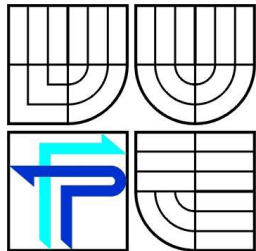


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF INFORMATICS

STRATEGIE ELEKTRONICKÉHO OBCHODU

FIRMY

E-COMMERCE STRATEGY

ZKRÁCENÁ VERZE PhD THESIS

AUTOR PRÁCE

Ing. DAGMAR FRENDLOVSKÁ

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

prof. Ing. JIŘÍ DVOŘÁK, DrSc.

SUPERVISOR

BRNO 2009

Abstrakt

Tato disertační práce pojednává o problematice elektronického obchodu s primárním zaměřením na zákazníky. Důvodem a cílem mé disertační práce je stále větší potřeba a vzrůstající požadavky na tvorbu elektronických obchodů. Výzkum, který byl proveden, dokazuje, že působnost elektronického obchodu má velký význam a bude mít stále větší potřebu budovat širší a rozvinutější síť virtuálních obchodů. Ve své práci věnuji pozornost samotné problematice elektronického obchodu i problematice CRM.

Cílem disertační práce je systémové vymezení nového modelu elektronického obchodu, metodika modelu nového směru elektronického obchodu, návrh vhodné metodiky pro nový směr elektronického obchodování a aplikace nové metodiky strategie a směry elektronického obchodování. Teoretické poznatky uvedené v této práci vycházejí ze zdrojů čerpaných od českých i zahraničních autorů.

V mé práci jsou podrobně a detailně popsány jednotlivé kroky a výsledky z praktického průzkumu a doplňujících průzkumů. Je zde krátce pojednáno o vývoji elektronického obchodu, jeho fungování a doporučení jeho dalšího vývoje.

Podkladem pro vypracování mé disertační práce bylo studium existujících informačních zdrojů a primární výzkum ve zkoumané společnosti s důležitým postavením na trhu.

Práce bude sloužit pro vědu, pedagogické účely, jako příručka pro nově vznikající elektronické obchody a bude základem pro další výzkum a vědeckou práci v oblasti elektronického obchodu.

Klíčová slova

Elektronický obchod

E-commerce

Podniková strategie

Informační strategie

ICT

CRM

Analýza firmy

Abstrakt

This PhD thesis deals with the issue of electronic commerce with a primary focus on customers. The reason and purpose of the doctoral thesis is a growing need and increasing requirements for the creation of electronic transactions. Research has been conducted, showing that the scope of electronic commerce is of great importance and will increasingly need to build a broader and more developed network of virtual stores. In the work attention is paid to the very issue of e-commerce and CRM issues.

The objectives of thesis are: to define a new model system of electronic commerce, the methodology of the new direction of the electronic business, to propose an appropriate methodology for the new direction of e-commerce and application of new methodologies and strategies of e-commerce trends. Theoretical knowledge in the work is based on various sources by both Czech and foreign authors.

In this work are described in detail the steps and results of practical research and exploration. There are discussed the development and operation of e-commerce, and recommendations for the future are suggested. The basis for the development of the doctoral thesis was a study of existing literature, and primary research in a company with an important position in the market. The work is aimed to serve science, educational purposes in education and as a handbook for the emerging e-commerce, and is the basis for further research and scientific work in the field of electronic commerce.

Keywords

Ecommerce

E-commerce

Business Strategy

Information Strategy

ICT

CRM

Company Analysis

Obsah

Obsah.....	4
Úvod	6
1. Systémové vymezení problému.....	7
2. Cíl disertační práce	7
3. Strategie elektronického obchodu firmy.....	8
3.1. Informační strategie.....	9
3.2. Náhled na strategii elektronického obchodu v kombinaci s ICT.....	9
4. CRM – orientace na zákazníka jako součást strategie.....	10
5. Analýza současné strategie elektronického obchodu firmy.....	11
6. Výzkum strategie firmy	11
6.1. Analýza vybrané firmy a vyhodnocení výzkumu.....	13
6.1.1. Nejprodávanější položky roku 2008.....	13
6.1.2. Zásoby a obrat	14
6.1.3. Nad zásoba na skladě.....	16
6.1.4. Končící zboží.....	17
6.1.5. Končící zboží k 1. 12. 2008.....	18
6.1.6. Nejlepší dodavatelé z pohledu nákupu	19
6.1.7. Duplicita zboží.....	22
6.2. Zhodnocení modelu stávající strategie vybrané firmy.....	23
6.3. Doporučení a nová orientace strategie vybrané firmy	24
7. Tvorba nového modelu strategie elektronického obchodu firmy	25
7.1. Systémové vymezení modelu strategie elektronického obchodu firmy	25
7.2. Metodika modelu nového směru elektronického obchodování	25
7.3. Návrh vhodné metodiky pro nový směr elektronického obchodování.....	26
7.4. Aplikace nové metodiky strategie a směry elektronického podnikání	28

7.5.	Závěr k návrhu elektronického obchodu pro zkoumanou firmu.....	29
8.	Přínosy práce	30
9.	Závěr.....	31
10.	Použitá literatura.....	33
11.	Životopis.....	36
12.	Publikace	40

Úvod

Elektronické obchodování (e-commerce) je relativně mladou oblastí obchodování, která je současné generaci předložena ve světě a také v České republice. V budoucnosti lze předpokládat, že se stane běžnou součástí každodenního života. Lidé současného světa hledají něco nového, vzrušujícího, co je přiměje žít lépe a pohodlněji, co jim dovolí poznávat a využívat nejširších poznatků a objevů, které dnešní doba nabízí. Očekávají, že technický pokrok jim ušetří čas, práci, ale i finanční prostředky.

Pro svoji disertační práci jsem si zvolila téma elektronického obchodování proto, abych mohla navrhnout takové změny, které povedou k vytvoření nového modelu elektronického obchodu a všeho, co s ním souvisí. Takové změny, které budou odolné vůči konkurenci, budou nabízet nepřebornou řadu přínosů, jak řešit požadavky a jak získat důvěru a spokojenost zákazníků. Na základě toho dojde i k nárůstu objemu produkce, zvyšování potenciálu, úspoře nákladů a neustálému lidskému rozvoji. Předmětná problematika je zajímavé a denně skloňované téma, které otevírá dveře budoucnosti všemu, co umožňuje spojení a propojení obchodování mezi různými národy, státy, světadíly a kulturami. Dané téma bude o to zajímavější, pokud primární problematika je zaměřena na zákazníka, coby hnací sílu fungování elektronického obchodu.

1. Systémové vymezení problému

Strategie internetového obchodu zaměřeného primárně na koncového zákazníka se zakládá na myšlence, že základem budou vždy veškeré potřeby, přání a představy zákazníka, které jsou alfou a omegou pro dynamicky fungující tržiště. Na jednotlivé kroky a činnosti lze nahlížet jako na samotné dílčí a navazující procesy, které udávají tempo k fungování obchodu bez zbytečných nákladů a časového prodloužení jak pro zákazníka, tak i pro výrobce či distributora. Daná strategie je navržena takovým způsobem, aby byla neustále připravena na veškeré myšlenky a požadavky konečných klientů a obratem je uspokojovala. Jednotlivé procesy se budou průběžně archivovat a zkoumat tak, aby se dalo vyhodnotit, co přinesla tato strategie z pohledu nákladovosti a využitelnosti. Poté bude možné definovat, jaké budou náklady na činnosti, jako je například získání nového zákazníka a celkové náklady na určitou zakázku. V současné době je klient již přehlcen nabídkami zboží a služeb, poutači a reklamami, kterými sám musí procházet, hledat je, přemýšlet o nich a také se jim přizpůsobovat. Strategie, jejíž hnací silou je právě klient, povede k tomu, že si zákazník sám nadiktuje a definuje požadavky, které budou zrealizovány a splněny k jeho plné spokojenosti.

2. Cíl disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je vytvoření nové strategie elektronického obchodu firmy zaměřené na požadavky koncových zákazníků. Při tvorbě je kladen velký důraz na zachování silných stránek běžných a již fungujících kamenných i elektronických obchodů firem. V úvahu se berou také nedostatky a jejich příčiny, které se budou vyskytovat v důsledku fungování dané strategie. Navrhuji takové změny a opatření, které povedou ke zrealizování dané myšlenky pro široké spektrum skupiny provozovatelů předmětného druhu obchodování.

V průběhu řešení hlavního cíle bude nezbytností věnovat značnou pozornost i dalším cílům, které pomohou k úspěšnému splnění hlavního cíle. Jsou jimi:

- Systémové vymezení modelu strategie elektronického obchodu firmy.
- Metodika modelu nového směru elektronického obchodování.
- Návrh vhodné metodiky pro nový směr elektronického obchodování.

- Aplikace nové metodiky strategie a směry elektronického podnikání.

3. Strategie elektronického obchodu firmy

Samotná formulace podnikové strategie, jejíž součástí jsou dílčí strategie, vychází z představy, jakým směrem by se měla organizace ubírat, jaké má mít podnik místo na trhu, jaké má k dispozici zdroje a technologie. Tento návrh není rutinní záležitostí, nýbrž je nutné jej neustále přehodnocovat, adaptovat současnému reálnému světu a řešit jej novými, ještě neotřelými způsoby. (5)

Rozdílné pohledy různých autorů se však vždy ve své podstatě shodují. Dle Planta (39) je strategie formulace cílů, které, jsou-li efektivně realizovány, dosáhnou vize stanoveného managementu. Racine uvádí (39), že strategie je transformace vize ve skutečnost a Voříšek udává, že strategie dává smysl a cíl všem podnikovým aktivitám (51). Veškerí jmenovaní autoři a jejich definice strategie se shodují v tom, že podniková strategie musí být nejen formulována, ale také účinně prosazována. Ovšem, sama existence podnikové strategie a její prosazování managementem nejsou automatickými zárukami úspěchu. Následující otázkou je to, jak je strategie nastíněna, jak je prosazována a jak je akceptována zaměstnanci.

Strategii lze vymezit jako cestu zrealizování cíle a způsob, jak ho bude dosaženo prostřednictvím navzájem působících systémů. Cestu, která je založena na dílčích a vzájemně propojených strategiích, a to na strategické, taktické a operativní strategii. Strategii je možné definovat (6) pomocí osmi znaků, kdy strategie:

- Míří do vzdálenější budoucnosti.
- Měla by firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- Určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
- Měla by sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
- Má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
- Měla by vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro její realizaci.
- Zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovně řízení.
- Zohledňuje i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu.

3.1. Informační strategie

Význam ICT ve firmách má stále větší váhu, neboť je v současné době uznávána jako důležitý, ale bohužel ne vždy zcela a všude využívaný zdroj konkurenčních výhod. Velice často se pozornost managementu soustřeďuje na aktivity a dovednosti uvnitř firmy, to tedy znamená na interní funkce ICT. Pohled zevnitř je však krátkozraký, omezující a potenciálně nefunkční, protože se nezabývá nově vznikajícími trendy propojování informačních systémů s klienty a dodavateli. Informační i komunikační technologie však podporují kvalitnější a lepší služby i produkty, než ty, které má konkurence (strategie odlišení), šetří výrobní náklady (strategie nákladů) a zdokonalují současnou výměnu informací organizace s klienty a dodavateli (18).

3.2. Náhled na strategii elektronického obchodu v kombinaci s ICT

Propojenost podnikové strategie se strategií elektronického obchodu a jejich vzájemná sounáležitost je důležitým mezníkem dnešního podnikatelského prostředí, které se charakterizuje neustálými změnami, obrovským tlakem ze strany klientů na rychlé dodávky kvalitního zboží, možností výběru z velkého množství sortimentu a tlakem na snižování cen ve velmi konkurenčním prostředí. Z velké řady strategií uvedených v disertační práci v kapitole 4.3. je nutné vybrat tu správnou, která bude přesně řešit požadavky jednotlivých podniků. Právě proto, že samotná formulace strategie vychází z představy, jakým směrem by se měla firma ubírat, jaké postavení má podnik na trhu a jaké má k dispozici zdroje či technologie, není jednoduché najít jednotnou formu či jeden druh strategie, který je vhodný pro veškeré podnikatelské činnosti.

Často je třeba hledat optimální kombinaci strategií, strategií i s ICT, protože právě ICT má v poslední době větší váhu. Potřebou je, aby zvláště ICT vycházela z požadavků celkové strategie firem, neboť daná podpora harmonizuje interní i externí způsoby podnikání v rámci dostupných možností. Dnes je na ICT nahlíženo již jako na nástroj, pomocí kterého je možno zvýšit konkurenceschopnost. Díky sladění informační a podnikové strategie je možnost přinést organizaci synergický efekt, který dovoluje fungovat efektivně i účelově. Proces sladování je procesem dynamickým, a to díky tomu, že je schopen se adaptovat na organizační i inovační změny.

Daná procedura by se měla průběžně ve firmě opakovat a měla by také vedoucím pracovníkům dovolit neustálé sledování podpory podnikové strategie v organizaci komunikačními a také informačními technologiemi. Právě dobrý a efektivní postoj ke strategickým cílům organizace zapříčiňuje odhalení řady problémů, které se na počátku hledání podnikové strategie nezdály důležité. Informační strategie má v porovnání s ostatními strategiemi mimořádné postavení, protože musí podporovat jak nadřazenou podnikovou strategii, tak i veškeré ostatní fungující strategie. Každá strategie, stejně tak i strategie elektronického obchodu firmy je fungující strategií obsahující cíle konkrétní firmy a umožňující jejich realizaci na poli virtuálního tržiště. Podstatou je, aby byla dodržována soudržnost a respektování jednotlivých strategií.

4. CRM – orientace na zákazníka jako součást strategie

Problematika CRM je záležitostí, která by se měla stát nezbytností a nepostradatelností všech současných i nově vznikajících podniků (13). CRM je nutno chápat jako celopodnikový proces, jehož smyslem je propojit všechny dílčí procesy zaměřené na uspokojování potřeb zákazníka (19). Problematika CRM a problematika strategie podniku je důležitá část všech forem, stylů a podob provozování obchodů. Kapitola 4.4 v mé disertační práci definuje CRM jako systém, který se zabývá evidencí, analýzami i komunikací, a který je vztahován k zákazníkům. CRM je chápáno jako celopodnikový proces, jehož smyslem je propojit jednotlivé dílčí procesy zaměřené na uspokojování potřeb zákazníka, nikoliv na řízení prodeje výrobků. Nepředstavuje ani žádnou novou filozofii, nepředstavuje převratný přístup v marketingu a ani není možné CRM stavět do pozice „nových moderních směrů“, neboť prezentuje kompaktní integraci společnosti do jednotlivého funkčního celku (34). Představuje cestu ke zvýšení obrátu a ziskovosti podniku prostřednictvím koordinace, konsolidace a propojení všech informací v podniku s jeho zákazníky, dodavateli, obchodními partnery a zaměstnanci. CRM představuje řadu výhod, které umožňují efektivní produktivní interakci se zákazníky napříč komunikačními kanály, umožňuje elektronickou spolupráci na snížení nákladů na služby zákazníků, umožňuje osobní interakci se zákazníky a integruje pohled na zákazníka ve chvíli interakce na úrovni transakce.

CRM a podniková strategie firmy

Sladění základní otázky podnikové strategie „vycházet z požadavků zákazníků“ a CRM je ideální cesta, jak společnost může efektivně sladit požadavky z globálního pohledu firmy a maximálně uspokojit představy a potřeby zákazníků. V některých firmách se však stále opomíjí důležitost firemní strategie, opomíjí se efektivnost informačních strategií a zcela se zapomíná na zapojování zákazníků do řetězce, kde zákazník je nezbytný článek organizování, plánování a realizování výroby či distribuce zboží i služeb. Zákazník musí patřit mezi hlavní články, které dávají smysl a podněty k podnikové strategii.

5. Analýza současné strategie elektronického obchodu firmy

Z veškerých poznatků a vývojových etap, které jsou zmíněny v kapitole 5. disertační práce, v myšlenkách autorů a průkopníků ideje zrealizovat jednotné světové tržiště, kde všichni partneři a účastníci obchodu budou mít stejná práva a přístupy, vyplývá jedno velké přání. Přáním nebo také požadavkem (jak jej lze nazývat) současného hektického světa je prohloubit, plně otevřít, úspěšně realizovat, ale také řádně prezentovat a využívat elektronické obchodování v tomto i budoucím století. První kroky e-commerce jsou směřovány do 90. let minulého století, kdy za necelých dvacet let došlo k velkému posunu a rozvoji, který otevírá obchodníkům nespočetné spektrum možností, které ještě v nedaleké minulosti byly „tabu“ a pouhým nerealizovatelným snem. Dle Kotlera můžeme vnímat předmětnou formu obchodování jako raketový rozvoj moderní formy provozování obchodů na virtuálním tržišti. Právě Kotler přesně a výstižně definuje současný stav tvorby nových obchodů, jejichž majitelé vzali do úvahy, že tento druh obchodů využívá současnosti i minulosti a pádivým tempem míří do budoucnosti.

6. Výzkum strategie firmy

Pro praktický výzkum strategie jsem si vybrala firmu MVDr. Ivo Dupal – Sanvet, kde jsem pracovala po dobu více než šesti let. Výše uvedená firma byla založena v roce 1991 a od počátku svého fungování byla orientovaná pouze na distribuci veterinárních léčiv pro lékaře. V současné době se firma zabývá distribucí a prodejem veterinárních léčiv a distribucí a

prodejem chovatelských potřeb. Je majitelem celorepublikové sítě s chovatelskými potřebami. V této společnosti jsem prošla mnoha pozicemi a byla jsem u zrodu uvedené sítě obchodů.

Založení sítě obchodů

Situace v ČR byla od počátku 20. století velice nakloněna skutečnosti, že právě zde byl v té době nedostatek obchodů s chovatelskými potřebami. Daný fakt přiměl majitele firmy k tomu, aby si zřídil svoji vlastní síť, která se rapidně rozrostla po celé ČR. Původní myšlenkou nebylo mít síť obchodů, ale vyzkoušet si prodávat chovatelské potřeby v okolí sídla centrály firmy. Díky profesionálnímu přístupu lidí a správných strategických postupů se síť obchodů rozrostla do počtu 34 obchodů a předemtná firma vybudovala svoje vlastní prostory pro uskladnění a expedici zboží.

Veškeré informace o nákupu zboží do velkoskladu, o dodávkách do jednotlivých maloobchodních prodejen (vlastních i konkurenčních) jsou díky informačnímu systému převáděny do skladového a účetního softwaru. Každému zboží je přidělen čárový kód (nebylo-li to uděláno u výrobce), díky kterému je každý pohyb zboží sledován a analyzován (od nákupu, přes kontrolu skladu, uložení na vyhrazeném místě, expedici z centrálního skladu, až po kontrolu na prodejnách a prodej konečnému zákazníkovi).

Výběr firmy

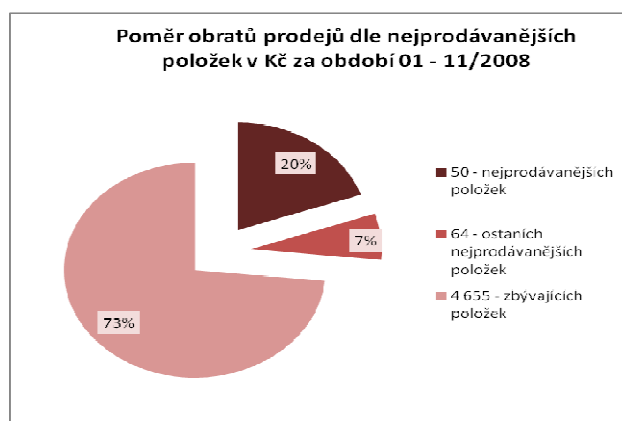
Daná firma byla vybrána pro další zkoumání, sledování a pozorování z mnoha důvodů. Firma, která je na trhu přes 18 let a z toho celých 8 let je „velkým hráčem“ v oblasti chovatelských potřeb, může plně a zřetelně sloužit jako porovnávaný subjekt (interní zdroje firmy). Ve zkoumané firmě jsou kompletně zpracované analýzy, které nám poslouží jako opěrný bod k dalším průzkumům a doplňkovým průzkumům. Veškeré informace jsou získány z vlastních osobních a praktických znalostí situace a provozu v dané firmě.

Počátky dané firmy sahají až do roku 1991 a zrod vlastní sítě obchodů chovatelských potřeb budou brzy slavit 10. výročí. Dané obchody se mohly v počátku své existence pyšnit svojí kvalitou, jedinečností a velikostí. Provozovatel se plně věnuje tzv. kamenným obchodům, které se nacházejí výlučně v nákupních centrech. Důvod situování obchodů (důvod, proč právě být v nákupních centrech) byl ten, že nákupní centra se stala novou moderní ikonou především pro počátek 21. století pro celou střední a východní Evropu a že v daných prostorech se pohybuje relativně vysoký počet zákazníků.

6.1. Analýza vybrané firmy a vyhodnocení výzkumu

6.1.1. Nejprodávanější položky roku 2008

Graf 1: Poměr obrátů prodeju dle nejprodávanějších položek v Kč za období 01-11/2008



Zdroj: Dagmar Frendlovská

Graf znázorňuje procentuální vyjádření prodejnosti zboží. Z celkového počtu 4 769 položek tvoří nejsilnější skupinu pouhých 50 položek, které tvoří 20 - ti % - ní obrat celkových prodejů. Položky 51 až 114 patří do druhé skupiny největších obrátů, které tvoří pouhých 7% z celkové výše obrátů. Zbývajících 4 655 položek tvoří 73% z celkového obrátu. Je tedy zřetelné, že z velkého počtu druhů zboží je jen nepatrné množství druhů zboží, které je dobře obrátkové a obratově velice zajímavé. Bude třeba, aby si firma udělala podrobný průzkum jednotlivých položek, posílila skupinu nejprodejnějšího zboží a v neposlední řadě zredukovala skupinu zbývajících položek. Součástí celkového počtu položek nejsou žádné položky pro vlastní spotřebu, vzorky, akce a doprodeje.

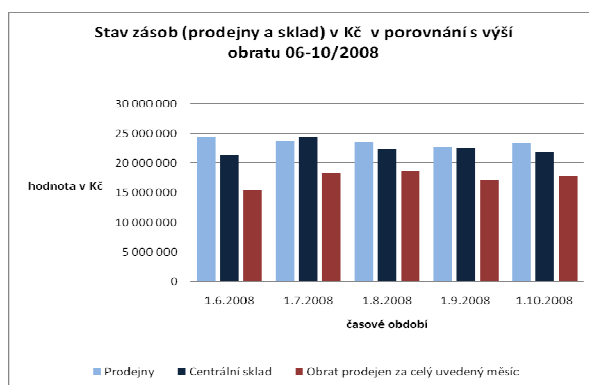
Zhodnocení skladby zboží

Výběr sortimentu není pro žádný druh obchodování lehkým úkolem, avšak dané firmě se podařilo od počátku nacházet produkty, které byly žádané a poptávané. Jmenovaná síť vždy měla zajímavé zboží, i když se stávalo, že ucelenost sortimentu nebyla vysoká. Proto došlo k revizi sortimentu, výběru a studii jednotlivých druhů zboží. Celkový sortiment měl v průběhu

vývoje různé počty položek. Došlo tedy k usměrnění, k průzkumu a výběru nejvíce poptávaného zboží, které nebylo lehké vyčlenit z počtu více jak 10 000 položek. Selekce byla nezbytnou součástí, neboť velký počet položek znamenal zátěž pro skladování, prezentování zboží na prodejnách a v neposlední řadě pro snadnou orientaci zaměstnanců v daném zboží. Stav položek se regulovaly a upravovaly. Během období 01-11/2008 byl počet aktuálních položek pro danou síť roven počtu 4 769 druhů položek. I přesto, že došlo ke značenému snížení počtu položek, průzkum nám ukazuje, že pouhých 50 prvních a nejprodávanějších položek tvoří celých 20 % obratu prodeje. Dalších 64 položek, které jsou v celkovém seznamu nejprodávanějšího zboží 51-114, tvoří pouhých 7% objemu obratu. Lze tedy definovat, že zbývajících 73% obratu tvoří většina položek, které daná síť udržuje. Výše uvedené procentuální číslo je vysoké a počet položek je nemalý a ze sledování je jasné, že u daných 4 655 položek bude nutné zregulovat a vybrat takové položky, které posílí první dvě skupiny obrátkového zboží. Největší a přitom poslední skupinu zboží z pohledu výše přínosů obrátů je třeba zredukovat a zbavit se takového zboží, které byť vypadá zajímavě, není atraktivní ani pro majitele firmy (z pohledu přínosu obrátů), ani pro zákazníky, neboť jej nepoptávají.

6.1.2. Zásoby a obrat

Graf 2: Stav zásob (prodejny a sklad) v Kč v porovnání s výší obratu 06-10/2008

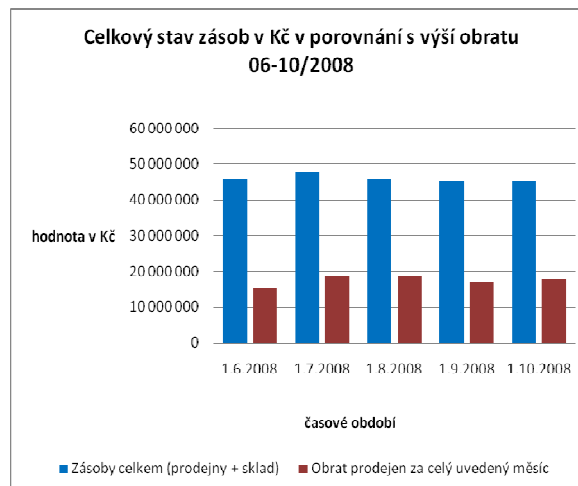


Zdroj: Dagmar Frendlovská

Daný graf zachycuje stav zásob na prodejnách i v centrálním skladu a vývoj obratu za období jednotlivých měsíců (06-10/2008). Hodnota stavu zásob na prodejnách a hodnota stavu zásob na

skladě viditelně ukazuje, že zásoby nejsou adekvátně přizpůsobené oběhu, neboť několikanásobně přesahují výši obratu všech prodejen. Stav zásob na skladě byl dokonce vyšší v 07/2008, než stav zásob na prodejnách. Znamená to, že daná firma neefektivně hospodaří s finančními prostředky, neboť drží značné finanční prostředky právě v zásobách nejen na prodejnách, ale drží velké množství zásob i v centrálním skladu. Důvodem neefektivního držení zásob je to, že nejsou správně nastaveny minimální a maximální zásoby tak, aby nedocházelo k nadzásobením a zároveň nebyl ohrožen chod prodeje. Pokud si firma sama neví rady, jak správně specifikovat optimální stav zásob (při fungujícím plynulém zásobování) je třeba, aby vytvořila ICT či o pomoc požádala externí specialisty, kteří nadefinují optimální stav zásob pro prodejny i sklad a také pomohou firmě uvolnit držené finanční prostředky v zásobách pro efektivnější využití.

Graf 3: Celkový stav zásob v Kč v porovnání s výší obratu 06-10/2008

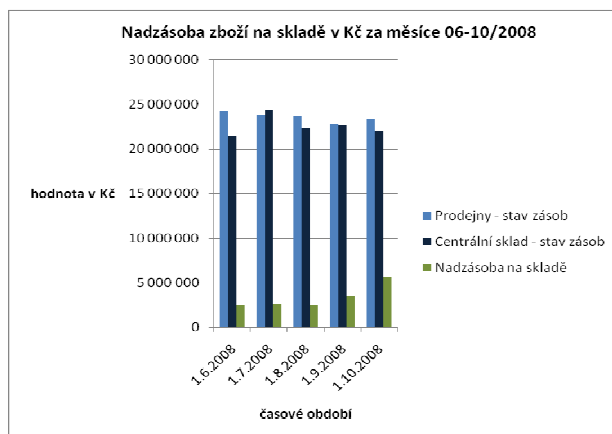


Zdroj: Dagmar Frendlovská

Graf zachycuje celkový stav zásob a obratu za měsíce 06 až 10/2008. 2,4x až 2,95x navýšení zásob nevypovídá o efektivním zacházení s penězi i se zásobami. Zbytečné nadzásobením při plynule funkčním naskladňování (které ve firmě existuje) ukazuje, že ve firmě došlo k selhání oddělení, které stanovilo rozložení peněz do zásob (optimální hodnotu zásob). Chybou vrcholového managementu dané firmy je to, že „utopené“ peněžní prostředky v zásobách opomnělo a nevložit je do důležitějších oblastí, jako je např. ICT, elektronický obchod, vývoj, modernizace, investování či vzdělávání. Graf nám zřetelně ukazuje, že neekonomické držení stavu zásob způsobilo několikanásobné naskladnění zboží a zadržení finančních prostředků.

6.1.3. Nad zásoba na skladě

Graf 4: Nad zásoba zboží na skladě v Kč za měsíce 06-10/2008



Zdroj: Dagmar Frendlovská

Graf zachycuje nad zásobu na skladě v průběhu 5 - ti po sobě jdoucích měsíců. Hodnota výše zásob nemá klesající tendenci, neboť dané problematice byla ve firmě věnována spíše minimální pozornost. K navýšení stavu zásob mohlo dojít z mnoha důvodů: vyřazením zboží z aktivního sortimentu a přesunutím do složky neaktivního sortimentu, jedná se o tzv. doprodejové zboží nebo také končící zboží (u kterého se po vyřazení změnily maximální zásoby na bod 0, tedy došlo k navýšení zásob), nadzásobením či nákupem akčního zboží. Chyba byla především na straně špatného plánování akcí a stavu zásob na tyto akce a odmítavým postojem k řešení neprodejného zboží. To zůstávalo v zásobách, překáželo, hromadilo se a později se přesunulo do končícího zboží, u něhož po delší době došlo k výprodeji za nižší ceny, likvidaci či neefektivnímu vyexpedování ze skladu i prodejen.

Nad zásoba zboží - je takové zboží, kde stav skutečných zásob je vyšší, než stanovení maximálních zásob k danému sledovanému okamžiku (viz interní materiály).

Končící zboží - je takové zboží, u kterého došlo k ukončení nákupu a rozhodnutí jej dále neprodávat. Daná kategorie zboží se průběžně obměňuje v závislosti na prodejnosti zboží, přání správců sortimentu a požadavků trhu. Je to takové zboží, u kterého došlo k vylistování z aktivního sortimentu. Dané zboží má nějaké zásoby na skladech, které je třeba vyexpedovat ze skladů (např. doprodejem, akcemi, sponzorstvím či likvidací) (viz interní materiály).

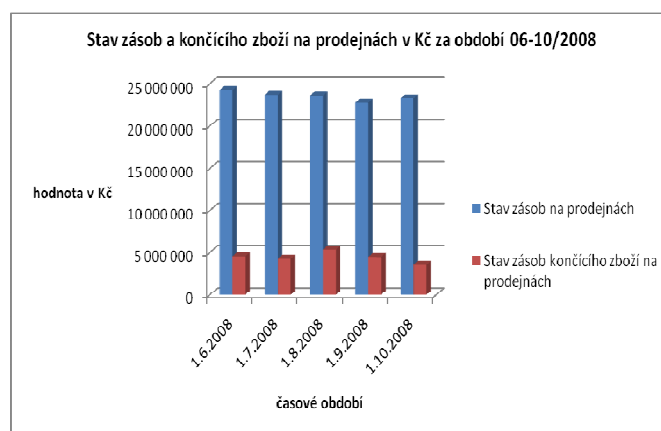
Zhodnocení problematiky zásob a nadzásob

Zásoby jsou nezbytnou součástí všech fungujících jednotek, které se zabývají prodejem zboží. Zásoby by však měly být vždy rádě a efektivně stanoveny tak, aby se nestávalo, že jsou nedostatečné či nadměrné pro plnění funkce plynulého zásobování.

V dané firmě bylo za sledované období zjištěno, že stav zásob je neadekvátní k výši obrátů. Můžeme tedy říci, že v předmětném případě nebylo stanoveno optimální množství zásob a firma tedy rádě nehosподаřila s finančními prostředky, které držela v zásobách. Není jednoduché najít správný poměr peněz uložených v zásobách, není to však nic, co by nemohlo být zrealizováno za pomoci ICT či externích odborníků. Tito lidé vyčíslí optimální množství zboží, které je třeba držet v zásobách, a díky tomu také uvolní nemalé množství finančních prostředků k tomu, aby je bylo možno použít jinde.

6.1.4. Končící zboží

Graf 5: Stav zásob a končícího zboží na prodejních v Kč za období 06-10/2008



Zdroj: Dagmar Frendlovská

Graf prezentuje celkový stav zásob zboží za období 06-10/2008 na všech prodejních firmy a také stav končícího zboží na daných prodejních. Hodnota končícího zboží je alarmující, neboť je to zboží, které již není žádoucí prodávat a přitom má stále a opakovaně velký poměr hodnoty v zásobách. Firma by měla obratem stanovit postupy a kroky, jak se bude s tímto zbožím manipulovat. Není reálné, aby daná skupina zboží zabírala v průměru jednu pětinu hodnoty všech zásob, které se nachází na prodejních. Ve

firmě není stanovena strategie prodeje končícího zboží, proto se firma potýká s těmito problémy, jimiž jsou velké zásoby již nechtěného zboží.

6.1.5. Končící zboží k 1. 12. 2008

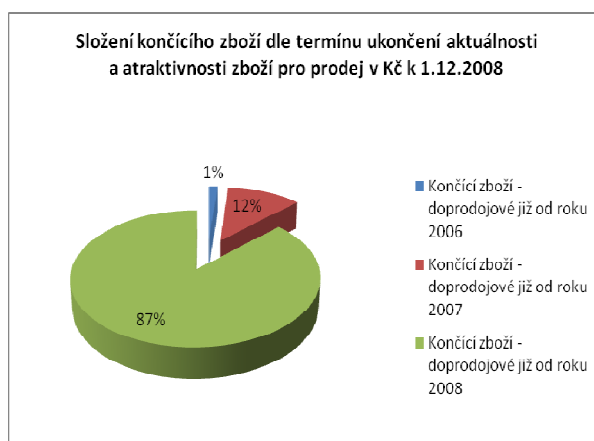
Graf 6: Stav zásob v Kč na prodejnách z pohledu aktivního a končícího zboží k 1. 12. 2008



Zdroj: Dagmar Frendlovská

Graf zachycuje poměr zásob aktivního a končícího zboží. Celých 12% tvoří končící zboží, které se nachází na prodejnách k datu 1. 12. 2008.

Graf 7: Složení končícího zboží dle termínu ukončení aktuálnosti a atraktivnosti zboží pro prodej v Kč k 1. 12. 2008



Zdroj: Dagmar Frendlovská

Graf vykresluje složení končícího zboží, které se nachází na prodejnách k datu 1. 12. 2008. 87% tvoří končící/doprodejové zboží, které bylo určeno k vyřazení z prodeje v roce 2008, 12% tvoří končící zboží z roku 2007 a 1% patří mezi končící zboží z roku 2006, které se stále nachází na prodejnách i k datu 1. 12. 2008.

Zhodnocení problematiky končícího zboží

Předmětná síť obchodů se ve sledovaném období potýká s nedostatečnou pozorností neaktuálnímu zboží, tedy takovému zboží, o které již není na trhu zájem, které je nežádoucí z pohledu prodejce, které drží na skladě, a ve kterém ji „leží“ velké množství finančních prostředků. Není efektivní mít velké zásoby takového zboží, které je určeno k vyexpedování i pod cenou, za niž bylo nakoupeno. Pokud by však firma využívala ICT a měla zřízený elektronický obchod, potom by se rozplynulo takovéto zboží mezi širší klientelu a prodalo za zajímavých podmínek. Značným nedostatkem dané společnosti je také to, že odpovědné osoby, které určují rozdělování finančních prostředků, nevěnovaly dané problematice dostatečnou pozornost. Je alarmující, že k datu 1. 12. 2008 bylo na skladě celých 12% končícího zboží. Bolestivějším zjištěním je však to, že z daných 12% (v Kč) lze najít i zboží, které bylo určeno k doprodeji v předchozích letech /procentuální podíl v Kč: 2006 (1%), 2007 (12%) a rok 2008 (87%).

6.1.6. Nejlepší dodavatelé z pohledu nákupu

Tabulka 1: Seznam 10 - ti nejlepších dodavatelů nákupu v Kč za rok 2006

název	číslo	země původu	2006 - hodnota čistého nákupu v Kč bez DPH
Nobby Pet Shop Gmbh	D00688	DE	12 272 400,10
Gimborn Česká republika s.r.o.	D00394	ČR	5 759 486,70
Noviko a.s.	D00312	ČR	5 508 119,85
Granum, spol. s.r.o.	D00335	ČR	3 183 083,10
Darwin's PET s.r.o.	D00517	ČR	2 825 628,00
Plaček s.r.o.	D00240	ČR	1 840 313,80
MAPES spol. s r.o.	D00505	ČR	1 435 161,30
EIVO Czech Pet s.r.o.	D00425	ČR	1 414 467,27
Autocont	DN0001	ČR	1 214 086,94
Olivová Monika	D00672	ČR	1 099 650,00

Zdroj: Dagmar Frendlovská

Tabulka 2: Seznam 10 - ti nejlepších dodavatelů nákupu v Kč za rok 2007

název	číslo	země původu	2007 - hodnota čistého nákupu v Kč bez DPH
Nobby Pet Shop Gmbh	D00688	DE	16 246 076,00
Noviko a.s.	D00312	ČR	5 508 199,85
Gimborn Česká republika s.r.o.	D00394	ČR	5 337 883,80
Granum, spol. s.r.o.	D00335	ČR	4 854 238,50
Darwin's PET s.r.o.	D00517	ČR	3 206 437,35
MAPES spol. s r.o.	D00505	ČR	2 812 257,06
Autocont	DN0001	ČR	2 670 164,00
Flexi - Bogdahn International	D00383	DE	2 663 185,80
Flamingo NV	D00826	BE	2 565 872,90
JK ANIMALS - PLUS	D00894	ČR	1 940 635,60

Zdroj: Dagmar Frendlovská

Tabulka 3: Seznam 10 - ti nejlepších dodavatelů nákupu v Kč za rok 01-08/2008

název	číslo	země původu	01-08/2008 – hodnota nákupu v Kč bez DPH
Nobby Pet Shop Gmbh	D00688	DE	7 322 089,04
Gimborn Česká republika s.r.o.	D00394	ČR	5 747 060,19
Noviko a.s.	D00312	ČR	4 322 981,89
Granum, spol. s.r.o.	D00335	ČR	3 099 769,47
JK ANIMALS - PLUS	D00894	ČR	2 559 594,15
Flamingo NV	D00826	BE	2 284 925,34
Darwin's PET s.r.o.	D00517	ČR	2 163 185,20
Greenfields Care Products	D00906	UK	1 914 219,57
LIMARA Plus, s.r.o.	D00633	ČR	1 638 974,88
Flexi - Bogdahn International	D00383	DE	1 399 438,25

Zdroj: Dagmar Frendlovská

Zhodnocení skladby dodavatelů

V počátku obchodování u zkoumané sítě obchodů převažovalo zboží od českých dodavatelů. V průběhu většího otevírání se světu došlo k nárůstu počtu zahraničních dodavatelů, kteří postupně obsazovali přední místa dle velikosti nákupu zboží. V roce 2008 patřili 4 zahraniční dodavatelé do první desítky nejlepších dodavatelů z pohledu obrátu nákupu. Porovnání let 2006 (1 zahraniční dodavatel v první desítce) a 2007 (3 zahraniční dodavatelé v první desítce) ukazuje, že růst počtu zahraničních dodavatelů, kteří obsazují první pozice z pohledu nákladů nákupu, má rostoucí tendenci. Za důvod nárůstu lze považovat snahu odlišit se od konkurence (dovézt zboží ze vzdálenějších zemí, které se nevyskytuje na českém trhu), získání lepší cenové nabídky u vzdálenějších partnerů, lepší komfort, lepší servis, modernější designy, pružnější inovace atd.

Sledování nákupu z pohledu nejzajímavějších dodavatelů zachycuje skutečnost, že i přestože zkoumaná firma se potýká s určitými problémy, má ke sledovanému období vybrané stěžejní dodavatele, kteří se opakovaně v průběhu několika let nacházejí mezi významnými partnery a mění se pouze jejich pořadí. To tedy znamená, že v dané společnosti je zjevná snaha budovat dodavatelsko-odběratelské vztahy, to jest mít dlouhodobější partnery, kteří rádi uvidí své zboží nejen v kamenných obchodech, ale i v nově vzniklém elektronickém obchodě.

6.1.7. Duplicita zboží

Tabulka 4: Duplicita nákupu zboží

označení	dodavatel	zboží - seznam	duplicita zboží - číslo označuje dodavatele
1	Nobby	Hračky latex	1,2,3
2	Flamingo	Hračky plyš	1,2,3
3	JK animals	Hračky ptáci	1,2,3
4	Limara	Hračky hlodavci	1,2,3,4
5	Malina	Misky keramické	1,2,3
6	F&B	Misky nerezové	1,2
7	Gimborn	Obojky látkové	1,2,3,13
8	Chovex	Obojky kožené	1,2,6
9	Granum	Oblečky	1,2,3,11
10	Samohýl	Podestýlky seno	4,5,8
11	Doggydolly	Podestýlky dřevité	3,4,8,9,12
12	Plaček	Podestýlky ostatní	2,3,7,12
13	Rogz	Pelechy - pes, kočka	1,2,3
		Plastové záchodky	1,2,3
		Domečky hlodavec	2,4

Zdroj: Dagmar Frendlovská

Uvedená tabulka nám ukazuje seznam dodavatelů a zboží. Duplicita nakupovaných položek (podobných, někdy i totožných – pouze v jiných obalech) nepomáhá firmě stavět si pevné základy ve vztazích s dodavateli.

Zhodnocení problematiky duplicity zboží

Duplicita zboží je problém, který se objevuje u většiny prodejců zboží (tedy tam, kde nejsou plně stanovena pravidla a strategie nákupu). Není obtížné sklouznout k tomu, že se nakoupí více druhů totožného zboží (podobného zboží od více druhů dodavatelů), neboť nám připadá, že veškeré zboží je

krásné, prodejné a je třeba ho mít. Při počátečním nákupu je třeba si stanovit základní kritérium, které zboží chceme prodávat, zboží jakých dodavatelů a jakého stylu. To vše nám pomůže stanovit si stěžejní dodavatele pro jednotlivé skupiny zboží a spolupracovat s nimi do hloubky. Díky takovéto spolupráci lze očekávat, že postupně dosáhneme lepších vyjednávacích prostředků, hlubších dodavatelsko-odběratelských vztahů a důvěrnějších forem spolupráce, což může celkově přinést nemalá pozitiva pro nakupující firmu. U sledované firmy se většina totožných produktů nakupuje u více dodavatelů. Jedná se například o oblečky, jednoznačně luxusní a módní zboží, a z průzkumu je vidět, že je naprosto neadekvátní, aby daná skupina zboží měla 4 dodavatele. Nákup takového zboží se vždy promítne i do problematiky zásob, neboť se jedná o módní zboží, které, pokud se neprodá, je nezajímavé, neatraktivní a staromódní. Je třeba ho zlikvidovat a ve většině případů se již nikdy nevrátí vynaložené prostředky. Pokud by však firma měla další klientelu na virtuálním tržišti, potom by nemusela likvidovat žádné zboží, neboť by se plynule rozplynulo mezi další zákazníky a nevznikaly by žádné neefektivní doprodeje zboží.

6.2. Zhodnocení modelu stávající strategie vybrané firmy

Daná síť se rozrůstala v oblasti otevírání nových obchodů, v oblasti odlišování se od konkurence, v oblasti profesionality, v oblasti uspokojování potřeb pro konečného zákazníka. Fungování těchto obchodů bylo založeno na velké pílí a profesionalitě lidí, kteří dokázali, aby vzniklo něco takového, co během krátkých 8 let mělo desítky obchodů v nákupních centrech. Cíl budování sítě obchodů s chovatelskými potřebami v nákupních centrech byl jediný, a to nasměrovat velké masy lidí pohybující se v nákupních centrech do svých obchodů. Daná síť se od začátku odlišovala od konkurentů svým profesionálním přístupem k zákazníkům, volbou prodejních artiklů i prezentování na veřejnosti. Díky aktivnímu přístupu majitelů předmětné sítě se jim podařilo proškolit a vzdělávat své zaměstnance nejen v základních prodejních dovednostech, ale také po odborné stránce.

Zkoumaná firma udělala veliký kus práce, když se rozhodla pro realizaci a udržování chodu sítě obchodů. Každý krok, který firma učinila, byl významným i tehdy, pokud později došlo ke zjištění, že ne všechny kroky byly správné a optimální. Daná společnost má stále podstatné místo na trhu v oblasti chovatelských potřeb. Nyní již bude jen v rukou manažerů firmy, jak se bude chod dané sítě prodejen vyvíjet do budoucna. Je třeba, aby vedení firmy a také vedoucí pracovníci jednotlivých sekcí efektivně pracovali a byli kritičtí k sobě i ke své práci. Je zcela přirozené udělat chybu (i na všech úrovních managementu), neodpustitelné však je, pokud se ví o nedostatcích a nedělají se žádné kroky k jejich odstranění.

Na základě osobních zkušeností doporučuji firmě, aby zvážila a přehodnotila své současné pracovní aktivity a plně věnovala pozornost oblastem, ve kterých neefektivně ztrácí velké množství finančních prostředků. Firma si musí stanovit priority a jimi se řídit, nikoliv o nich vědět a přitom řešit méně podstatné záležitosti. Firma, pokud chce obstát v budoucnosti, musí zřídít a pracovat s ICT, musí rozšiřovat svoji klientelu i na virtuálním tržišti. Na stručném průzkumu zboží bylo předvedeno, že i přestože se v dané oblasti nacházejí milionové částky, dané problematice není věnovaná dostatečná pozornost ze strany top managementu. Chybně uložené finanční prostředky v zásobách, opomíjení základních kroků, jako je stanovení strategie výprodeje zboží či skladbě zboží, nejsou zanedbatelnou a finančně málo náročnou stránkou věci. Je třeba, aby se nemalá pozornost vedení firmy přesunula do problematických oblastí, aby nedošlo k tomu, že nesprávné kroky dovedou společnost k velkým finančním ztrátám. Možná dnes banální záležitost se může zítra stát „životu“ nebezpečnou skutečností.

6.3. Doporučení a nová orientace strategie vybrané firmy

Zkoumaná společnost, která se v současné době věnuje problematice tzv. kamenných obchodů, má velký potenciál si vybudovat vlastní elektronický obchod, který osloví širší klientelu a pomůže k prohlubování vztahů se současnými partnery. Zmapovaný trh, široká škála zboží, fungující logistika, vyjednané podmínky, proškolení zaměstnanci a další přednosti přímo nabádají k tomu, aby byl zrealizován i vlastní internetový obchod, který využije všech již existujících předností a výhod dané firmy (viz kapitola 6. disertační práce). Dříve než však dojde k samotné realizaci elektronického obchodu, je třeba si uvědomit vizi a cíl tohoto druhu podnikání. Kopírování kamenných obchodů do podoby elektronických obchodů je krátkozraké, avšak sledování a následování těchto obchodů, sledování a učení se z tohoto fungování obchodů je dlouhodobé a míří do budoucnosti s velkými přednostmi.

Před samotným krokem zrealizování další formy obchodování dané společnosti je třeba, aby došlo k odstranění nedostatků, které byly zjištěny průzkumem a sledováním této firmy (viz kapitola 6. 9. v disertační práci). Vlastník si musí uvědomit, že právě neefektivní nakládání s finančními prostředky bere velké množství času, tlumí atraktivnější postavení na trhu a dává šanci konkurenci. Kdo jiný, než společnost velkého rozsahu (typu zkoumané firmy) má lepší a finančně velice výhodné předpoklady k vybudování elektronického obchodu vedle kamenných obchodů? Ano, právě daná společnost má v současné době velkou řadu předností, ale nevyužívá jich. Nebere v úvahu, že i obchod se vyvíjí pádivým tempem a očekává možnost 24 hodinového nákupu z domova, očekává, že zákazníkovi musíme složit všechny „poklony“, neboť on naplní pokladny penězi.

7. Tvorba nového modelu strategie elektronického obchodu firmy

Problematika strategie elektronického obchodu představuje v dnešní době velmi rychle a dynamicky se vyvíjející obor, který bude stále více aktuálním předmětem dalšího vědeckého zkoumání a bádání. Na základě poznatků zjištěných z praxe byly vybrány a zhodnoceny problémové části provozování obchodu. V následující návrhové části jsou obsaženy kroky vedoucí k vytvoření nového modelu strategie elektronického obchodu, který se vyznačuje nedostatky zjištěným v praxi.

7.1. Systémové vymezení modelu strategie elektronického obchodu firmy

Za pomoci poznatků primárního šetření v kamenných obchodech s víceletou praxí, které byly popsány a vyhodnoceny v předchozí kapitole, a na základě závěrů z analytické části disertační práce je navržen následující model elektronického obchodu, který je zaměřen na primární požadavky a přání zákazníků.

Jako vstupní data slouží informace z praxe, které jsou pro realizaci nového modelu obchodování důležitým nástrojem. Veškeré informace získané z prvotního šetření, jak již bylo popsáno v kapitole 6. disertační práce, byly použity jako „odrazový můstek“ k tvorbě nového modelu elektronického obchodu se zaměřením na konečného klienta. Dále byla stanovena kritéria, zásady a postupy pro tvorbu daného modelu elektronického obchodu s primárním zaměřením na konečného spotřebitele.

7.2. Metodika modelu nového směru elektronického obchodování

Metodika tvorby dynamického modelu nového směru elektronického obchodování vycházející primárně z požadavků zákazníka může být dynamická pouze tehdy, bude-li plně ctít a respektovat požadavky svých klientů a přitom mít minimální náklady na vlastní provozování dané formy obchodu.

Nový model strategie elektronického obchodu vychází z propojení přímé komunikace klienta s prodávajícím za využití elektronické podpory a propojenosti s provozovatelem elektronického obchodu. V novém modelu dochází k minimalizaci nákladů, neboť se odbourávají náklady na velké množství držení zásob díky tomu, že se zboží vyrábí a dodává dle přesných požadavků klienta. Vzniká také úzká zpětná vazba mezi výrobcem a prodejcem, která přesně definuje představy o výrobku. Model

přijetí elektronického obchodu v podstatě znamená pouze pár vývojových fází v organizaci, které souvisejí s dlouhodobým růstem organizace:

1. **Využívání e-mailové komunikace a prezentace pomocí webové formy prezentace.** Odpadají takové formy komunikace, které mohou být považovány za zdoluhavé a finančně náročné (např. zasílání dokladů a nabídek poštou) a přitom se prohlubuje přímý kontakt se zákazníkem (např. telefonická komunikace v případě potřeby ujasnění požadavku). Dodržuje se základní pravidlo, a to neustálé předávání a řešení požadavků, které nejsou omezeny časem ani prostorem.
2. **Výměna informací s dodavateli a zákazníky,** kde za nejčastější transakční výměnu dat je považována výměna dat, která upřednostňují odběratelé. V daném bodu je však třeba vyzdvihnout sdílení znalostí v rámci vzájemné spolupráce, např. při přípravě či vývoji nových výrobků a služeb. Manažeři a ostatní zaměstnanci se musejí ztotožnit s myšlenkou, že vědí, co potřebují a nekončí pouze ve fázi předání informací bez následného doplňování, neustálého vylepšování, zdokonalování, konzultování a řešení možností, jak vylepšit jednotlivé nabídky.
3. **Zpětná vazba od klientů,** musí být realizována a plně využívána, protože právě na jejím základě se provozovatel obchodu dozví o spokojenosti či nedostatcích. Umožní provozovateli získat podklady o produktu, které konečný klient poptává.
4. **Rozpoznávání možností změn procesů a prohlubování jejich znalostí** a práce s nimi na efektivní úrovni.

7.3. Návrh vhodné metodiky pro nový směr elektronického obchodování

Navrzení nové metodiky aplikace pro nový směr elektronického obchodování se musí hloubkově zabývat kroky, které budou plně ctít a plnit přání klientů. Při stanovení metodiky nového modelu je třeba nejdříve se detailněji zabývat **samotnou strategií**, stanovením analýzy SWOT (viz kapitola 4.3. v disertační práci), následováním Porterova modelu (viz kapitola 4.3. v disertační práci) a také stanovením strategické analýzy ze zdrojů firmy (viz kapitola 4.3. v disertační práci).

Po vytyčení a sjednocení strategie přichází **na řadu propojení strategie nového modelu** elektronického obchodu **s CRM** (viz kapitola 4. 4. v disertační práci) stejně tak, jako je zapojení integrovaného informačního prostředí firmy. Pomocí CRM podnik může efektivně orientovat požadavky z globálního pohledu firmy a maximálního uspokojení představ a potřeb zákazníků, na požadavky jednotkové a konkrétní. V novém modelu je zakázána každá, i kdyby jen nepatrná myšlenka, která opomíjí důležitost

zákazníka, která nevychází z organizování, plánování či realizování výroby i distribuce služeb. Je tzv. průřezem operačního, analytického i spolupracujícího CRM (viz kapitola 4. 4. v disertační práci).

Rovněž **automatizace** jednotlivých procesů, které efektivně pracují se všemi články zapojenými do obchodu, bude znamenat přínos provozovatelům obchodu a zároveň přinese maximální uspokojení z provozování této formy obchodu.

Propojení **ICT** s podnikovou strategií různých úrovní a respektování CRM jasně a zřetelně odstraní zbytečné úkony a neefektivní pracovní činnosti. ICT strategie musí mířit do vzdálenější budoucnosti už jen tím, že bude aktivně komunikovat s klientem a splní mu veškerá přání a potřeby. Dovolí mu přesně si specifikovat podobu zboží či služby, dovede jeho požadavek k takové spokojenosti, že zákazník nebude přemýšlet o tom, že cena za splnění jeho požadavku byla vyšší než cena, která je běžná na klasickém trhu. V reálu si lze představit, že zákazník zaplatí za naplnění svého požadavku a zároveň za maximální servis, neboť obdrží konkrétně specifikovaný produkt a nezařadí se do skupiny slepě nakupujících zákazníků. V novém modelu si zákazník sám stanovuje základní parametry, soubory a skladbu výrobků, definuje si služby a pomáhá obchodníkovi specifikovat objem výroby a umístění na trhu. Model dává do souladu aktivity firmy a prostředí, ve kterém se společnost nachází. Klient se v daném modelu stává hlavním iniciátorem fungování takového typu obchodu, který je pružný, bez zbytečných nákladů uložených ve zboží. Poskytnutí takovéto výhody před konkurencí zabezpečí prodávajícímu maximální výhodu ve formě přesně specifikované podoby uspokojování potřeb. I pro společnost, která provozuje nový model elektronického obchodu, platí, že musí zohledňovat firemní hodnoty a firemní kulturu.

Využití informační strategie (viz kapitola 4.3.) napomáhá tomu, aby se pozornost managementu soustředila především na aktivity a dovednosti uvnitř firmy. Pohled však nemůže být pouze krátkozraký, omezující a potenciálně nefunkční, ale je třeba, aby došlo k přímému propojení informačních systémů s klienty a dodavateli. Právě díky ICT dojde k využívání lepší informační a komunikační technologie, která podporuje kvalitnější a lepší služby i produkty oproti konkurenci. ICT musí vycházet z podnikové strategie společnosti a nikoliv ji budovat jako samostatnou jednotku podniku. Nesmí dojít k oddělení, neboť by nedošlo ke splnutí globální strategie se strategií informační.

Úspěch daného modelu, ve kterém se předpokládá, že dojde k úzkému propojení **ICT s globální strategií společnosti**, závisí na čtyřech následujících oblastech: podnikové strategii, ICT strategii, organizační infrastruktuře a podnikových a ICT procesech (viz kapitola 4.3.). Je třeba vyhnout se v praxi často opakované chybě, a to, že se věnuje větší pozornost technologii než samotnému obchodu, řízení či

organizačním problémům. Obchod musí být dynamický a nikoliv statický, aby byl schopen se adaptovat na organizační i inovační změny, na konkurenční vlivy a v neposlední řadě na požadavky klientů.

Strategické umístění nového modelu elektronického obchodování je stejně tak důležitý krok, jako je zvolení vhodné strategie pro firmu. Je třeba vybrat správný, atraktivní a přitom vhodný prostor pro nový model elektronického obchodu. Dále je nutné věnovat pozornost problematice snadného vyhledávání daného obchodu. Chybné umístění nového modelu na virtuálním tržišti by vedlo společnosti k tomu, že nebudou mít důvěru a potřebu provozovat nový model. Propojení vertikálních i horizontálních, závislých i nezávislých elektronických tržišť (více viz kapitola 4.3.10. v disertační práci) povede k většímu počtu návštěv daného předmětného elektronického obchodu. Nelze opomenout také využití **elektronických aukcí** (viz kapitola 4.3.10. v disertační práci), které otevírají další možnosti, kanály a cesty, jak nasměrovat provozovatele nového modelu obchodování. Na základě hlavního činitele tohoto modelu, kterým je zákazník, musí provozovatelé sledovat a vyhodnocovat opakovaně základní zdroje denní návštěvnosti (viz kapitola 4.3.14. v disertační práci). Bez zpětných vazeb a dodržování zásadních kroků pro základní zdroje nemůže dojít ke správnému aplikování nového modelu.

7.4. Aplikace nové metodiky strategie a směry elektronického podnikání

Aplikace nové metodiky nemá ohraničený prostor či obor. Metodika nového modelu strategie je využitelná pro všechny druhy elektronických obchodů zaměřené na prodej zboží či služeb, kde je primárně ctěna základní myšlenka, a to, prvotní uspokojování potřeb klientů. Daný model je přenositelný na různé obory podnikání, pro různé věkové vrstvy i pro různé požadavky různých národností.

Zásady, kterými je třeba, aby se firmy zabývaly při realizaci nového modelu elektronického podnikání:

1. **Zhodnocení a přehodnocení celkové současné strategie podniku** – je třeba, aby strategie byla přehodnocena a do budoucna opakovaně vyhodnocována.
2. **Vývoj nové strategie elektronického obchodu v souladu se současnou obchodní strategií** – je třeba vyhodnotit všechny současné a v minulosti získané poznatky z obchodní strategie kamenných obchodů. Zhodnotit veškeré přínosy a nedostatky dosud fungujících elektronických obchodů. Vyhnout se unáhleným jednáním svých manažerů a přistoupit k důkladnému vyhodnocení nezbytnosti obchodování i ve virtuálním tržišti. Vyhnout se zdlouhavým jednáním vlastních vedoucích pracovníků a jednat v rámci udržení si významného postavení na trhu.
3. **V průběhu analyzování je třeba udržet shodnost mezi externími a interními procesy** – vyhnout se emocím a pocitům dělení elektronického obchodu na interní a externí. V podstatě se jedná o stejné kroky jako v kamenném obchodě, pouze jsou jiným způsobem označeny, čehož je

třeba se držet (B2C, B2B – strana zásobování a strana poptávky). Dynamické propojení mezi dodavatelem a odběratelem vede ke vstřícnému předávání informací.

4. **Ztotožnění jedné myšlenky mezi vedením a zaměstnanci** – vedení by mělo zhodnotit a podpořit zrealizování daného projektu. Zřízení elektronického obchodu představuje nárůst komplexnosti obchodního modelu a často otevírá i nové obchodní trhy. Neodmyslitelnou částí tohoto kroku je stanovení a sledování finanční návratnosti investic, které vzniknou při realizaci nového druhu obchodování.
5. **Rozšíření obchodního modelu podnikání** – je třeba zvážit veškeré alternativy, aby došlo k dosažení strategických cílů a k doplnění tradičních obchodních procesů o novou formu obchodů.
6. **Distribuční kanály pro daný obchod.**
7. **Sledování přínosu elektronického obchodu** – znamená sledování a hodnocení celkového přínosu elektronického obchodu ve vztahu k samotnému modelu obchodování, ale i k celkové obchodní strategii a globálnímu hodnocení podniku.
8. **Rychlost zavedení elektronického obchodu** – vývoj současné doby je charakteristický rychlým způsobem žití, ale i podnikání. Je třeba, aby si firmy stanovily odpovědnou osobu pro tento úkol, která se bude plně věnovat dané formě obchodu. Příslušná osoba musí mít velkou autoritu, pravomoci a schopnost úspěšně pracovat a zrealizovat daný projekt.

7.5. Závěr k návrhu elektronického obchodu pro zkoumanou firmu

Doba současného podnikatelského prostředí a okolí má charakteristické rysy, které se vyznačují nepřetržitými změnami, vysokým tlakem zákazníků na rychlost dodávek zboží, vlastní možnosti výběru zboží z široké škály sortimentu a v neposlední řadě tlakem na snižování cen v prostředí, kde je velká řada konkurentů.

Ze studia nových strategií v člancích a knihách, z výzkumu i z praxe jsou přesně definované slabé stránky, které vznikají při využívání kamenných obchodů současných provozovatelů. Neadekvátní poměr zásob či samotná skladba zboží na prodejnách a ve skladu zachycují zbytečně „utopené“ finanční prostředky provozovatele sítě obchodů. Nový model nedovoluje, aby se držely tak značné finanční prostředky v zásobách, neboť konkrétní požadavky jednotlivých zákazníků budou vždy vykryty obratem a dle konkrétní objednávky. Hodnota zásob zboží uložených na prodejnách se rozplyne do důležitějších oblastí, jako je například pružnost a rychlost řešení požadavků nebo vykrývání potřeb v jednotkových dávkách. Pro klienta není efektivní a finančně zajímavé nakupovat zboží v celém balení, pokud má možnost si koupit pouze jednotkové balení pro okamžitou spotřebu. Dnešní moderní zákazníci následují

módní trendy, a proto je nezajímavá nabídka sortimentu, která byla aktuální před měsícem či rokem. Ve výzkumu bylo ukázáno, jak neadekvátním způsobem je řešena problematika doprodejového zboží, což opět ukazuje negativní výsledek daného druhu obchodování. Nový model strategie elektronického obchodu nebude mít ani příležitost držet neatraktivní zboží z předchozích let (ve výzkumu označených jako doprodejové zboží), protože jeho skladovací prostory mu to nedovolí. Minimální skladovací prostory a okamžité vykrývání požadavků se vyhnou v praxi tak často se opakujícímu nedostatku – velkým zásobám nežádoucího a neatraktivního zboží.

Duplicita zboží ve strategii návrhu nového modelu je ošetřena tím, že jednoduché vybrání druhů modelů již v nabídce upozorní na opakovatelnost zboží (buď různých výrobců či dodavatelů), a proto přiměje majitele nabídky sortimentu k tomu, aby se vyhnul stejnému zboží, které mu nabízejí jeho dodavatelé. Využití silného postavení pro vyjednávání pomocí neroztříštěnosti nákupů mezi více dodavatelů s podobnou nabídkou pomůže provozovatelům nového modelu obchodu hlouběji pracovat s partnerem, a tedy přesně si definovat požadavky na spolupráci, znát své možnosti a aktivně pracovat s dodavatelem zboží. Díky daným konkrétně definovaným informacím bude i výrobce vědět, jaké zboží je poptáváno a v jakém poměru. Toto opatření a propojenost nedovolí vyrábět a nabízet „ležáky“, neboť výrobce bude mít vždy aktuální informace díky zpětné vazbě mezi prodejcem a klientem.

Tato forma strategie modelu elektronického obchodu propojuje konečného zákazníka s výrobcem, i když výrobce a konečný klient spolu nebudou komunikovat přímo. Prostředník, kterým je prodejce či provozovatel elektronického obchodu, propojí díky získaným požadavkům a možnostem klienta a výrobce či dodavatele. Dobře vyjednané vztahy mezi klientem a výrobcem garantují, že provozovatel takovéto strategie obchodu nebude „vyšachován“ z řetězce obchodujících článků.

8. Přínosy práce

Naplnění hlavního cíle stejně tak jako dílčích cílů, které byly stanoveny v mé disertační práci, bude přínosem nejen pro teoretický vývoj, kde se nad problematikou e-commerce zamýšlí stále větší množství odborníků, ale také pro primární využívání v praxi, kde tento druh zaměření obchodování pomůže k efektivnímu, finančně i časově nenáročnému kvalitnímu využívání e-commerce ve všech firmách s cílovým zaměřením na konečného zákazníka.

Přínosy pro teorii:

- Systémové vymezení modelu strategie elektronického obchodu firmy.

- Metodika tvorby dynamického modelu nového směru elektronického obchodování vycházejícího primárně z požadavků zákazníka.
- Návrh vhodné metodiky aplikace pro nový směr elektronického obchodování.

Přínosy pro praxi:

- Aplikace vytvořené metodiky tvorby strategie elektronického obchodu firmy a vyjádření směrů elektronického podnikání.

Přínosy pro výuku:

- Aktualizace předmětu Elektronický obchod a doplnění stávajících laboratorních simulačních programů v laboratořích pro tvorbu e-shopů preferujícími vytvořený moderní přístup ke strategii elektronického obchodu firmy. Dále využití metodiky pro doplnění navazujících předmětů a jako námětu pro nové bakalářské a diplomové práce studentů FP VUT v Brně.

9. Závěr

Problematika elektronického obchodování je poměrně hojně skloňována, diskutována, probírána a zkoumána různými odborníky, vědci a v neposlední řadě i praktiky, kteří se stále hlouběji a důkladněji zajímají o dané téma. Každým dnem se o této problematice dozvídá širší a širší veřejnost, která každým okamžikem zjišťuje, že daný způsob obchodování je nezbytností dnešní doby a bude nepostradatelností každého následujícího období, protože dovoluje sjednocení všech dílčích trhů v jedno globální, světové tržiště.

Kritéria, na základě kterých se provádí hodnocení nebo se stanoví rozsah sledování a zkoumání daného druhu obchodování, jsou velmi významná, a to jak z pohledu náročnosti na čas potřebný při jejich implementaci či vyhodnocení, tak i z pohledu značné finanční zatíženosti provozovatele.

Existují však značné výhody a mnohá pozitiva posouvající daný druh obchodování na přední příčky celosvětového fungování obchodu jako takového. Dnes si již neumíme a ani nechceme umět představit, že bychom za určitých okolností museli opustit tuto formu podnikání. Každým dnem však dochází k objevování a zdokonalování dané formy obchodování proto, aby svět našeho tisíciletí, svět hektických zvrátů a způsobů žití ulehčila, zefektivnila, méně finančně zatížila podnikání a v neposlední řadě i posunula lidské vnímání dále.

Na základě studia nových strategií popsaných v literatuře a na základě výsledků výzkumu v praxi je mnou vytvořený hlubší a konkrétně zaměřený náhled na daný druh obchodování přesněji a podrobněji specifikován. Stanoví, proč je třeba budovat elektronický obchod podle požadavků zákazníků spíše než něco nejdříve vybudovat a později pro danou věc hledat zákazníky. Přemýšlení a předvídání je v této oblasti značným posunem chápání a vnímání nejen na straně zákazníků, ale také provozovatelů a iniciátorů tohoto druhu obchodování. V této práci jsou vytvořeny takové formy elektronického obchodování, které co nejvíce potlačí subjektivitu každého jednoho zákazníka a tím poskytnou klientovi přesnější závěrečné hodnocení i kvalitnější doporučení na zlepšení stávajícího stavu dané formy obchodování.

Jak již bylo uvedeno, nový náhled na elektronický obchod, náhled, který je plně soustředěn na zákazníka, vychází z informací, které byly dosud zjištěny, a z praxe, která byla již prozkoušena. Podrobnější zpracování tohoto tématu doznalo i stanovení vyššího významu zaměření elektronického obchodu na konečného zákazníka. U daného zkoumání očekávám, že dojde k posunutí dosud získaných znalostí a nasměrování této oblasti podnikání k dalším pokrokům v oblasti vědecké i praktické.

10. Použitá literatura

1. B2B Centrum. E-tržiště [online]. 2004 [cit. 2005-12-16]. Dostupný z WWW: <http://www.b2bcentrum.cz/e_marketplace.htm>.
2. BURN, JM., SZETO, C. *A comparison of the view of business and IT alignment on success factors for strategic alignment*. 2000. In *Informatin and Management*, 37, 197-216.
3. Česká podnikatelská reprezentace při EU v Bruselu CEBRE. Malé a střední podniky - Nová definice MSP od 1. 1. 2005 [online]. 2004 [cit. 2005-12-26]. Dostupný z WWW: <http://www.cebrecz/informace_12/ndmsp.asp>.
4. DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3.
5. DRUCKER, PF *Výzvy managementu pro 21. Století*. Praha, Management Press, 2005, ISBN 80-7261-021-X.
6. DVOŘÁK, J. – *Elektronický obchod - Studijní texty pro vysoké školy*. 2004. ISBN 80-214-2600-4.
7. EKdesign. [online]. [cit. 2008-04-20] Dostupné z <http://www.ekdesign.cz/>.
8. FARDAL, H. *Strategy in an ICT User Perspective*. 2007. In *Science and Information Technology*, Vol. 4.
9. FRENDLOVSKÁ, D. *E-commerce and new tailoring websites*. Sborník konference. Brno VÚT. 2008. ISBN 978-80-214-3768-5.
10. FRENDLOVSKÁ, D. *Elektronické obchodování a jeho výzvy*. Sborník konference. Liberec Technická univerzita. 2008. ISBN 978-80-7372-331-6.
11. FRENDLOVSKÁ, D. *Elektronické obchodování a zdroje příjmů z daného obchodování*. Sborník konference. Brno VÚT. 2008. ISBN 978-80-7204-582-2.
12. FRENDLOVSKÁ, D. *Rozvoj elektronického obchodování - zaměření na B2B*. Sborník konference. Uherské Hradiště Evropský polytechnický institut. 2008. ISBN 978-80-7314-147-9.
13. FRENDLOVSKÁ, D. *Rozvoj elektronického obchodování*. Sborník Workshop. Brno VÚT. 2007. ISBN 978-80-214-3521-6.

14. FRENDOVSKÁ, D. *SEO as E-COMMERCE assistant*. Sborník konference. Brno VÚT. 2009. ISBN 978-80-214-3906-1.
15. FRENDOVSKÁ, D. *Společenské a etické problém využívání přímého e-marketingu*. Sborník konference. Bratislava Ekonomická univerzita. 2008. ISBN 978-80-225-2628-9.
16. FRENDOVSKÁ, D. *Webová prezentace jako nezbytná součást e-commerce*. Sborník konference. Bratislava Ekonomická univerzita. 2008. ISBN 978-80-8078-233-7.
17. Interval.cz – webdesign a e komerce denně [online]. 2002-02-22, [cit. 2008-01-30]. Dostupné z <<http://interval.cz/serialy/jak-vybirat-internetovou-prodejnu/>>. ISSN 1212-865.
18. KERNEY, S. ABDUL-NOUR, G. *SME and Quality Performance in Networking Environment*. In Computers and Industrial Engineering, 2004. 46, s. 905-909.
19. KEŘKOVSKÝ M., DRDLA, M. – *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*, 1. Vydání – Praha C.H.Beck, 2003, ISBN 80-7179-730-8.
20. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
21. KHUDHUR, P. - Šrotovné zavádí také eWay Systém – [online]. [cit. 2009-04-09]. Dostupné z: <<http://businessworld.cz/aktuality/Srotovne-zavadi-take-eWay-System-4546>>.
22. KHUDHUR, P.- E-Way-CRM pro společnost Garmin Slovensko[online], [cit. 2009-09-18]. Dostupný online: <http://businessworld.cz/aktuality/eway-crm-pro-spolecnost-garmin-slovensko-5066>.
23. KOTLER P., ARMSTRONG G. – *Marketing*, Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3.
24. KOTLER, P. – *Marketing management*, 10. rozšířené vydání, Grada Publishing, 2001, ISBN 80-247-0016-6.
25. KRÁL, PAVEL. Jak vybírat internetovou prodejnu. Interval.cz – webdesign a e-komerce denně [online]. 2002-02-22, [cit. 2008-01-30]. Dostupné z <<http://interval.cz/serialy/jak-vybirat-internetovou-prodejnu/>>. ISSN 1212-8651.
26. KWON, D., WATTS, S. *IT Valuation in Turbulent Times*. 2006. In Journal of Strategic Information Systems 15, s. 327-354.
27. KYNCL, L. *Internet a právní podnikání na něm – Elektronický obchod*. BusinessInfo.cz – Oficiální portál pro podnikání a export [online].).

28. LEVY M., POWELL P. *Strategies for Growth in SMEs*. 2005. Oxford Butterworth Heinemann.
29. LEVY M., POWELL P., YETTON, P. *SMEs: Aligning IS and strategic context*. 2001. In *Journal of Information Technology*. 2001. 16, s. 133-144.
30. LEVY, M., POWEL, P. *Information Strategy for SME: an Organizational Perspective*. 2000. In *Journal of Strategic Information Systems* 9.
31. LUFTMAN, J.N. *Key Issues for IT Executives*. 2005. In *MIS Quarterly*. Vol.4, No.2, s. 269-285.
32. Malé a střední podniky - Nová definice MSP od 1. 1. 2005 [online]. 2004 [cit. 2005-12-26]. Dostupný z WWW: <http://www.cebre.cz/informace_12/ndmsp.asp>.
33. MARTINSONS, M. DAVISON, R. TSE, D. *The Balanced Scorecard: a Foundation for the Strategic Management Information Systems*. In *Decision Support System*, Volume 25, 1999, s.71-881.
34. MCDONALD, M., WILSON, H. *The new marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. ISBN 0-7506-5387-6.
35. PEPPARD, J. WARD, J. *Beyond Strategic Information Systems: Towards an IS Capability*. In *The Journal of Strategic Information Systems*, 2004, Vol.13, 167-194.
36. PETERKA, J. Terminologie elektronického obchodování. FIRST Innovation Park [online]).
37. PLANT, R. *E-commerce: Formulation of Strategy*. Prentice Hall PTR, 2000. 368 s. ISBN 0-13-019844-7.
38. PORTER, ME. *Competitive advantage*, New York, The Free Press, 1985.
39. RACINE, B., ROBERT, M. *E strategy pure and simple*, Mc Graw-Hill, 2001, ISBN 0-07-137178-8.
40. RANGONE, A. A Resource – Based Approach to Strategy Analysis in SME. In *Small Business Economic* 12, 1999, s.233-248.
41. RIVARD, S., RAYMOND, L., VERREALUT, D. *Resource-based view and competitive strategy*. In *Journal of Strategic Information Systems*, 2005, 20, s. 1-22.
42. SEDLÁČEK, J. – *E-komerce internetový a mobil marketing od A do Z*, 1 vydání, Praha 2006. ISBN 80-7300-195-0.
43. ShopCentrik – obchod, prodejna – profesionální B2C, B2B řešení [online]. [cit. 2008-04-15]. Dostupné z <<http://www.shopcentrik.cz/>>.

44. SPANOUS, YE., LIOUKAS, S. *An examination into the causa logic of rent generation: contrasting Porter competitive strategy framework and resource – based perspective*. In *strategic Management Journal*, 22 (10), 2001, 907-934.
45. STUHLÍK, P. – DVOŘÁČEK, M. *Marketing na Internetu*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, spol.s.r.o., 2000. 248s, ISBN 80-247-0081-6.
46. ŠVÁB, J. *Elektronický obchod*. 2003 [online]. [cit. 2008-04-12]. Dostupný na: WWW:<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-vpravnich-ukonech/elektronicky-obchod/1000818/7013/>
47. TALLON, PP. KRAEMER, KL. *A Process-Oriented Assessment of the Alignment of Information and Business Strategy*. 1999. In *4th Americans Conference of Information Systems*, Baltimore, 14.-16.8.
48. *There are three parts of application architecture of CRM*. [online]. 2009. Dostupný na <http://www.mariosalexandrou.com/definition/crm.asp>
49. TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha, C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179884-3.
50. VENKATRAMAN, N., HENDERSON, JC., OLDACH, S. *Continuous Strategic Alignment*. 1993. In *European Management Journal*, Vol. 11, No. 2, 139 -149.
51. VORŠÍŠEK, J. *Strategické řízení informačních systémů a systémové integrace*. Praha. Management Press, ISBN 80-85943-40-9.

11. Životopis

Osobní údaje:

Jméno a příjmení:	Dagmar Frendlovská, ing.
Datum narození:	24. 2. 1975
Národnost:	česká
Stav:	svobodná
Současná adresa:	Haškova 2158/24, Žďár nad Sázavou, 591 01
Telefon (mobil):	722 158 589
Email:	<u>d.frendlovska@seznam.cz</u> , <u>dagmar_75@hotmail.com</u>

Praxe a projekty:

- vybudování zahraničního obchodu – spolupráce s dodavateli z USA a velké části Evropy (např. Německo, Rakousko, Belgie, Holandsko, Velká Británie, Španělsko, Itálie, Polsko, Slovensko atd.)
- budování pevné pozice v dodavatelsko-odběratelských vztazích na českém i zahraničním trhu (spolupráce s více než 200 dodavateli)
- praxe v oblasti vybudování a vedení sítě obchodů
- praxe se založením, vedením a řízením obchodní sítě po celé ČR (32 obchodů)
- praxe v oblasti personalistiky
- praxe v oblasti marketingu
- praxe v oblasti logistiky
- praxe v oblasti správcovství sortimentu
- praxe v učitelství/vedení školení
- atd.

Profesionální pracovní zkušenosti:

1. **Pedagog – VŠP** Jihlava /1. ročník: Podniková ekonomika, 3. ročník: Elektronický obchod/, **VŠAP** /1. ročník: Personalistika/ – Brno (2009)
2. **Zprostředkovatel obchodu pro ČR a zahraniční trh** - široká řada možností zprostředkování obchodu v různých oblastech a směrech – (2009)
3. **Generální manažer oddělení nákupu** společnosti MVDr. Ivo Dupal – SANVET – pro dvě oddělení společnosti a to: síť obchodů Zvěrokruh (32 obchodů) s chovatelskými potřebami, velkoobchod veterinárních léčiv pro Moravu - MVDr. Ivo Dupal – SANVET - (2006 - 2008)

Pracovní náplní dané profese bylo prohlubovat dodavatelsko-odběratelské vztahy, rozšiřovat problematiku zahraničního obchodu (většina zemí v Evropě, země mimo Evropu např. USA), realizování obchodní politiky mezi více dodavateli.

4. **Výkonný ředitel sítě obchodů** Zvěrokruh společnosti MVDr. Ivo Dupal - SANVET (od 2004 do 2006)

Vedení a plnohodnotné spravování sítě obchodů s chovatelskými potřebami Zvěrokruh.

5. **Manažer pro budování sítě obchodů** Zvěrokruh společnosti MVDr. Ivo Dupal – SANVET (od 2002 do 2004)

Vybudování sítě obchodů s veškerými činnostmi, které s danou problematikou souvisejí (vybudování a vybavení obchodů, zásobení a kontrolování obchodů, výběr zboží, vedení lidí,

personální problematika, marketingové záležitosti, praxe v logistice, pořádání akcí a prezentací, atd.)

6. Studijní a pracovní pobyt v zahraničí – Nizozemí (od 2000 do 2002)

Administrativní pomoc v rodinné firmě, studium jazyků (angličtina a holandština).

7. Učitel ekonomických předmětů na Soukromé střední škole v Jihlavě (od 1999 do 2000)

Třídní učitel a učitel odborných předmětů na střední škole.

8. Redaktor novin Jihomoravský den Brno, novin Vysočina, časopisu Ring a Rádía Vysočina (od 01/1999 do 08/1999)

Získávání a zpracovávání materiálů pro tisk a rádio z kraje Vysočina.

Získané vzdělání:

Od 2005	VUT v Brno, Fakulta podnikatelská, obor Řízení a ekonomika podniku – doktorandské studium
1993-1998	Inženýr ekonomie – VŠB-TU – EKF - obor – podnikatelství a management
1994-1997	Diplom pedagogické způsobilosti o vyučování odborných předmětů - Ostravská universita
1989-1993	Maturita na OA - Jihlava
1993	Státní zkouška kancelářského psaní strojem v anglickém jazyce – Státní institut kancelářského psaní strojem Ostrava
1992	Státní zkouška kancelářského psaní strojem v českém jazyce – Státní institut kancelářského psaní strojem Ostrava

Dovednosti:

Anglický jazyk – aktivní

(Certifikát PET University of Cambridge ESOL Examinations – 2006)

Ruský jazyk – pasivní/příležitostní

Holandský jazyk – pasivní/příležitostní

(Certifikáty Volks university v Haarlemu – v Nizozemí – 2001 a 2002)

Řidičský průkaz - (s aktivní praxí od roku 1993): skupiny A,B

Počítačové dovednosti - MS Windows, Word, Excel, Outlook, PowerPoint, Corel, Navision

Zájmy:

- sport, cestování, čtení, organizování zábavných programů, navrhování designů (interiéry, oděvy)

12. Publikace

Příspěvky na konferencích:

1. Frendlovská, D. *Rozvoj elektronického obchodování*. Sborník Workshop. Brno VÚT. 2007. ISBN 978-80-214-3521-6.
2. Frendlovská, D. *Rozvoj elektronického obchodování - zaměření na B2B*. Sborník konference. Uherské Hradiště Evropský polytechnický institut. 2008. ISBN 978-80-7314-147-9.
3. Frendlovská, D. *Elektronické obchodování a jeho výzvy*. Sborník konference. Liberec Technická univerzita. 2008. ISBN 978-80-7372-331-6.
4. Frendlovská, D. *Elektronické obchodování a zdroje příjmů z daného obchodování*. Sborník konference. Brno VÚT. 2008. ISBN 978-80-7204-582-2.
5. Frendlovská, D. *Webová prezentace jako nezbytná součást e-commerce*. Sborník konference. Bratislava Ekonomická univerzita. 2008. ISBN 978-80-8078-233-7.
6. Frendlovská, D. *E-commerce and new tailoring websites*. Sborník konference. Brno VÚT. 2008. ISBN 978-80-214-3768-5.
7. Frendlovská, D. *E-commerce and the future of mobile*. Sborník konference. Brno VÚT. 2008. ISBN 978-80-214-3768-5.
8. Frendlovská, D. *E-commerce a využívání on-line marketing*. Sborník konference. Žilina Žilinská univerzita. 2008. ISBN 978-80-8070-965-5.
9. Frendlovská, D. *Společenské a etické problémy využívání přímého e-marketingu*. Sborník konference. Bratislava Ekonomická univerzita. 2008. ISBN 978-80-225-2628-9.
10. Frendlovská, D. *E-commerce jako nástroj nové generace*. Sborník konference. Kroměříž Evropský polytechnický institut, s.r.o.. 2009. ISBN 978-80-7314-161-5.
11. Frendlovská, D. *SEO as E-COMMERCE assistant*. Sborník konference. Brno VÚT. 2009. ISBN 978-80-214-3906-1.
12. Frendlovská, D. *Electronic commerce and its legal rules in Czech Republic*. Žilina University of Žilina. 2009. ISBN 978-80-554-0039-6.