel Fitness.cz využívá výhody diferenciacce, kdy nabízí nejširší nabídku produktů a služeb ze všech konkurentů v odvětví. Tržní troškaři Aktin.cz, Kulturistika.com, Ronnie.cz využili tržního výklenku v oblasti cílové skupiny kulturistů, bojových sportovců a vzpěračů a využili strategie zaměření, kdy obsluhují pouze malý segment z odvětví. Stejnou strategii zvo-

lil také troškař Výživa pro fitness, který se zaměřil na cílovou skupinu hubnoucích a fitness zákazníků.

## 8 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL

Závěr všem konkurenčním analýzám poskytne Porterův pětifaktorový model, který pomůže systematicky ověřit a propojit výsledky dosavadních analýz a uvést je v celkovém kontextu všech konkurenčních sil působících na daný eshop XYZ.

V Porterově analýze jsou hodnoceny dílčí faktory, pro které byla určena hodnotící škála 1-5 bodů – 1 je nejméně a 5 je nejvíce. Konečný výsledek jednotlivých faktorů je seřazen do tabulky a pro celkové vyhodnocení je skóre zjednodušeno na intervaly: nízké hodnoty od 1 do 2, nižší střední hodnoty od 2 do 3, vyšší střední hodnoty od 3 do 4 a vysoké hodnoty od 4 do 5. Vyhodnocením výsledků jsme získali komplexní přehled o konkurenčním prostředí eshopu XYZ.

### 8.1 Rivalita mezi konkurenčními silami

Rivalita mezi konkurenčními subjekty	Rok analýzy
	2015
Počet a velikost konkurentů	5
Ohrožení ze strany konkurence	4
Růst odvětví (1 = nízký růst poptávky)	3
Diferenciace služeb konkurence	4
Vysoké fixní náklady	1
Celkem	17
Průměr	3,4

Tab. 2: Rivalita mezi konkurenčními subjekty (Zdroj: vlastní)

V odvětví se nachází velký počet konkurentů s větším či menším vlivem. Z analýzy odvětví a konkurenčních strategií vyplývá, že pozice konkurentů v odvětví jsou celkově stabilní, a proto proniknutí nového eshopu do odvětví bude čelit ohrožení ze strany silnější a jistější konkurence. Také lze říci, že odvětví se dle chování konkurenčních subjektů dostává do fáze zralosti, a tedy není již tolik atraktivní pro vstup potenciálních konkurentů na trh. Portfolio produktů a úroveň služeb jednotlivých konkurentů je poměrně diferenciované, mezi konkurenty jsou rozdíly zejména co se týče různorodosti nabídky a šíře služeb s ní související. Pro vstup do odvětví ani fungování nejsou potřeba vysoké fixní náklady na stroje, žádné speciální technologie a podobně. Výsledné skóre charakterizující rivalitu mezi konkurenty činí 3,4 body.

## 8.2 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů	Rok analýzy
	2015
Existence substitutů na trhu (1 = žádný)	4
Konkurence v odvětví substitutů	4
Budoucí hrozba substitutů	3
Vlastnosti substitutů (1 = zhoršení)	2
Diferenciace substitutů	2
<b>Celkem</b>	<b>15</b>
<b>Průměr</b>	<b>3</b>

Tab. 3: Hrozba substitutů (Zdroj: vlastní)

Počet substitutů na trhu je poměrně vysoký, stejně jako počet konkurenčních subjektů, které substituty nabízejí. Naopak budoucí hrozba substitutů je průměrná a spíše klesající, jelikož odvětví online prodeje sportovní výživy se blíží stádiu zralosti a tudíž neláká tolik potenciálních konkurentů ke vstupu do odvětví. Co se týče vlastností a diferenciac substitutů, tak jejich odlišnosti jsou podprůměrné – dá se říci, že jsou mezi sebou velice dobře nahraditelné, rozdíly vznikají spíše v horizontální šíři nabídky. Průměrný výsledek hodnocení hrozby substitutů jsou 3 body.

## 8.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů	Rok analýzy
	2015
Úspory z rozsahu	2
Technologie / Know-how	4
Kapitálová náročnost	2
Přístup k lidem, energiím, surovinám (1 = omezený)	4
Vládní politika (1 = negativní)	4
<b>Celkem</b>	<b>16</b>
<b>Průměr</b>	<b>3,2</b>

Tab. 4: Hrozba vstupu potenciálních konkurentů (Zdroj: vlastní)

V podmínkách eshopu XYZ o úsporách z rozsahu nelze hovořit. Navíc díky tomu, že část dodavatelů jsou zároveň i konkurencí (Nutrend, Aminostar), nikdy nedojde ke stavu, kdy by eshop XYZ získal poměrně výhodnější či srovnatelné podmínky jako konkurence.

V odvětví není nutné disponovat speciálními technologiemi ani know-how, i kapitálová náročnost vstupu je nízká. Je potřeba počítat pouze s počáteční investicí do eshopu, pronájmu skladu, naskladnění určitého základního množství zboží. Náklady na lidské zdroje jsou poměrně nízké. Přístup k lidem či energiím v tomto případě představuje minimální hrozbu. Vládní politika v oblasti online prodeje sportovní a zdravé výživy nefunguje nijak restriktivně a její postavení je vcelku benevolentní – samozřejmě kromě zákonů, které se týkají online obchodování celkově. Finální skóre označující hrozbu vstupu potenciálních konkurentů na trh činí 3,2.

#### 8.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů	Rok analýzy
	2015
Počet významných dodavatelů	2
Význam odběratele pro dodavatele	2
Hrozba ztráty dodavatelů	1
Náklady na změnu dodavatele	1
Síla dodavatele	2
Celkem	8
Průměr	1,6

Tab. 5: Vyjednávací síla dodavatelů (Zdroj: vlastní)

Skóre vyjednávací síly dodavatelů je 1,6 bodů. Počet významných dodavatelů i význam odběratele je nízký vzhledem k možnosti velmi jednoduše dodavatele i odběratele vyměnit. Proto ani nehrozí ztráta důležitého dodavatele, neboť za nízké náklady lze sehnat jiného. To platí obzvláště v prostředí online prodeje. Síla dodavatele je nízká s výjimkou exkluzivních značek na trhu jako je například lídr Nutrend, který může situaci na trhu značně manipulovat.



## 8.5 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků	Rok analýzy
	2015
Počet významných zákazníků	1
Význam produktu/ služby pro zákazníka	2
Hrozba zpětné integrace (1 = nepravděpodobná)	2
Náklady na přechod ke konkurenci (1 = vysoké)	5
Ziskovost zákazníka	2
Celkem	12
Průměr	2,4

Tab. 6: Vyjednávací síla zákazníků (Zdroj: vlastní)

Z hlediska vyjednávací síly zákazníka se dá předpokládat, že v případě eshopu XYZ bude nízká. Skóre činí 2,4 body. Eshop poskytuje své produkty a služby mnoha malým zákazníkům, tudíž je to logický výsledek. Kvůli homogenitě produktů a podobnosti poskytovaných služeb není jejich význam pro zákazníka nikterak postradatelný a je pro něj snadné a nenákladné přejít ke konkurenci.

## 8.6 Závěrečné zhodnocení konkurenčního prostředí eshopu XYZ dle Porterova modelu

	nízká	nižší střední	vyšší střední	vysoká
	1-2	2-3	3-4	4-5
Rivalita mezi konkurenty			x	
Hrozba substitutů			x	
Hrozba vstupu nových konkurentů			x	
Vyjednávací síla dodavatelů	x			
Vyjednávací síla zákazníků		x		

Tab. 7: Konkurenční síly působící na eshop XYZ dle Porterova modelu (zdroj: vlastní)

Výsledné skóre konkurenčních sil dle Porterova modelu vychází 2,72, což znamená téměř středně silné ohrožení eshopu XYZ pěti konkurenčními faktory.

Když rozebereme tuto analýzu podrobněji, zjistíme, že vyjednávací síla dodavatelů i zákazníků je nízká až středně nízká. Oblast online prodeje sportovní a zdravé výživy je poměrně atraktivní a silně konkurenční odvětví, které tím pádem umožňuje zákazníkům i dodavatelům snadný horizontální pohyb napříč konkurenčním spektrem. Je tomu tak také díky poměrně homogenním produktům a podobné nabídce služeb. Také pro subjekt XYZ nepředstavují síly zákazníků či dodavatelů žádnou extrémní hrozbu, ať už jde o hledisko nákladové či strategické, a umožňují poměrně široký manévrovací prostor.

Naopak rivalita mezi konkurenty, hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů a hrozba substitutů představují vyšší střední míru ohrožení. Odvětví není náročné z hlediska technologie ani know how a nepředstavuje vysoké fixní náklady ani není náročné kapitálově, a proto je do odvětví pro potenciální konkurenty snadný vstup. Kvůli existenci mnoha srovnatelných substitutů a jejich poměrně nízké diferenciaci hrozí tendence k přibývání substitutů a tedy zvyšování konkurenčního tlaku směrem na eshop XYZ. Rivalitu mezi konkurenčními subjekty lze hodnotit jako vysokou díky počtu a velikosti konkurentů.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 9 APLIKACE POZNATKŮ ZÍSKANÝCH ANALÝZAMI MIKROPROSTŘEDÍ

### 9.1 Charakteristika mikroprostředí subjektu XYZ

Pro komplexní zjištění parametrů konkurenčního prostředí eshopu XYZ byla provedena analýza odvětví, analýza konkurence a konkurenčních strategií a analýza pěti konkurenčních sil podle Portera. Díky těmto situačním analýzám je možné **plně charakterizovat mikrookolí podniku.**

Díky analýze odvětví bylo zjištěno, že subjekt XYZ se pohybuje v podmínkách monopolistické konkurence, kdy v odvětví funguje velké množství konkurentů s nabídkou poměrně homogenních produktů a služeb s rozdílem v jejich rozsahu. Jedním z důvodů této situace je fakt, že odvětví poskytuje nízké bariéry vstupu a výstupu, a tudíž je pro subjekty jednoduché se připojit či odejít ze stávajícího trhu. Nasycením trhu konkurencí, jejichž součástí jsou i samotní výrobci produktů, nemůže subjekt XYZ v odvětví dosáhnout vyššího stupně vertikální integrace.

Analýza konkurence a konkurenčních strategií přinesla konkrétní poznatky a závěry týkající se přímých konkurentů subjektu XYZ. Výsledkem této analýzy je zjištění, že v odvětví prodeje sportovní a zdravé výživy existují poměrně jasně definované pozice tržního lídra, vyzyvatele, následovatele a tržních troškařů. Tržní lídr a jeho následovatel fungují zároveň jako prodejci a výrobci produktů sportovní i zdravé výživy. Mohou tak využívat výhody prvenství v nákladech, kterou jim umožňuje vlastní produkce zboží. Tržní vyzyvatel využívá výhody diferenciací díky tomu, že je schopen nabízet nejširší sortiment produktů a služeb na daném trhu. Tržní troškaři se zaměřují na cílovou skupinu kulturistů, bojových sportovců a vzpěračů a také na skupinu hubnutí a fitness. Využívají strategii zaměření, kdy obsluhují pouze malý segment z celého odvětví a přizpůsobují mu svou nabídku.

Porterův pětifaktorový model ucelil obraz konkurenčního prostředí, když propojil poznatky o konkurenci s analýzou hrozby substitutů a vyjednávací síly dodavatelů a zákazníků. Závěrem analýzy zní, že subjekt XYZ se nachází v téměř středně silném ohrožení ze strany konkurenčních sil. Díky faktorům a charakteristikám odvětví eshop není ohrožen ze strany zákazníků ani dodavatelů, protože množství konkurence, homogenní produkty i služby umožňují snadný horizontální pohyb a změnu zdroje všem zmíněným stranám. Naopak ze strany konkurentů existujících či potenciálních a ze strany náhrad či substitutů je eshop

XYZ ohrožen díky snadnému vstupu i výstupu z odvětví a jeho relativní atraktivitě. Je pravděpodobné, že konkurenční tlak z těchto směrů bude do budoucna narůstat.

## 9.2 Konkurenční strategie eshopu XYZ

Na základě strategických analýz realizovaných v rámci praktické části této práce je možné vyvodit poznatky týkající se subjektu XYZ a aplikovat je pomocí konkrétních doporučení.

Z analýzy odvětví, analýzy konkurence i konkurenčních strategií a z analýzy konkurenčních sil vyplývají jednoznačná stanoviska, která se v jednotlivých výsledcích analýz podporují. Lze tedy konstatovat, že tyto poznatky je dobré přijmout jako závěry a využít při přípravě komplexní strategie eshopu XYZ.

Ze silných a slabých stránek konkurence, které byly z velké části zmapovány, je zřejmé, subjekt XYZ **není schopen diferencovat** nabídku sportovní a zdravé výživy jako celek v takové míře, aby byla jeho nabídka konkurenceschopná, ale je schopen ji diferencovat jen v některých jejích částech. Proto je možné subjektu eshopu XYZ doporučit, **aby se zaměřil na konkrétní vybraný zákaznický segment** a v něm se specializoval. Na základě analýzy konkurence lze také vyvodit závěr, že není vhodné se specializovat směrem na cílovou skupinu „**kulturistika a posilování**“, jelikož v této oblasti je poptávka v odvětví již plně nasycena, ne-li dokonce přesycena jak ze strany tržního lídra či vyzyvatele, ale také i ze strany troškařů, kteří tomuto segmentu věnují plnou pozornost. Lze snadno předpokládat, že cílem konkurence je v této oblasti získat majoritní tržní podíl.

## 9.3 Identifikace konkurenčních výhod subjektu XYZ

Naopak příležitost pro eshop XYZ se nabízí v **propojení oblasti sportovní výživy se zdravou výživou**, jelikož tato doposud nemá v odvětví vysoké uplatnění a pozici, respektive má téměř nulové uplatnění, a skýtá tedy značný manévrovací prostor a potenciál zisku. Ostatní konkurenční troškaři se zaměřují výhradně na sportovní výživu kulturistů a fitness produkty na hubnutí, avšak zdravá výživa nenachází u žádného z konkurentů silnou pozici v jeho portfoliu. Toto zjištění doporučuji vnímat jako důležitý stimul. Ze strany subjektu je žádoucí, aby si v tomto segmentu odvětví, neboli tržním výklenku, vytvořil konkurenceschopné postavení a tak začal budovat svou konkurenční výhodu. Orientace na zákazníka

je v prostředí online prodeje celkově velmi důležitá a schopnost subjektu personalizovat nabídku může být klíčová, zvláště v prostředí, ve kterém konkrétní subjekt funguje.

Závěrem tedy lze usoudit, že potenciál subjektu nespočívá ve strategii prvenství v nákladech nebo strategii diferenciaci, neboť ty už jsou na trhu zaplněny dostatečně silnými konkurenty. V úvahu přichází **konkurenční výhoda zaměření**, kdy se subjekt místo obsluhy celého odvětví soustředí pouze na konkrétní segment v odvětví, - „výklenek“ na trhu - který není konkurenty ještě dostatečně obsluhován. Díky tomu by v dané oblasti získal specializaci a tudíž konkurenční výhodu nad svou existující i potenciální konkurencí.

## 10 NÁVRH POSTUPU PŘI PROCESU POSITIONINGU V TRŽNÍM VÝKLENKU „ZDRAVÁ A FITNESS VÝŽIVA“

Pro subjekt XYZ se podařilo identifikovat konkurenční subjekty, analyzovat je a zjistit jejich strategii a také prozkoumat míru ohrožení konkurenčními silami díky Porterovu modelu. Díky tomu je možné efektivně naplánovat vlastní konkurenční strategii a zahájit účinnou marketingovou kampaň pro positioning značky v tržním výklenku „zdravá a fitness výživa“.

Avšak pozor – tento závěr vyplývá ze situační analýzy mikrookolí eshopu, avšak při formulování strategie je nezbytné sledovat a korigovat **skutečné potřeby zákazníka** s mapováním konkurence. Proto je potřeba postupovat obezřetně.

*„Positioning začíná u produktu. U kusu zboží, služby, společnosti, instituce nebo dokonce osoby... Positioning však není to, co děláte s produktem. Positioning je to, co děláte s myslí potencionálního zákazníka. Znamená to, že umísťujete produkt do jeho mysli.“*

/Jack Trout/

(ManagementMania.cz, 2013)

### 10.1 Sladění externí a interní analýzy

V první řadě je potřeba uvést informace získané analýzou externího prostředí do kontextu s analýzou interní, a to zejména s analýzou zdrojů a schopností. Z této analýzy musí být vyvozeny konkrétní závěry, které se uvedou do kontextu se zjištěnými informacemi z prostředí externího.

### 10.2 Analýza postojů zákazníků

Zjištění postojů zákazníků k segmentu zdravé výživy v kombinaci s fitness výživou je velmi důležitý krok, který může celý záměr pozvednout, ale také zhatit. Při výzkumu lze čerpat ze sekundárních i primárních zdrojů, zvláště pak je důležité sledovat současné tendence a trendy a částečně také předvídat vývoj trhu.

### **10.3 Formulace nových cílů, postojů a specifikace strategie**

Na základě komplexních strategických analýz a zjištění potenciálu na straně poptávky je možné zvážit veškeré faktory – silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti eshopu XYZ a rozhodnout se pro konkrétní strategii.

### **10.4 Aplikace strategie a positioning**

#### **10.4.1 Modifikace produktového portfolia a služeb**

Současné portfolio produktů je uvedeno jako příloha PII – PVIII. Je zřejmé, že doposud subjekt XYZ fungoval dle Porterovy strategie „na půli cesty“, kdy neexistovala orientace žádným směrem – k prvenství v nákladech, k diferenciaci ani k zaměření.

V případě aplikace konkurenční výhody zaměření, kterou eshop dle výsledků analýzy objektivně prosperuje, by bylo potřeba analyzovat produktové portfolio a přizpůsobit jej nové strategii.

Při analýze portfolia lze doporučit volbu některé z analýz portfolia, např. BCG matice, která pomůže oddělit žádoucí produkty od produktů neefektivních. Zároveň by bylo vhodné maximálně rozšířit katalog o produkty zdravé výživy.

Za úvahu jistě stojí možnost nabídky exkluzivních produktů, sladění nabídky produktů se specializovanými službami, rozšíření nabídky dle potřeb vybraného zákaznického segmentu atd.

#### **10.4.2 Definice konkurenční výhody a benefitů**

Díky přesné specifikaci klíčové konkurenční výhody a benefitů neboli přínosu, které eshop cílovým zákazníkům chce poskytovat a umístit se v rámci odvětví, bude možné vytvořit výchozí bod pro tvorbu marketingové strategie.

#### **10.4.3 Tvorba marketingové strategie**

Marketingová strategie pro efektivní komunikaci eshopu může být správně formulována až na základě kompletní strategické analýzy externích i interních faktorů působících na subjekt. Její forma, výběr nástrojů i volba komunikačního sdělení bude záviset na rozhodnutí subjektu o využití či nevyužití zjištěné konkurenční výhody.



## ZÁVĚR

Závěrem práce je možné konstatovat, že došlo k naplnění cílů práce v plném rozsahu.

V teoretické části práce byly vymezeny základní pojmy týkající se elektronického obchodování neboli e-commerce, dále byly charakterizovány parametry, struktura a vlastnosti úspěšného eshopu. V dalším oddílu byla pojednána oblast konkurence, byly definovány pojmy konkurence a konkurenční výhoda a proces analýzy konkurence pomocí různých analytických metod.

V praktické části práce pak byl charakterizován subjekt zkoumání. Byla provedena analýza odvětví, analýza konkurence a konkurenčního prostředí eshopu se sportovní výživou, zdravou výživou a sportovním vybavením. Díky kompletní analýze z hlediska konkurenčních strategií došlo ke komplexní analýze mikrookolí subjektu.

Projektová část navázala na část praktickou, díky které byly vysloveny konkrétní závěry, zjištění a doporučení vztahující se na subjekt analýzy. Díky odborné interpretaci zjištěných poznatků bylo možné identifikovat konkurenční výhodu zkoumaného subjektu v rámci jeho umístění v odvětví a byl nastíněn návrh dalšího postupu pro positioning subjektu v případě akceptace strategie zaměření.

Jako další pokračování práce lze subjektu srdečně doporučit provedení interní analýzy a vyslovit finální závěry situační analýzy interního a externího prostředí subjektu pomocí závěrečné SWOT analýzy, která porovná veškeré zjištěné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Není také radno zapomenout na přání zákazníků a věnovat zjištění jejich požadavků patřičnou pozornost. Jedině tímto způsobem a na základě všech relevantních faktorů bude možné správně formulovat marketingovou strategii pro efektivní komunikaci eshopu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] Aminostar, 2013. *Aminostar - Winning nutrition* [online]. [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.aminostar.cz/>
- [2] BARTES, František. 1997. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-8594-341-7.
- [3] CZECHTRADE. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 1997-2015 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>
- [4] ČIŽMAŘ, Jakub. 2012. *Základy E-shopu - Ergonomie (Použitelnost) | Propagace na internetu. Propagace na internetu* [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.propagacenainternetu.cz/zaklady-e-shopu-ergonomie-pouzitelnost>
- [5] Eshop Aktin, 2013. *Sportovní výživa, spalovače tuků, proteinové nápoje, fitness vybavení | Eshop Aktin* [online]. [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.aktin.cz/>
- [6] Fitness.cz & KETTLER - největší prodejce fitness a sportovní výživy v ČR. *Rotoped, rotopedy, posilovací stroje, sportovní výživa, Weider, Kettler, posilovny*, 2013 [online]. [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.fitness.cz/>
- [7] GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. 2009. *Podniková informatika*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2615-1.
- [8] Interní materiály subjektu - internetového obchodu se sportovní a zdravou výživou a sportovním vybavením.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [10] JONÁŠ, Radek. 2015. *STRATEG.CZ* [online]. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/>
- [11] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- [12] KOTLER, Philip. 2007a. *Marketing management*, 10. Rozšířené vydání. Grada Publishing. ISBN 80-247-0016-6

- [13] KOTLER, Philip. 2007b. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [14] Kulturistika.com, Kulturistika a fitness - cviky, strava, 2013 [online]. [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.kulturistika.com>
- [15] KVASNIČKA, Jan. 2013. 7 základních tipů pro zvýšení konverzního poměru | Kvasnička Jan - Blog. *Kvasnička Jan - Blog*[online].[cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://blog.kvasnickajan.cz/7-zakladnich-tipu-pro-zvyseni-konverzniho-pomeru/>
- [16] LANG, Helmut. 2007. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [17] MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- [18] MANAGEMENTMANIA.COM. *Sociální síť pro business - Management-Mania.com* [online]. 2011-2013 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>
- [19] MANZOOR, Amir. 2010. *E-coommerce: an introduction*. Saarbrücken : LAP Lambert Acad. ISBN 978-3-8433-7030-1.
- [20] MONZEL, Monika. 2009. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2928-2.
- [21] MULAČOVÁ, Věra a MULAČ, Petr. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [22] Nutrend, 2013. *Nutrend D.S.* [online]. [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.nutrend.cz/>
- [23] PROCHÁZKOVÁ, Petra. 2011. *Jak optimalizovat použitelnost webu?*. StaWEBnice.com [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.stawebnice.com/blog/pouzitelnost>
- [24] Ronnie.cz, 2013. Kulturistika, posilování, fitness, silový trojboj a bojové sporty - největší web o kulturistice v ČR | Ronnie.cz [online] [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.ronnie.cz/>

- [25] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071793671.
- [26] SOUKALOVÁ, Radomila. 2007. *Projektový marketing*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [27] ŠOUREK, Václav a Jiří ŠTĚPÁN, Josef ŠÍLA, Robert HAAS. 2007. *E-shop a faktory jeho úspěšnosti*. Asociace.BIZ – Asociace dodavatelů internetových řešení, Praha.
- [28] ŠTÍCHOVÁ, Eliška. 2014. *Analýza výrobců či producentů na trhu v oblasti online prodeje sportovní a zdravé výživy z pohledu strategie tržního vůdce, vyzývatele, následovatele a troškaře*. Seminární práce.
- [29] Tvrdíková, Milena. 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2728-8.
- [30] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3492-7.
- [31] Výživa pro fitness, 2013. *Výživa pro fitness* [online]. [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.vyziva-pro-fitness.cz/>
- [32] WEB REVOLUTION, 2011. Všeobecné vlastnosti a funkce internetového obchodu. *Web Revolution* [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.web-revolution.cz/vlastnosti-internetoveho-obchodu/>
- [33] ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [34] Zedník: Sportovní výživa je u nás větším fenoménem než jinde - Finance.cz. *Finance.cz*, 2011 [online] [cit. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/297010-zednik-sportovni-vyziva-je-u-nas-vetsim-fenomenem-nez-jinde/>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1: Přímá a nepřímá distribuční cesta v elektronickém obchodování .....	14
Obr. 2: Skenování webu ve tvaru písmene F .....	21
Obr. 3: Strategie tržního lídra .....	33
Obr. 4: Útočné strategie vyzyvatele.....	33
Obr. 5: Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil .....	35
Obr. 6: Faktory ovlivňující strategickou pozici podniku.....	38
Obr. 7: Struktura eshopu XYZ.....	43
Obr. 8: Základní přehled o obsahu produktového katalogu.....	46
Obr. 9: Marketingová komunikace eshopu XYZ.....	48
Obr. 10: Logo internetového obchodu Nutrend.....	55
Obr. 11: Logo internetového obchodu Aminostar .....	55
Obr. 12: Logo internetového obchodu Aktin.....	56
Obr. 13: Logo internetového obchodu Fitness.cz .....	56
Obr. 14: Logo internetového obchodu Ronnie .....	57
Obr. 15: Logo internetového obchodu Kulturistika.com.....	57
Obr. 16: Logo internetového obchodu Výživa pro fitness.....	58

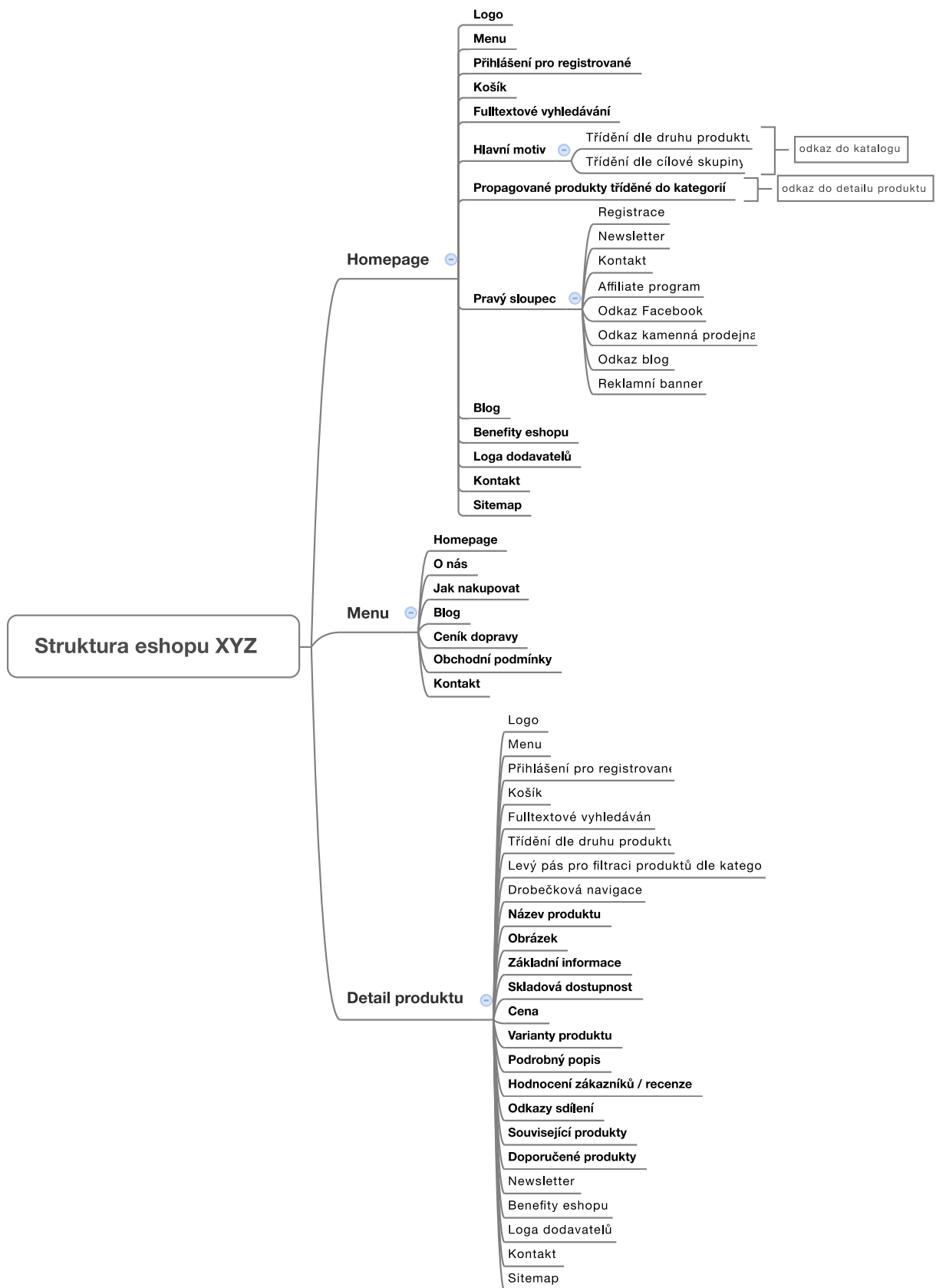
**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: Seznam důležitých konkurentů v odvětví online prodeje.....	52
Tab. 2: Rivalita mezi konkurenčními subjekty (Zdroj: vlastní).....	62
Tab. 3: Hrozba substitutů (Zdroj: vlastní) .....	63
Tab. 4: Hrozba vstupu potenciálních konkurentů (Zdroj: vlastní).....	63
Tab. 5: Vyjednávací síla dodavatelů (Zdroj: vlastní) .....	64
Tab. 6: Vyjednávací síla zákazníků (Zdroj: vlastní).....	65
Tab. 7: Konkurenční síly působící na eshop XYZ dle Porterova modelu (zdroj: vlastní).....	65

## SEZNAM PŘÍLOH

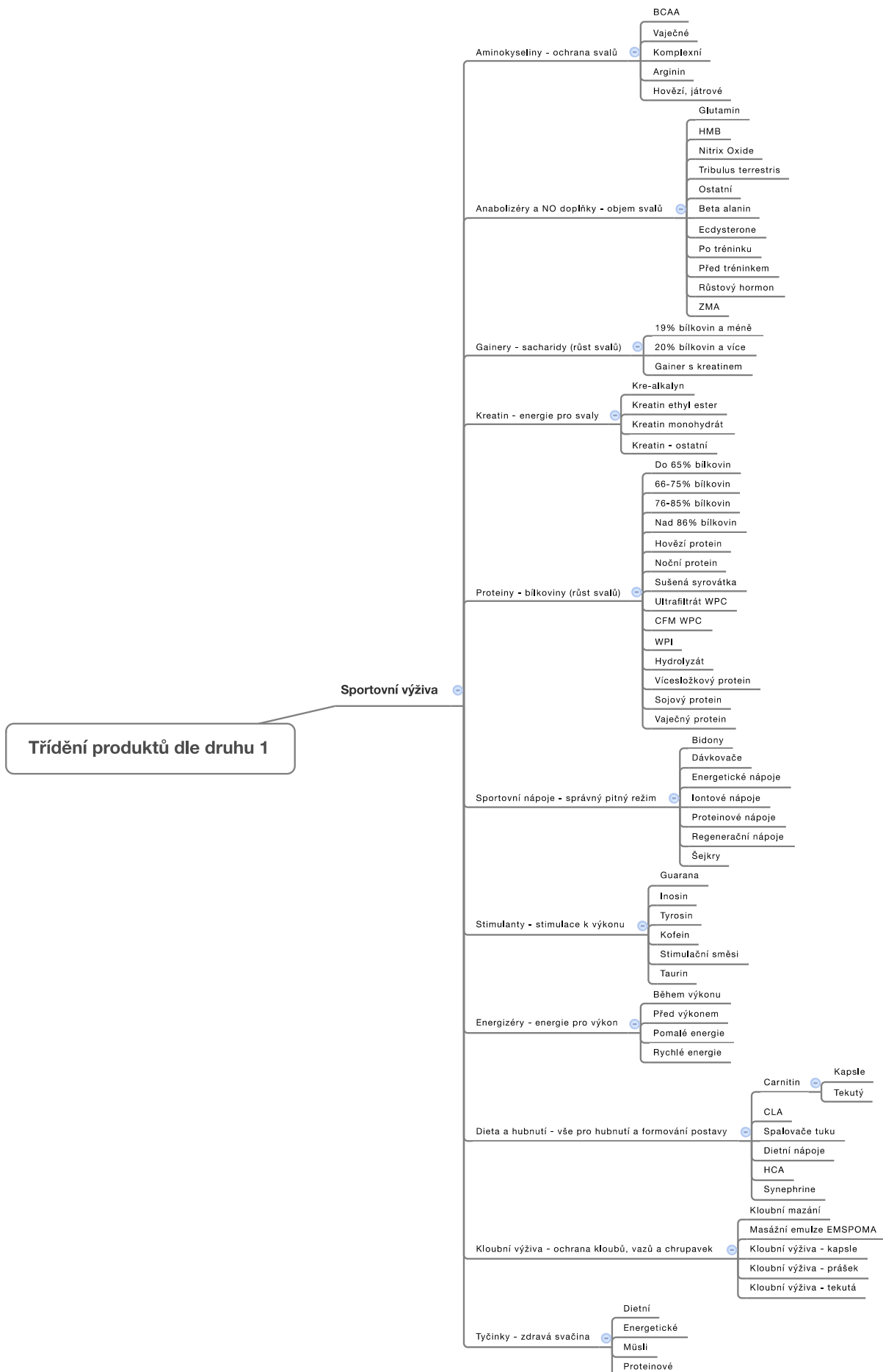
- P I: Struktura eshopu XYZ
- P II: Třídění produktů dle druhu (1)
- P III: Třídění produktů dle druhu (2)
- P IV: Třídění produktů dle druhu (3)
- P V: Třídění produktů dle cílové skupiny (1)
- P VI: Třídění produktů dle cílové skupiny (2)
- P VII: Třídění produktů dle cílové skupiny (3)
- P VIII: Třídění produktů dle cílové skupiny (4)

# PŘÍLOHA P I: STRUKTURA ESHOPU XYZ

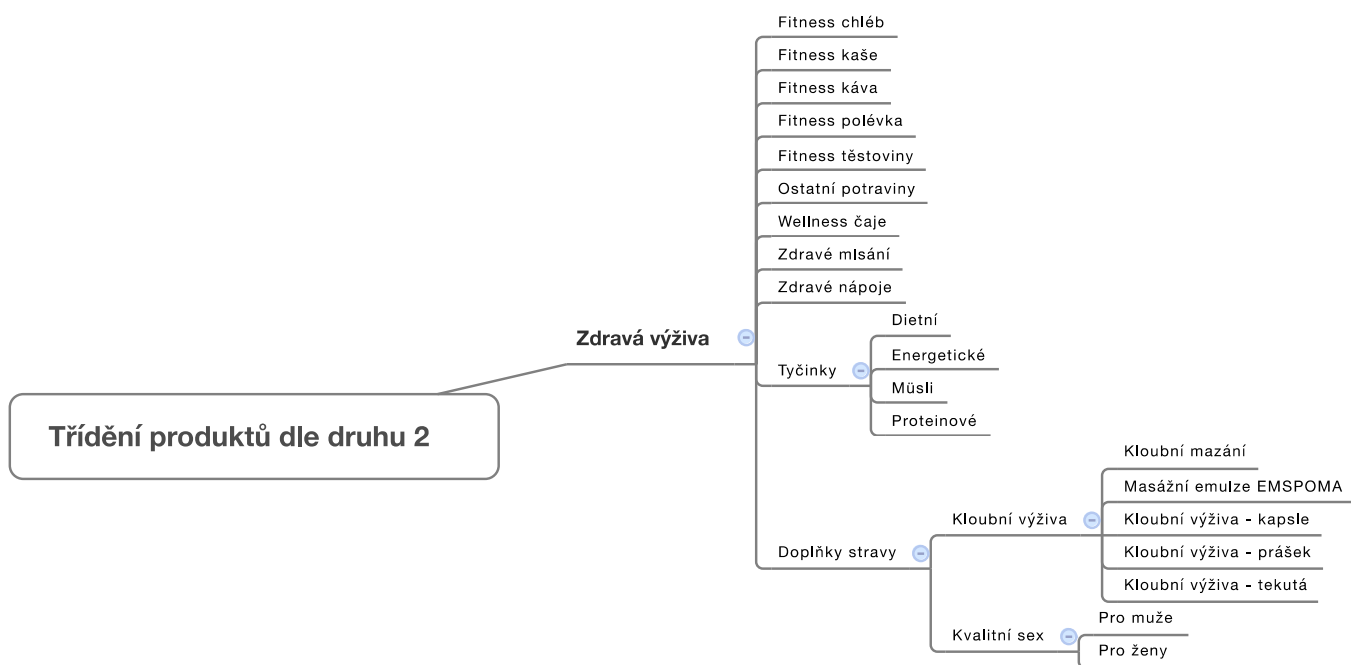




# PŘÍLOHA P II: TRÍDĚNÍ PRODUKTŮ DLE DRUHU (1)



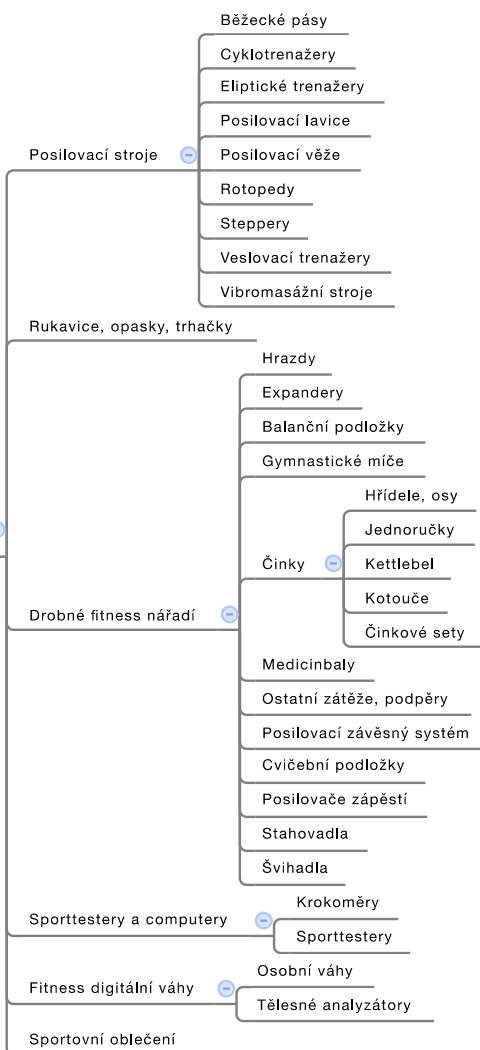
## PŘÍLOHA P III: TŘÍDĚNÍ PRODUKTŮ DLE DRUHU (2)



## PŘÍLOHA P IV: TŘÍDĚNÍ PRODUKTŮ DLE DRUHU (3)

### Třídění produktů dle druhu 3

#### Sportovní vybavení

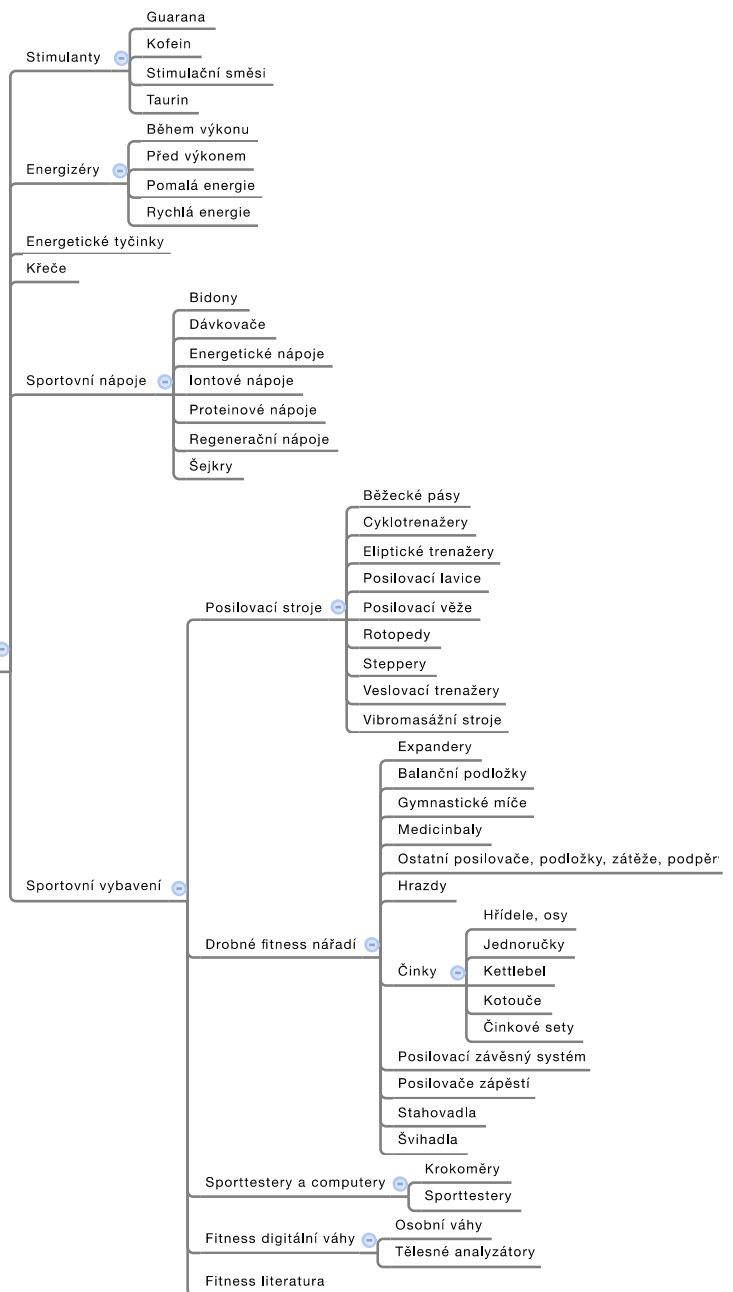


# PŘÍLOHA P V: TŘÍDĚNÍ PRODUKTŮ DLE CÍLOVÉ SKUPINY (1)

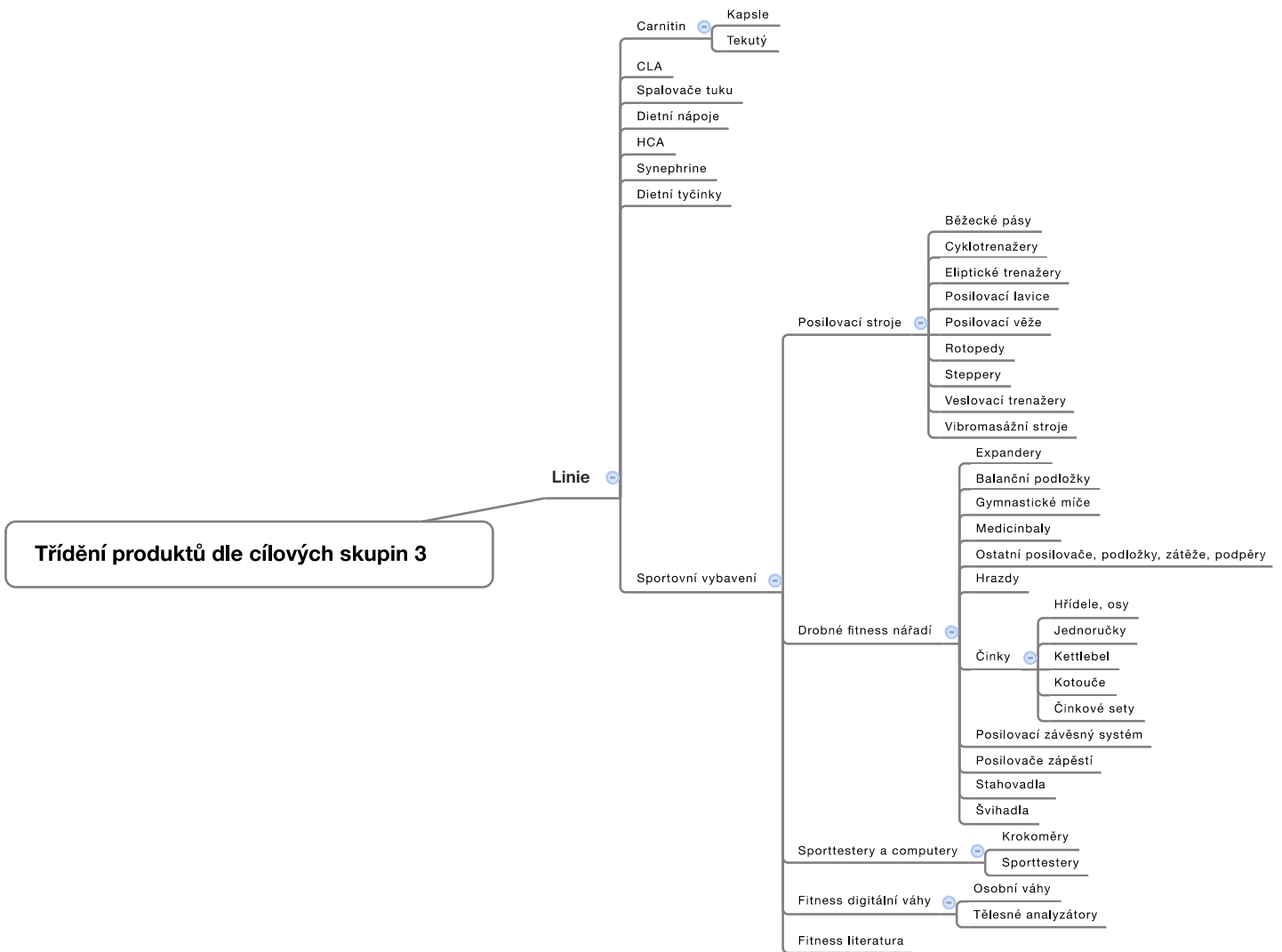


## PŘÍLOHA P VI: TŘÍDĚNÍ PRODUKTŮ DLE CÍLOVÉ SKUPINY (2)

Třídění produktů dle cílových skupin 2



# PŘÍLOHA P VII: TŘÍDĚNÍ PRODUKTŮ DLE CÍLOVÉ SKUPINY (3)



# PŘÍLOHA P VIII: TŘÍDĚNÍ PRODUKTŮ DLE CÍLOVÉ SKUPINY (4)

