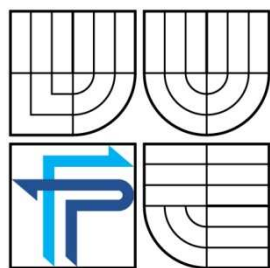


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF INFORMATICS

# STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ELEKTRONICKÉHO OBCHODU FIRMY

MODEL OF E-COMMERCE WITH CUSTOMER SUPPORT

Thesis DISERTAČNÍ PRÁCE

PHD THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. ZUZANA NĚMCOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

BRNO

PROF. ING. JIŘÍ DVOŘÁK, DRSC.

2010

## **ABSTRAKT**

Cílem dizertační práce je tvorba modelu moderního elektronického obchodu s uvažováním potřeb zákazníků a zahrnutí jejich požadavků do strategického řízení elektronického obchodu firmy.

Důraz je kladen na aplikaci technické kybernetiky v ekonomických vědách. Za pomoci software MATLABu je vytvořen model, který reprezentuje ekonomický model elektronického obchodu, kdy se firma za pomoci zpětných vazeb snaží svůj výstup co nejvíce přiblížit zákazníkovi.

Výsledkem řešení dané problematiky je aplikace na modelu, kde jsou zkoumány vybrané dynamické procesy vztahů strategií zákazníků a modelu nově vytvořené strategie elektronického obchodu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

elektronický obchod

spokojenost zákazníků

strategie elektronického obchodu

## **ABSTRACT**

The aim of this (dissertation) thesis is to create a modern e-commerce/ e-business model that takes in account the needs of clients and includes their demands into e-commerce/ e-business strategic management of the company.

By using the MATLAB software is created the model which represents an e-commerce/ e-business economic model. In this case tries the company - with the help of feedback - to bring its output to the client as much as possible.

The solution of these problems is an application on the model where dynamic interactions of client's strategies and newly created e-commerce / e-business strategies are investigated.

## **KEYWORDS**

E-Commerce

customer satisfaction

E-Commerce Strategy

## **OBSAH**

SEZNAM OBRÁZKŮ	5
SEZNAM GRAFŮ	5
SEZNAM ZKRATEK	6
<b>1 ÚVOD</b>	<b>7</b>
<b>2 SYSTÉMOVÉ VYMEZENÍ ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY</b>	<b>8</b>
2.1 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE	8
<b>3 METODOLOGIE DIZERTAČNÍ PRÁCE</b>	<b>10</b>
3.1 HYPOTÉZY DIZERTAČNÍ PRÁCE	10
<b>4 PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY</b>	<b>11</b>
4.1 SYSTÉM A MODEL ELEKTRONICKÉHO OBCHODU	11
4.2 KYBERNETIKA V SYSTÉMOVÉ INTEGRACI	12
4.3 TEORETICKÉ PŘEDPOKLADY STRATEGIE ELEKTRONICKÉHO OBCHODU	13
4.4 ÚSPĚŠNÉ ZAVEDENÍ ZÁMĚRU ELEKTRONICKÉHO OBCHODU VE FIRMĚ	13
4.5 DEFINICE STRATEGICKÝCH PLÁNŮ VYBRANÉ FIRMY	14
<b>5 ANALÝZA STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ELEKTRONICKÉHO OBCHODU FIRMY</b>	<b>15</b>
5.1 IDENTIFIKACE DAT	15
5.2 VYHODNOCOVÁNÍ STRATEGIE NA ZÁKLADĚ PROVEDENÝCH PRŮZKUMŮ	17
<b>6 NÁVRHY ŘEŠENÍ</b>	<b>19</b>
6.1 TVORBA MODELU ELEKTRONICKÉHO OBCHODU FIRMY NA ZÁKLADĚ STRATEGICKÉ ANALÝZY	19
6.2 MODEL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ELEKTRONICKÉHO ŘÍZENÍ	23
6.3 MOŽNOSTI NOVÉHO MODELU STRATEGIE ELEKTRONICKÉHO OBCHODU FIRMY	24
6.4 GENEROVÁNÍ VSTUPŮ V RÁMCI STRATEGIE S1- FIRMA	25
6.5 GENEROVÁNÍ VSTUPŮ V RÁMCI STRATEGIE S2- ZÁKAZNÍK	27

<b>6.6</b>	<b>POSUZOVÁNÍ STRATEGIE E-OBCHODU Z POHLEDU NAVRŽENÉHO MODELU</b>	<b>28</b>
<b>6.7</b>	<b>DISKUSE A INTERPRETACE VÝZKUMNÝCH VÝSLEDKŮ</b>	<b>42</b>
<b>7</b>	<b><u>PŘÍNOSY PRÁCE</u></b>	<b>43</b>
<b>7.1</b>	<b>NAPLNĚNÍ NEBO VYVRÁCENÍ VÝZKUMNÝCH HYPOTÉZ</b>	<b>43</b>
<b>7.2</b>	<b>PŘÍNOSY PRO TEORIE</b>	<b>43</b>
<b>7.3</b>	<b>PŘÍNOSY PRO PRAXI</b>	<b>44</b>
<b>7.4</b>	<b>PŘÍNOSY PRO PEDAGOGICKÝ PROCES</b>	<b>44</b>
<b>8</b>	<b><u>ZÁVĚR</u></b>	<b>46</b>
<b>9</b>	<b><u>BIBLIOGRAFIE</u></b>	<b>48</b>
<b>9.1</b>	<b>DALŠÍ INFORMAČNÍ ZDROJE</b>	<b>49</b>
<b>9.2</b>	<b>INTERNETOVÉ ZDROJE</b>	<b>52</b>

### **Seznam obrázků**

OBRÁZEK 1. PŮSOBNÍ STRATEGIE S1 A S2 V ELEKTRONICKÉM OBCHODĚ .....	24
OBRÁZEK 2. MODEL STRATEGIE V KYBERNETICKÉM SYSTÉMU .....	25
OBRÁZEK 3. PROPOJENÍ STRATEGIE V ELEKTRONICKÉM OBCHODĚ .....	29
OBRÁZEK 4. MODEL FUNGOVÁNÍ STRATEGIE S1 A S2 .....	30
OBRÁZEK 5. ZJEDNODUŠENÝ MODEL ZOBRAZUJÍCÍ ZAPOJENÍ S ČASOVÝM ZPOŽDĚNÍM.....	32
OBRÁZEK 6. ZJEDNODUŠENÝ MODEL ZOBRAZUJÍCÍ ZAPOJENÍ S ČASOVÝM ZPOŽDĚNÍM – VLOŽEN O JEDEN ŘÁD SLOŽITĚJŠÍ JMENOVATEL .....	38

### **Seznam grafů**

GRAF 1. SCOPE .....	35
GRAF 2. SCOPE 1.....	35
GRAF 3. SCOPE 2.....	36
GRAF 4. SCOPE 3.....	36
GRAF 5. SCOPE 4.....	37
GRAF 6. SCOPE .....	39
GRAF 7. SCOPE 1.....	39
GRAF 8. SCOPE 2.....	40
GRAF 9. SCOPE 3.....	40
GRAF 10. SCOPE 4.....	41

## **Seznam zkratek**

**IT**-informační technologie

**IS**- informační systém

**ČSU**-český statistický úřad

**PC**-osobní počítač, (anglicky personal computer)

**PDF**- zkratka anglického názvu Portable Document Format – Přenosný formát dokumentů

**HTML** - Pomocí jazyka HTML se tvoří webové stránky. HTML znamená HyperText Markup Language - hypertextový (hypertext = odkaz) značkovací jazyk.

**EU**-Evropská unie

**ICT**- Information and Communication Technologies, Informační a komunikační technologie.

**ADSL**-vysokorychlostní připojení (připojení přes kabelovou televizi)

**WI-FI**-bezdrátové připojení

**WLAN**-vysokorychlostní mobilní připojení

**SEO** - optimalizace pro vyhledávače

**SWOT** - analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod.

# 1 Úvod

Disertační práce je obecně zaměřená na problematiku strategického řízení elektronického obchodu firmy tak, aby mohla identifikovat možné příležitosti ve zvolené oblasti a zpracovat vhodné návrhy, aby došlo ke změnám ve firmě v rámci aplikace metod strategického řízení, zaměřeného převážně na zákazníka. Bez využití informačních a komunikačních technologií by firma stěží dosahovala požadovaných cílů. Vyřešení problému představuje řadu nezbytných kroků, které jsou podrobně popsány a které naplňují cíle práce.

Elektronický obchod je významná forma prodeje a komunikace na trhu, který nabízí velmi široké možnosti. Elektronický obchod se stává významnou činností s pozitivními vlastnostmi, mezi které patří velká flexibilita obchodu oproti klasické prodejně, nízké pořizovací náklady a zákazníkům otevírá nové možnosti nakupování. Zákazník má přístup k většímu množství informací o produktu. Jednoznačně se dnes vyplatí být k využití potenciálu připraven.

V posledních letech, vzrostl význam informačních systémů (IS) a navazujících informačních a komunikačních technologií (ICT) a zejména pak rozsáhlých počítačových sítí. Za další rozvoj společnosti je považována informační společnost, která vytvoří předpoklady pro zlepšení kvality života občanů a zkvalitnění podpory rozvoje podnikání ve výrobě i službách.

## 2 Systémové vymezení zkoumané problematiky

Disertační práce řeší strategické řízení elektronického obchodu ve firmě a zaměřuje se především na zákazníky. Důležitý je průzkum celé firmy, zjištění jak firma rozhoduje a získává informace nejen o trhu, ale i o interních záležitostech. Mezi výsledky výzkumu budou patřit vlastnosti strategie firmy a informační popis vlastností, které navazují také na obchodní (podnikatelskou) strategii firmy a firemní strategii kvality, případně další strategie resp. dokumenty, které byly v podniku zpracovány a přijaty (vize firmy, poslání firmy, apod.). Firma musí využívat současných informačních technologií, schválených vrcholovým vedením firmy, prosadit je a pro její realizaci získat všechny pracovníky firmy. Strategii se bude neustále v určitých intervalech vyhodnocovat a přizpůsobovat aktuálním požadavkům. Disertační práce se zaměří na návrh modelu strategie elektronického obchodu. Nejedná se o klasický model obchodu, kdy zákazník si v podstatě vybírá z určité omezené nabídky firmy. Zásadní problém modelu vychází ze situace, kdy zákazník není plně uspokojen nabídkou prodejce a nabídka mu plně nevyhovuje. Prodejce samozřejmě ve svém zájmu stanovuje svůj sortiment na základě marketingové strategie, avšak touto „konvenční“ strategií nikdy nedocílí sto procentního uspokojení zákazníka jak ze strany záběru sortimentu, tak z pohledu uspokojení zákazníka v rámci šířky produktové řady. Samozřejmě cílem těchto strategií firem je analýza trhu, zjištění potřeb a požadavků zákazníků. Disertační práce bude sloužit jako možný návod pro firmy, které chtějí tento model realizovat. Disertační práce vytvoří pohled na strategické řízení elektronického obchodu a zároveň uvede možné aspekty a překážky. Práce by též měla sloužit studentům a dalším pracovníkům ekonomicky zaměřených vysokých škol a univerzit.

### 2.1 Cíle dizertační práce

Na základě východisek uvedených v předchozí kapitole byl identifikován cíl disertační práce následovně:

- systémové vyjádření procesu strategie vybraného segmentu firem v oblasti elektronického obchodu zaměřeného na zákazníka,
- tvorba a užití modelu navrhované strategie elektronického obchodu zaměřené na zákazníka.



K naplnění tohoto cíle je nutno akceptovat posloupnost dílčích cílů., které lze rozdělit do dvou fází, teoretickou a praktickou, při čemž obě fáze jsou velmi úzce propojeny.

Teoretická fáze:

- vymezení základních pojmů včetně uvedení teoretického východiska k řešení problematice,
- shromáždění sekundárních informačních zdrojů,
- zmapování možných metod, kterými lze nejlépe dosáhnout vytyčeného cíle.

Praktická fáze:

- provedení primárního výzkumu s cílem získání vstupních dat,
- analýza získaných dat,
- tvorba a řešení modelu,
- verifikace modelu.

### 3 Metodologie dizertační práce

Vzhledem na vytyčené cíle dizertační práce a způsob jejich naplnění, byly při zpracování práce použity nejen obecné metody výzkumu (analýza a syntéza, indukce a dedukce, metoda zpětné vazby), ale i metody specifické (modelování, data mining pro analýzu získaných dat, kybernetické, ekonomické a matematické metody). V dizertační práci jsou získávány údaje prostřednictvím vlastního průzkumu. S touto problematikou úzce souvisí pojmy primární a sekundární výzkum. Metody jsou ověřovány vztahy z hlediska verifikace jednotlivých hypotéz. Při zpracování dizertační práce a naplňování hlavních a navazujících cílů jsou použity především metody, založené na logickém myšlení. Analýza se v práci používá jako metoda získávání nových poznatků a jejich interpretace. K jejímu využití dochází hlavně při studiu dokumentů, předpisů a literárních podkladů. Syntéza se v práci používá při stanovení dílčích závěrů a při vytváření metodického návrhu pro správné provedení strategie modelu elektronického obchodu firmy. Indukce se uplatní při zejména při zobecňování veškerých poznatků, získaných dotazníkovým šetřením a metoda dedukce především při stanovení jednotlivých faktorů a důvodů, které mohou vést k tvorbě modelu elektronického obchodu. Abstrakce pomáhá při utváření vědeckých pojmů, kategorií a formulaci vědeckých zákonů, výsledkem jsou pojmy, teorie nebo modely popisující stránky předmětů, jevů nebo procesů. Metoda zpětné vazby zjišťuje reflexe výzkumného kroku tak, aby se výzkum neodchýlil od původního cíle a jeho východisek. Tato metoda je součástí ostatních použitých metod a hraje v procesu modelování podstatnou roli. Data mining byl aplikován při třídění, sumarizaci a redukci dat, pro jejich následné využití. Při zpracování získaných poznatků z uvedených oblastí jsou využity vhodné kybernetické, ekonomické a matematické metody.

#### 3.1 Hypotézy dizertační práce

Dizertační práce vychází z následujících základních hypotéz:

**H1** je možné vytvořit jednotný metodický postup pro firmy, které stojí na strategii elektronického obchodu orientovaného na zákazníka,

**H2** je možné a účelné propojit celkový pohled na elektronický obchod,

**H3** je problematika strategie elektronického obchodu stěžejní pro firmy a měla by tento postup používat každá firma.

Výše jmenované hypotézy jsou důležité pro vědeckou práci. Jsou sestavovány s vědomím, že budou v závěru dizertační práce potvrzeny, ověřeny nebo naopak vyvráceny.

## 4 Přehled o současném stavu zkoumané problematiky

Elektronický obchod dnes představuje celou škálu produktů, aplikací a služeb, jejichž společným jmenovatelem je využití elektronických komunikačních kanálů a zejména infrastruktury Internetu pro realizaci obchodních procedur a operací. Jedná se tedy o komunikaci a přenos informací v rámci podnikových procesů prostřednictvím elektronických prostředků. Elektronický obchod - Electronic Commerce (E-Commerce) je součástí širší oblasti elektronického podnikání - Electronic Business (E-Business), představuje využití elektronických komunikačních prostředků ve všech aspektech podnikatelské činnosti tzn. rovněž ve vztahu ke státní správě (Business to Administration - B2A), či zaměstnancům (Business to Employee • B2E).

### 4.1 Systém a model elektronického obchodu

V praxi se setkáváme s procesy a jevy, které můžeme nazvat objekty. Studium velkého počtu objektů v různých oblastech lidského poznávání světa ukázalo, že řadu postupů, které se osvědčují při studiu určitých objektů v jedné oblasti poznání, je možné dobře použít i při studiu v jiné oblasti. Dále se také prokázalo, že existují četné analogie ve vztazích mezi částmi objektů a jejich celkem, i když jde o objekty zcela rozdílné povahy, např. fyzikální, technické, sociální, ekonomické nebo i objekty matematické. Toto poznání vedlo k snahám zobecnit charakteristiky vztahů mezi částmi objektů, objekty, jejich chováním apod. To vyžadovalo vytvořit pojmový aparát, který by usnadňoval zobecnění poznatků získaných studiem. Obecná teorie systémů má velký vliv na rozvoj našeho poznání. Představuje mohutný teoretický a metodologický nástroj pro poznávání struktur a závislostí mezi různými prvky složitých jevů a procesů, s nimiž se setkáváme ve společenské praxi. Terminologie, vypracovaná v jejím rámci, umožňuje používat téhož jazyka k popisu zcela různých objektů.

V literatuře je o teorii systémů v současné době podrobně popsána široká škála obecných modelů, matematických metod, metodických postupů a principů, které usnadňují analýzu systémů (identifikaci systémů), modelování systémů, syntézu (kompozici) systémů a konečně i simulaci systémů. Systémy jsou tedy abstrakce, které si lidé vytváří v procesu poznání. Užíváme je při identifikaci reálného prostředí (analýze) jako nástroj poznání reálných objektů. Jsou to v podstatě logické a matematické konstrukce, které slouží v poznávacím procesu pro zobrazování systémových vlastností a souvislostí objektů a jevů vnějšího světa. Pojem systém odráží nejen všechny systémové jevy reálného světa, ale vztahuje se i na abstraktní

matematické objekty, které se skládají z množin, prvků a vztahů mezi nimi. Obecná teorie systémů uspořádává poznatky o systémech, popisuje, klasifikuje a definuje systémy. Definuje je na reálných objektech, zkoumá jejich vlastnosti, strukturu a chování. Vlastním jádrem teorie systémů je soubor abstraktních objektů, které nazýváme obecné systémy. Jde o formální logické konstrukce.

Zajímavými jsou také informační systémy, kde prvky systému jsou místa transformace a vazby v systému patří informačním tokům. Specifickou oblastí teorie systémů je zkoumání vnitřního uspořádání vlastních systémů. Jestliže z množiny prvků systému  $S$  vyčleníme jejich část a pojmenujeme ji jako řídicí podsystem, druhou skupinu prvků pojmenujeme jako řízený podsystem a nahradíme-li stávající vazby novými významnými vazbami, v nichž bude dominantní tzv. zpětná vazba, pak mluvíme o kybernetickém systému. Jednotlivé dílčí podsystemy ekonomického systému jsou klasické modely kybernetického systému a modelující prostředí je počítačové prostředí, tj. PC jako klasický kybernetický systém. Obdobně celé modelování systému je modelem kybernetického systému, kde rozpoznáváním prostředí získáváme údaje o stavu daného prostředí, zpětnou vazbu tvoří vyhodnocování procesu modelování. Kybernetika definuje problémy, teorie řízení řeší dílčí problémy. Mění se systémy se chovají podobně jako živé organismy. Kybernetika studuje živé i neživé organismy, které musí mít schopnost zachovávat informaci.

## **4.2 Kybernetika v systémové integraci**

Nasazení ERP systému představuje první krok k tomu, aby firma mohla efektivně reagovat na tržní okolí. Přizpůsobování parametrů v systému ERP je trvalý proces, který může být optimálně podporován vytvořením regulačních obvodů. Tyto regulátory jako softwarové moduly mohou porovnávat definované podnikové cíle se skutečností. Zároveň mohou propočítávat parametry pro vhodné nastavení ERP systému, čímž rychle reagují na změny trhu. Se samotným ERP systémem je sice možné podnikové procesy optimalizovat, finanční přínosy se ale nedostávají automaticky. Uživatelé podnikových informačních systému nejsou schopni průběžně aktualizovat dispoziční parametry u tisíců položek a průběžně je přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Nevhodně nastavené parametry pak vedou ovšem k tomu, že systém počítá nesprávná množství a nevyhovující termíny. Důsledkem pak bývá zbytečně vysoká vázanost kapitálu na skladech, dlouhé dodací lhůty nebo potíže s dodržováním příslibených termínů. Zlepšení likvidity díky cílenému řízení skladových zásob nelze tedy zabezpečit pouhým nasazením ERP. Regulační obvod je systém, ve kterém měřící člen průběžně měří regulovanou veličinu. Porovnávají se skutečné hodnoty

s požadovanou hodnotou řídicí veličiny a počítá se odchylka. Regulátor vyhodnocuje odchylku a dokáže ovlivnit regulovaný systém tak, aby regulovaná veličina dosáhla a držela požadovanou hodnotu.

Systém ERP spolu s takovým regulátorem vytvářejí hierarchický systém regulačních obvodů (finanční cíle, průběžné doby, skladové zásoby). Tento systém pak zvládne účinně optimalizovat i výrobu s velkým počtem úrovní kusovníkových struktur. V tom se regulační obvody liší od metody simultánního plánování u systémů APS. Výstupem je regulování podnikových cílů jako je např. snižování skladových zásob, zkracování dodacích lhůt a zlepšuje dodací spolehlivost. Návratnosti investic je dosaženo za současného zvýšení výkonnosti podniku.<sup>1</sup>

### **4.3 Teoretické předpoklady strategie elektronického obchodu**

Koncept strategického řízení je chápán jako ucelený soubor názorů a představ o strategickém řízení aplikovatelný v konkrétních podmínkách, zejména představ o filozofii, modelu, procesech, fungování a uspořádání strategického řízení. Opomenuty by neměly být ani metodologické aspekty tvorby strategie.

Koncept strategického řízení by měl splňovat následující podmínky:

- vymezovat model strategického řízení (prvky a jejich vztahy, uspořádání, například hierarchii strategií, procesy, toky informací),
- vytvářet optimální podmínky pro realizaci a fungování strategického řízení (například strukturováním problému formulace strategií a vytvořením předpokladů pro dělbu práce/součinnost realizačních týmů na jednotlivých úrovních řízení),
- poskytovat návod/metodologii pro zpracování dílčích úkolů/dokumentů (například jasně vymezovat základní pojmy – předpoklad účinné komunikace, vymezovat, které analýzy je třeba zpracovat a definovat obsah formulovaných strategií).

### **4.4 Úspěšné zavedení záměru elektronického obchodu ve firmě**

Snahou firmy je udržet si postavení na trhu, či zvyšovat znalost její značky mezi zákazníky. Jedním ze základních cílů je dosažení určité konkurenční výhody, lepším využitím vnitřních

---

<sup>1</sup>Zdroj:Článek byl publikován v květnovém čísle časopisu Ebiz v rámci tématu Systémová integrace. [online]. 2010. [cit. 5/ 2010]. Dostupné z: [www.cvis.cz/.../clanek.php?id=101](http://www.cvis.cz/.../clanek.php?id=101)

zdrojů ve srovnání s ostatními firmami v konkurenčním prostředí s cílem uspokojení trhu a uspokojením očekávaných zájmových skupin „stakeholders“. Spolupracovníci patří mezi hlavní zdroj ve firmě, který zvyšuje výkonnost resp. produktivitu práce. Pozornost je věnována na motivaci pracovníků, jako je mzdové ohodnocení vyplývající z kvality práce, prémie, vhodné pracovní podmínky, příjemný pracovní kolektiv, dobré vztahy zaměstnanců, podpora stmelující poslání a vnitřní kulturu firmy. Všechny tyto faktory působí na vytvoření vhodného firemního prostředí, které napomáhá k dobré práci. Mimo jiné kultura charakterizuje vnitřní dění ve firmě, je výsledkem myšlení a činností pracovníků.

#### **4.5 Definice strategických plánů vybrané firmy**

Prvním krokem při realizaci strategie je definice strategických plánů, resp. zpracování operačního plánu. Strategické operace jsou činnostmi vedoucí ke splnění strategických cílů, tj. k realizaci strategie. Strategickými operacemi mohou být důležité investiční akce, budování systému prodeje, zahájení produkce nových produktů nebo zásadní organizační změny podniku. Při realizaci strategie elektronického obchodu firmy lze využít projektové řízení. Operační plán se následně rozpracuje do jednotlivých strategických činností a úkolů, které budou rozděleny podle jednotlivých oblastí. Vše tvoří celopodnikový plán, skládající se z marketingového plánu, plánu výroby, plánu zásobování, plánu obnovy a údržby investičního majetku, plánu obslužných a pomocných činností, plánu výzkumu a vývoje. Zastřešující funkci mají plány finanční a personální. Management musí mít stále na paměti, že tvorba strategie není uzavřený proces, ale že je třeba se jí zabývat neustále. Jak již bylo uvedeno výše, problematickým místem realizace strategie je provázání strategické a taktické operativní části tak, aby obě dvě byly v souladu. Z tohoto důvodu přišli ekonomové Robert S. Kaplan a David P. Norton s metodou Balanced Scorecard (BSC), tj. se systémem vyvážených ukazatelů výkonnosti firmy. Jedná se o nástroj pro efektivní řízení celého podniku i jeho částí tak, aby zvolená strategie byla realizována a umožnila i systematickou kontrolu jejího plnění.

## 5 Analýza strategického řízení elektronického obchodu firmy

Výhody, které poskytuje elektronický obchod, je možno sledovat hned v několika oblastech. Mezi nesporná pozitiva patří malé náklady na vstup na trh, nízké provozní náklady, vysoká rychlost a efektivita všech procesů, snadné rozšíření nabídky zboží a služeb a časově ani teritoriálně neomezená vzájemná interakce mezi subjekty. Cílem těchto strategií je analýza firmy, trhu, zjištění potřeb a požadavků zákazníků.

### 5.1 Identifikace dat

Data, jsou základní stavební kámen při zjišťování vstupních informací pro řešení modelu strategie elektronického obchodu firmy, byla získána ze dvou zdrojů. Interními zdroji jsou chápána databáze poznatků vzniklá na základě pohovorů s vybranými manažery firem. Externími zdroji se rozumí průzkum mezi zákazníky elektronických obchodů.

V disertační práci je proveden dotazníkový průzkum a interview mezi manažery výběrového vzorku firem. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Jedná se o komunikaci elektronickou cestou virtuálních dotazníků, nebo o přímou konverzaci s respondentem. Hlavní výhodou je existence zpětné vazby mezi respondentem a dotazujícím. Tento typ dotazování je v disertační práci řešen ve formě řízeného pohovoru s top manažery firem. Elektronické informace jsou zjištěny od respondentů prostřednictvím dotazníků v e-mailech, výhodou je minimální finanční a časová náročnost a jednodušší zpracování odpovědí. Údaje, potřebné pro primární výzkum, jsou získány od respondentů, kteří jsou zákazníky elektronických obchodů.

Dotazníkový průzkum byl proveden pod záštitou firmy Zoner s. r.o, jejím prostřednictvím byly získány kontakty na zákazníky firem elektronických obchodů. Respondentům byl dotazník zaslán elektronickou poštou a kromě prosby o zamyšlení a vyplnění dotazníku nebyly přiloženy žádné další informace, aby prostřednictvím nich nebyl daný respondent ovlivněn a tím průzkum vyhodnocen.

Cílem dotazníků bylo získání informace nejenom o způsobu nakupování v elektronických obchodech a prostřednictvím Internetu, ale také zjistit důvody a názory na danou problematiku. Dotazník se zaměřil na oblast nakupování na Internetu. Otázky byly zaměřeny na jednotlivé oblasti nakupování v elektronických obchodech a to jak z hlediska respondentova chování a jeho názoru na danou skutečnost. Některá výstupní data byla použita v rámci modelu strategie.

Z průzkumu je patrné, že respondenti nakupují přes internet, ale většinou maximálně pětkrát do roka. Možné je, že stále nedůvěřují této službě na dálku, nebo mají špatné zkušenosti s elektronickým obchodem, proto model strategie je nastaven na zákazníka tak, že zvyšuje jeho návštěvnost a ochotu nákupu. Z výsledků bylo zřejmé, že zákazníci jsou spokojeni s nákupem, ale je zde pár problémů, které se špatně konkretizuje v českém prostředí, natož přes internet. Patří mezi ně reklamace, které se touto formou řeší ještě hůře než obvykle. Ženy i muži nakupují přes internet stejně často a mají i podobné preference. Co se týká internetových stránek, na kterých jsou služby či zboží nakupovány, pak nejvíce zákazníci nakupují více na českých stránkách, ale i příležitostně na zahraničních stránkách. Zákazníci, obchodující prostřednictvím Internetu, nejvíce nakupují oblečení, elektroniku, knihy, domácí spotřebiče, audiovizuální nosiče a počítače. Zákazníkům především vadí nemožnost si kupované zboží prohlédnout a to je od nákupu v elektronických obchodech odrazuje. Model strategie elektronického obchodu firmy se opírá i o preference při nakupování. Důležitým zjištěním je, že zákazníci pro vyhledávání elektronických obchodů využívají především a téměř výhradně fulltextových vyhledávačů. Tato informace je podstatná především pro provozovatele elektronických obchodů, kteří se rozhodují o investicích do různých způsobů přilákání zákazníků do svého obchodu. Ohledně preferencí při nakupování na Internetu byly potvrzeny známé trendy. Lidé preferují platbu za zboží prostřednictvím dobírky, neboť nechtějí platit dříve, než vůbec něco dostanou. Způsoby dopravy zboží se rovnoměrně dělí mezi Českou poštu, zásilkové společnosti a osobní převzetí. Vždy záleží na konkrétní situaci. Jako nejpoužívanější způsob platby za zboží objednané v elektronickém obchodu je označována tedy dobírka, kterou již s výrazným odstupem následují platby z účtu. Chování zákazníků elektronických obchodů je nutné shledat jako nezodpovědné, neboť části zákazníků není vůbec cizí si objednané zboží nevyzvednout a tím způsobit provozovateli elektronického obchodu zcela zbytečné náklady. Loajalita internetových zákazníků je problematická. Spotřebitelé nakupující na Internetu mění virtuální obchod i z důvodu malého cenového zvýhodnění nebo nějaké formy podpory prodeje.

Na základě průzkumu z interních zdrojů firmy došlo k vymezení určitých vstupů, které budou použity v rámci modelu strategie. Z výsledků vychází, že je důležité pro firmu, která uplatní model zákazníků, především to, že zákazníci jsou ochotni komunikovat s firmou přes internet a koupě produktů jim tímto způsobem nečiní obtíž. Je tedy zřejmé, že model by měl splnit původní záměr, čímž je zvýšení prodeje a rozšíření trhu. Firma by si také měla ujasnit, zdali pro ni bude takový způsob elektronických obchodů tvořit hlavní podíl na objemu prodeje. Dopředu by mělo být jasné, co od využití strategie zákazníka firma očekává a zda tento model



elektronického obchodu bude využívat. Při zavádění modelu by si firma měla velmi dobře rozmyslet, prostřednictvím jakých kanálů budou o existenci elektronického obchodu informováni jak zákazníci, tak obchodní partneři. Také by si firma měla ujasnit, jaké propagační nástroje využije pro motivování zákazníků ke koupi. Na základě výsledků z dotazníkového průzkumu a rozhovorů s manažery firem vychází najevo zavedení strategie mezi zákazníky a firmou. Z toho vyplývá řešení analýzy stávající strategie, kterou nahradí strategie zákazníků.

## **5.2 Vyhodnocování strategie na základě provedených průzkumů**

Analýza získaných dat představuje jednu z nejobtížnějších činností skládajících se z několika etap a využívající nejrůznějších metod.

Závěry zpracování dat jsou důležitým faktorem pro tvorbu následného rozhodovacího modelu. Data byly zpracovány a výsledky výpočtu získány v Microsoft Excel. Dle prokázání či zamítnutí budou buďto přijaty jako vstup do modelu či nikoliv. Váhu, kterou budu v modelu prezentovat je odvozena od síly jejich závislosti na modelu.

Aby firma uspěla v oblasti strategického řízení elektronického obchodu, měla by se řídit následujícím doporučením a uvědomit si, že významnou součástí firmy jsou informace, které jsou jedním z rozhodujících zdrojů její dlouhodobé prosperity. Proto by je měli pracovníci firmy považovat za nejcennější součást rozhodování v oblasti tvorby strategie. Dále je nezbytné položení otázky, jak jsou všichni pracovníci seznámeni s principy současných informačních technologií a s postupy uváděním těchto technologií do praxe. Na důležitosti neztrácí ani rozhodnutí o zpracování strategie firmy podle zásad. Vedení firmy se musí zaměřit na získání široké podpory pro realizaci zpracované strategie u pracovníků středního vedení a u všech řadových zaměstnanců firmy. Je zapotřebí dodržet důslednou realizaci strategie firmy tak, jak byla naplánovaná, aby byla uvedena v praxi a firmě účinně posloužila. Mezi další předpoklady úspěšné strategie je, když firma investuje přiměřené částky do rozvoje informačního systému, zda vynakládají peníze nejen na technické a programové vybavení, ale také na výchovu a vzdělávání svých pracovníků v oblasti informatiky, která bude potřebná pro uskutečnění funkčnosti celé strategie a dodržet mezinárodní standardy pro oblast informačního systému.

Vybudovat elektronický obchod orientovaný na zákazníka, který má být schopen získat zákazníky a také kvalitně a pružně plnit své závazky vůči nim a vůbec si zákazníka udržet, je ta nejtěžší z obchodních aktivit a to jak ve virtuálním prostředí Internetu, tak v reálném světě. V maloobchodě a o internetové prodejně to platí zvlášť, je nezbytně nutné reagovat flexibilně

na všechny změny, ke kterým na trhu dochází. Je nutné neustále sledovat vývoj cen a nabídky konkurence a umět na tyto změny pružně a velmi rychle reagovat. Model musí na tyto požadavky pružně reagovat. Důležitý je i marketing, který se snaží sladit zájmy a cíle společnosti se zájmy zákazníka. Aby však marketing mohl efektivně fungovat a skutečně přispívat ke splnění cílů, musí udržovat, podporovat a analyzovat silné oboustranné informační toky. Klíčovým pojmem marketingu je tedy komunikace, která běžně využívá všechny tradiční prostředky, ať už se jedná o mluvené slovem při dotazníkovém šetření nebo tištěné materiály ve formě reklam, prospektů a v neposlední řadě i velkoplošných panelů.

## 6 Návrhy řešení

Vlastní řešení a získané výsledky jsou klíčovou částí disertační práce. Nejprve byla řešena fáze, v níž došlo k aktivnímu získávání poznatků k dané problematice zejména studiem sekundárních zdrojů. Primární výzkum byl realizován ve firmě Zoner, s.r.o., s cílem získání vstupních dat, provedení analýzy současného stavu řešené problematiky a také konzultace s odborníky pracující v dané oblasti. Naplnění cíle disertační práce představuje vzájemné propojení několika výzkumných metod. Vzájemnou aplikací všech zjištěných aspektů práce poskytuje informace a znalosti potřebné k řešení dané problematiky.

### 6.1 Tvorba modelu elektronického obchodu firmy na základě strategické analýzy

V rámci návrhu řešení se nejedná o klasický model elektronického obchodu, kdy si zákazník vybírá z určité omezené nabídky obchodníka a z této nabídky pak následně uskuteční obchod. Zásadní problém vychází ze situace, kdy zákazník není plně uspokojen nabídkou prodejce a ta mu plně nevyhovuje. Prodejce samozřejmě ve svém zájmu stanovuje svůj sortiment na základě marketingové strategie, avšak touto „konvenční“ strategií nikdy nedocílí stoprocentního uspokojení zákazníka jak ze strany záběru sortimentu, tak z pohledu uspokojení zákazníka v rámci šířky produktové řady. Návrh vychází ze strategie elektronického obchodu, kdy je řešen model orientovaný na zákazníka. Tomuto řešení předchází nejprve vyhodnocení na základě analýz a výsledků z průzkumů. Z těchto průzkumů vyplývá následující řešení analýzy stávající strategie, kterou nahradí strategie zákazníků.

Model je vždy účelovým definováním objektu s omezujícími podmínkami systému a také modelujícího prostředí a tento model bude dále řešen. Řešením strategie elektronického obchodu vychází model orientovaný na zákazníka, který předchází nejprve vyhodnocení na základě analýzy. Pro hodnocení bylo využito analýzy obecného okolí – SLEPTE, která určuje pět faktorů obecného okolí firmy a má vliv na její činnost. Dále analýza oborového okolí, která řeší především konkurenty, dodavatele a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž firma působí. Velmi užitečným a často používaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův model pěti konkurenčního prostředí.

Tento model byl vybrán na hodnocení analýzy oborového okolí, vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působí v určitém odvětví, resp. na určitém trhu a je především určována pozicí pěti základních činitelů:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působící na daném trhu.

Výhody, které nám poskytuje elektronický obchod, je možno sledovat hned v několika oblastech. Mezi nesporná pozitiva patří malé náklady na vstup na trh, nízké provozní náklady, vysoká rychlost a efektivita všech procesů, snadné rozšíření nabídky zboží a služeb a časově ani teritoriálně neomezená vzájemná interakce mezi subjekty.

<b>Analyzovat současný stav:</b>	Analýzu stavu společnosti. Návrh možných změn.
<b>Rozčlenit činnost firmy:</b>	Rozčlenit a zaměřit firmu. Určit cíle, které budou reálné, časově vytýčeny, zdroji podpořeny.
<b>Vytvořit jasnou obchodní politiku</b>	Vytvořit jasnou obchodní politiku. Obchodní tým bude znát své trhy, produkty, cenovou politiku, podporu prodeje až po konkurenci.
<b>Výkonnost obchodních aktivit:</b>	Zjednodušení řízení aktivit a implementaci metodik práce.
<b>Nastavit vztah obchod – marketing:</b>	Vytvořit účinný marketingový plán, který bude jasně definován na základě obchodní politiky a bude tuto politiku podporovat.
<b>Návaznost obchodní strategie:</b>	Vyřešit návaznost obchodní strategie na řízení lidských zdrojů, informační technologie, výzkum a vývoj a na finanční řízení.

**Tabulka1. Analýza strategie**

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro analýzu firmy byla vybrána SWOT analýza, jejich vyhodnocení je uvedeno v tabulce 2., která vychází analýzy rozhovoru s manažery firmy

Silné stránky	Slabé stránky
<b>A1.</b> Popularita internetového prostředí přitahuje stále více potenciálních zákazníků.	<b>B1.</b> Špatně zpracovaná marketingová strategie- chybné zacílení zákazníků.
<b>A2.</b> Nízké kapitálové náklady nutné na vynaložení propagace v prostředí e-komerce při pronikání na globální trh.	<b>B2.</b> Přístup zákazníků spočívající v nedůvěře v elektronickém obchodování
<b>A3.</b> Rozdíl ve velikosti podnikatelských subjektů. Tendence inklinující k utváření rovnováhy na trhu.	<b>B3.</b> Neetické chování konkurence v oblasti elektronického obchodování může odradit k nákupu i zákazníky.
<b>A4.</b> Schopnost být flexibilní a rychle přistupovat k inovacím může vytvářet náskok před nesrovnatelně větším konkurentem v prostředí elektronického obchodování.	<b>B4.</b> Nedostatečná legislativní úprava v oblasti elektronického obchodování.
<b>A5.</b> Možnost využívat podrobných statistických aparátů a zpětnovazebních systémů, které e-komerce nabízí při vynaložení zanedbatelného kapitálu ve srovnání s jinými nositeli reklamy a propagace.	<b>B5.</b> Nedostatečná vybavenost technickým zařízením, či vybavenost nevhodným SW.
<b>A6.</b> Možnost využívání elektronického obchodu jen jako testovací platformu svých jinak čistě fyzických forem podnikání	<b>B6.</b> Chybí nabídka slev pro stálé zákazníky, nedostatečná reklama, chybí poradce, nevýrazné logo
<b>A7.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zavedená značka</li> <li>• dlouholetá tradice</li> <li>• kvalitní zboží</li> </ul>	<b>B7.</b> Téměř žádná zkušenost společnosti se zavedením elektronického obchodu, nejistá návratnost investice, ztráta osobního kontaktu se zákazníky při zavedení elektronického

<ul style="list-style-type: none"> <li>• široký sortiment</li> <li>• seriózní přístup</li> <li>• doprava až do domu</li> <li>• krátké lhůty dodání</li> <li>• dostatek prodejních míst</li> </ul>	obchodu.
<b>A8.</b> Snadná dostupnost k informacím.	<b>B8.</b> Nemožnost fyzického kontaktu se zbožím může ovlivnit rozhodnutí kupujících, nejistota zákazníků týkající se reklamace, platby nebo dodávek.
<b>A9.</b> Nabídka marketingových nástrojů využitelných v prostředí elektronického obchodu.	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>C1.</b> Lepší propagace na internetu s využitím bannerů.	<b>D1.</b> Silná konkurence v oboru.
<b>C2.</b> Rychlejší dodání objednaného zboží.	<b>D2.</b> Aktuální finanční krize.
<b>C4.</b> Expanze na další trhy, získání nových zákazníků, větší přehlednost o nabízených produktech, větší přehled o cenách, rozšíření distribučních cest, možnost orientace i na zahraniční trhy	<b>D3.</b> Elektronický obchod neuspokojí očekávání zákazníků, jeho nedostatečné povědomí v rámci slabé reklamní kampaně firmy.
<b>C5.</b> Zpracování elektronického obchodu v anglickém jazyku, rozšíření obecného povědomí o firmě. Rozšíření aktivit firmy na stávajících trzích a možná penetrace na nové trhy v zahraničí.	<b>D4.</b> Špatné zabezpečení (např. při platbě), zvýšení nákladů na dopravu.
<b>C6.</b> Rozšíření manipulačních prostorů	<b>D5.</b> Elektronický obchod nebude správně fungovat.
<b>C7.</b> Úspora času a pracovníků.	<b>D6.</b> Pokud zákazníci nebudou spokojeni,

	snadno přestoupí k jiné firmě
--	-------------------------------

**Tabulka 2. SWOT analýza**

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.2 Model strategického řízení elektronického řízení

Uplatňovat strategické řízení ve společnosti je novým motorem pro aktivaci celého týmu organizace a řeší zejména produktivitu práce. V rámci uplatňování modelu řízení je třeba věnovat pozornost spokojenosti zákazníků, kvalitě informací, schopnostem procesu rychlé adaptace na změny, vzdělanosti a manuální schopnosti zaměstnanců.

V rámci strategického řízení je třeba věnovat pozornost zejména:

- schopnostem procesu rychlé adaptace na změny,
- vzdělanosti a manuální schopnosti zaměstnanců,
- finančnímu "zdraví" firmy
- zákazníkům jejich spokojenosti a z ní plynoucí loajality
- kvalitě informačního systému.

Tyto ukazatele je třeba rozvíjet, posilovat, sledovat. Z krátkodobého hlediska lze na nich ušetřit, ale v dlouhodobé perspektivě může mít firma, která zanedbá tyto oblasti, existenční problémy. Z pohledu praxe lze hovořit o skutečnosti, že strategicky řízené společnosti jsou efektivnější a na trhu úspěšnější. Výstupem je změna orientace firmy na cíle a schopnosti společnosti tyto cíle naplnit.

Popis a hodnocení současného stavu charakterizuje silné a slabé stránky firmy, určuje výchozí bod pro cestu za novým cílem a umožňuje též odhadnout náklady transformace.

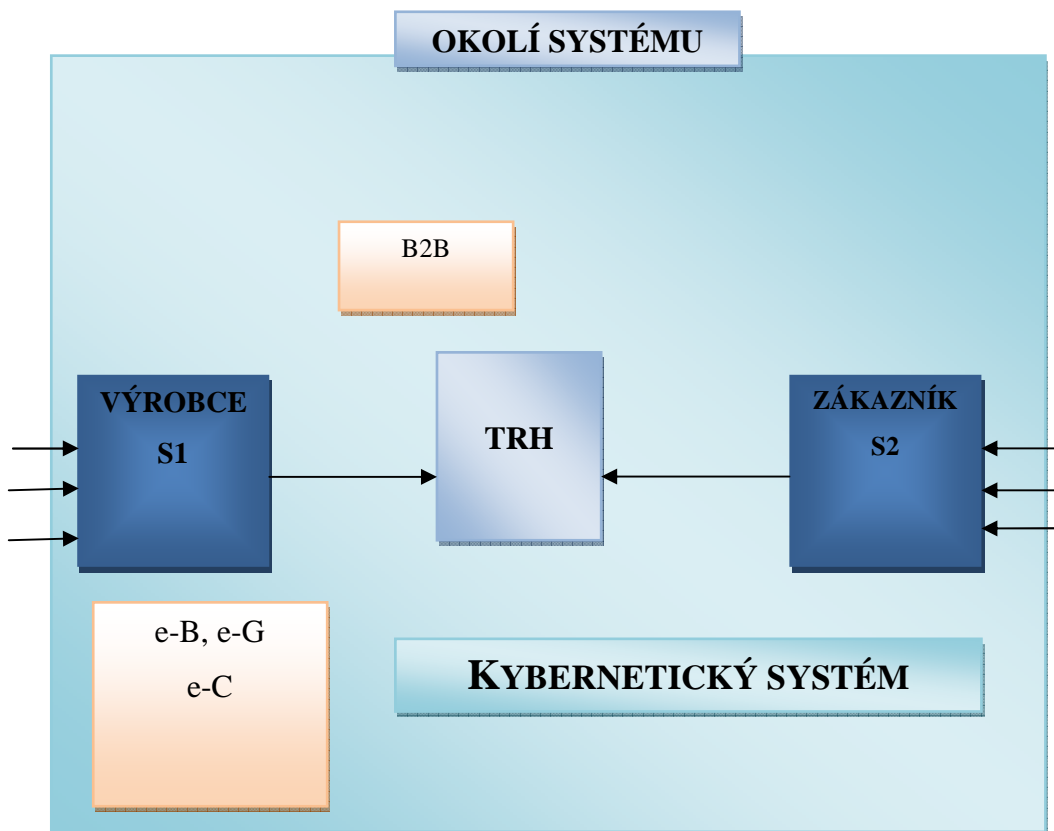
Na základě analýzy výsledků strategie elektronického obchodu se odvodí cíle firmy a současně se provede první fáze, která navrhne hlavní principy průběhu procesů tak, aby procesy podporovaly dosažení firemních cílů. Dále se řeší analýza současné firemní strategie a aplikačního softwaru. Na základě těchto informací se navrhne globální architektura informačního systému firmy.

Koncept, který je součástí modelu strategie, objasňuje postup od podnikových cílů až po návrh jednotlivých projektů. Ze SWOT faktorů, z cílů firmy, z analýzy trendů a stavu firmy a konkurence se nejprve odvodí vize a z ní cíle firmy. Priorita, resp. váha každého požadavku

se odvodí tak, že se sečtou priority všech SWOT faktorů, cílů, příp. procesů. Porovnáním těchto součtů jsou získány priority jednotlivých požadavků. Mezi ukončením tvorby jedné verze strategie a zahájením tvorby další verze strategie vzniká prostor, který slouží jako pro strategická rozhodnutí. Obsah strategie se i v tomto období upravuje a to jednak proto, aby se zachytily změny, které nastaly, strategie se doplňuje v těch partiích, na které v hlavním období tvorby nebyl čas, ale později se ukázala jejich potřeba. Řešitelem je tým složený z vrcholových pracovníků podniku, informatiků podniku a z externích konzultantů.

### 6.3 Možnosti nového modelu strategie elektronického obchodu firmy

Model strategie elektronického obchodu firmy řeší nejprve strategii S1, která vychází od výrobce a navazující na ni formy obchodování. V případě strategie S2, která vychází ze strany zákazníka, ji propojují, ale z opačné strany působení.



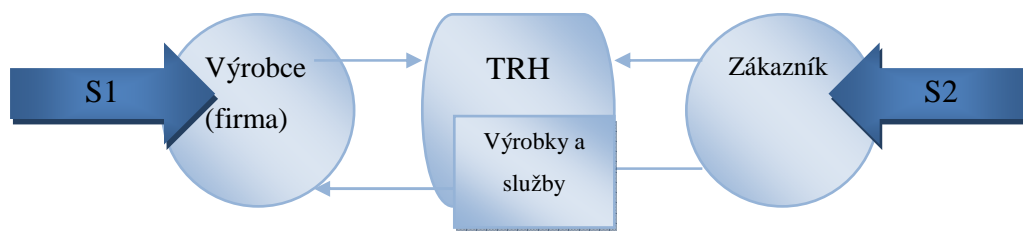
Obrázek 1. Působení strategie S1 a S2 v elektronickém obchodě

Zdroj: Vlastní zpracování

Výstupem je posouzení obou řešení strategie. Převážně se zaměřením na zákazníka, který určuje své priority. Strategie S1 se přizpůsobí požadavkům strategie S2., zda firma plně



naslouchá jeho přáním a požadavkům. Její elektronický software je přizpůsoben zaznamenat poptávku a sestavit vybraný produkt. Pro posouzení výhody strategie S1 a S2 se řeší v oblasti kybernetického systému. Rozvoj elektronického obchodu nejen zkracuje nákupní časy, ale přináší i nové možnosti využití informačních technologií přímo ve firmě. Stoupající požadavky zákazníka na výrobek, poptávka po něm, dávají vzniknout novým produktům, které mají významně napomoci rychlé návratnosti investic. Cílem je navrhnout model v rámci kybernetického systému s vysokými požadavky na pružnost a spolehlivost. V modelu strategického řízení elektronického obchodu jsou strategie S1 (výroba) a S2 (zákazník). Spojovacím článkem obou strategií je trh, který ovlivňuje cílové chování zákazníka. Zákazník má zpětnou vazbu v rámci systému, vybere výrobek a firmu, u které si jej zakoupí. Propojení S1 a S2 znázorňuje model systému. V rámci modelování ekonomického systému, jsou řešeny možné vstupní faktory, které jsou vygenerovány v kybernetickém systému modelu elektronického obchodu.



Obrázek 2. Model strategie v Kybernetickém systému

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 6.4 Generování vstupů v rámci Strategie S1- firma

V rámci kybernetického systému chápeme přeměnu určitých vstupů na výstupy.

- ✓ První ze vstupů je posuzován nákup zboží od obchodních partnerů, jejich přizpůsobení se na nabídku a poptávku. Vstupem je tedy příspěvek k tvorbě modelu adaptivního tržiště,
- ✓ dalším posuzovaným vstupem je výroba, pod kterou spadají možné dostupné suroviny. Z toho plyne produkt a služby, jaké firma nabízí, zda jejich nabídka je v souladu s poptávkou zákazníka apod. Zaměřuje se na kvalitu nabízeného produktu nebo služby. Dotazníkovým průzkumem, vyšlo najevo, jaké produkty a služby očekává potenciální zákazník a podle toho se pružně přizpůsobuje plán výrobního programu,

- ✓ ze vstupních faktorů hodnotíme distribuci zboží, zásobování, dodávání do obchodní sítě a ke spotřebitelům, pod tuto oblast spadá logistika, kterou provází toky zboží, peněz a informací jak mezi dodavatelem a odběratelem, tak také uvnitř jednotlivých firem a to včetně různých systémů skladování. Účelem je tyto toky optimalizovat tak, aby představovaly pro firmu co nejmenší náklady,
- ✓ marketing je pro vstup strategie velmi důležitý. Úzce propojuje kulturu firmy a její vzdělání i z oblasti filozofie úspěšného podnikání v tržní ekonomice, kde základem úspěchu je spokojený zákazník. Výstupem je uspokojovat potřeby zákazníka. Z pohledu firmy jde o systém celkové komunikace mezi spotřebiteli a jejich nabídkou. Úkolem marketingu je mimo jiné objevovat neuspokojené potřeby a připravovat uspokojivá řešení. Marketing studuje potřeby, přání a problémy zákazníka v jasně definovaných segmentech, nepřetržitě měří image firmy a úroveň uspokojování zákazníka. Marketing ovlivňuje všechny útvary firmy, proto je zařazen mezi vstupy k posouzení v modelu strategie,
- ✓ další článek v oblasti vstupů je energie, která je úzce spojena s pracovní silou. Využití tohoto článku ve firmě je velice stěžejní,
- ✓ zaměstnanci tvoří důležitou složku firmy. Tato část vstupu zahrnuje zkoumání pracovní síly ve vztahu k rozvoji jejich schopností, k jejich podpoře při užívání elektronického obchodu a vnímání jejich důležitosti,
- ✓ další do modelu vstupuje ekologie, která se týká každé firmy, podnikatele či odpovědného pracovníka v rámci ochrany životního prostředí. Mezi hlavní oblasti podnikové ekologie patří ochrana před chemickými látkami a přípravky, prevence závažných havárií, odpady, využívání a ochrana vod, ochrana ovzduší, integrovaná prevence, obaly atd., dle stanovených norem,
- ✓ mezi vstupy je zahrnut výzkum a vývoj ve firmě, tvůrčí práce prováděná na systematickém základě s cílem zvýšit úroveň znalostí, včetně znalostí o člověku, kultuře, společnosti a využití těchto znalostí k navržení nových aplikací ve firmě,
- ✓ důležitá část k hodnocení je finance a kontrola, z globálního hlediska je možné posuzovat finance, závazky, pohledávky, náklady a výnosy se systémem.
- ✓ technické vybavení IT, v této oblasti jde o fyzické vybavení ve vztahu k jeho spolehlivosti, bezpečnosti, použitelnosti se softwarem, dále programového vybavení, jeho funkce, snadnosti používání a ovládání,

- ✓ mezi hlavní vstupy patří management firmy, podnikání a lidské činnosti k dosažení požadovaných cílů, také může být definován jako lidské činnosti, včetně návrhu, s cílem usnadnit výrobu užitečných výsledků od systému,
- ✓ posledním hodnoceným článkem je konkurence, která by byla posuzována jako vstup z mnoha pohledů (zákazník, výrobek, firma).

## 6.5 Generování vstupů v rámci Strategie S2- zákazník

Zákazník je pro firmu a trh velice důležitý článek, firma na základě navrženého modelu přizpůsobí výrobu jeho poptávce. Vyplývá z toho strategie výroby a potřeb. Zákazník navazuje na zpětnou vazbu a jeho cílové chování ovlivní výrobu. Na základě dotazníkového průzkumu vybírám k hodnocení do modelu tyto vstupy, které souvisí jak s ekonomickou teorií, tak s výsledky průzkumu a jsou pro hodnocení důležité:

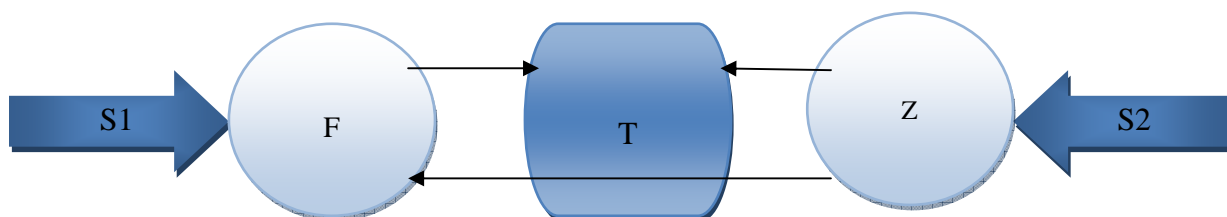
- ✓ prvním vstupem hodnocení u zákazníka je značka a její ovlivnitelnost při výběru zboží,
- ✓ dále cena a cenové hodnocení, její výše a hranice, při které se zákazník rozhoduje k preferenci před kvalitou. Úkolem není primárně dodávat na trh špičkové výrobky, ale takové výrobky, které mají nejvyšší poměr užitné hodnoty a ceny. Je potřeba správně identifikovat potenciální zákazníky a cenu nastavit podle jejich očekávání. Cena by neměla jít pod minimální úroveň danou vlastními náklady a nad maximální úroveň danou konkurencí.
- ✓ produkt a všechny jeho aspekty, značka, barva, kvalita, cena, které vcházejí do modelu jako celek vstupu,
- ✓ prezentace a vyhledávání zboží, mezi něž patří název zboží, krátký popis, cena, v případě většího počtu dodavatelů i údaje o jednotlivých dodavatelích,
- ✓ forma placení zboží, technologie plateb od elektronického bankovníctví až k bezhotovostním platbám,
- ✓ tržiště jako kybernetický prostor společný pro obě strategie,
- ✓ přijatelnost reklamy jako prostředí pro vzdělání,
- ✓ platební schopnost zákazníka, jeho výška mzdy a úroveň platového zařazení, tento fakt vstupuje do strategie s omezením na koupi výrobku či služby,
- ✓ doprava a logistika zboží, pro zákazníka přicházejí do úvahy tři možnosti. Může si zboží vyzvednout u dodavatele sám, nechat si jej přivést anebo mu bude zboží

dopraveno přímo po síti. Poslední případ se týká pouze specifického zboží, jakým je software, elektronické dokumenty a do budoucna např. i hudba.

## **6.6 Posuzování strategie e-obchodu z pohledu navrženého modelu**

Modelování vychází z analýzy zkoumaného problému, kde cílem je nejprve specifikace ekonomického modelu neboli formulace základní hypotézy. Ekonomický model umožňuje formulaci slovně popsanych teoretických předpokladů a poznatků. Po prozkoumání je model matematicky specifikován a transformován na deterministický ekonomicko-matematický model, který vyjadřuje základní hypotézy zjednodušení. V modelu jsou využívány vhodné stochastické vlivy. Závislosti vstupující do modelu jsou matematicky formulovány ekonomickými veličinami, které umožňují v další fázi kvantifikovat model na základě generovaných dat. Kvantifikace modelu vychází z odhadu parametrů, z nichž určuje intenzitu a směr vzájemného působení zahrnutých proměnných. Po odhadu následuje jeho verifikace, zda odhadnuté parametry jsou v souladu s výchozími teoretickými předpoklady. Výsledkem je aplikace veličin v modelu. Hodnoceno je praktické využití odhadnutého modelu pro účely analýzy zkoumaného problému. Na základě výsledků testování se model modifikuje a zdokonaluje. Variabilně mění počet zahrnutých proměnných, analytická forma použité matematické transformace nebo obojí. Je nutné zkoumat před vlastním odhadem parametrů identifikovatelnost modelu. Dále je potřebné vstupní data v první řadě důkladně analyzovat. Odhad parametrů stochastických rovnic modelu spočívá ve výběru a aplikaci vhodného o postupu. Metody odhadu parametrů jsou různé a v zásadě je lze rozdělit na dvě základní skupiny a to na metody s omezenou informací, které odhadují jednotlivé rovnice zvlášť a metody s úplnou informací, které umožňují odhad celého systému rovnic najednou. Níže uvedený systém je složen ze subsystémů, které mají pouze demonstrativní popis chování, nejde tedy o přesný popis chování konkrétních subjektů. Samotná identifikace je v prostřední ekonomiky, náročnou úlohou. Software MATLAB obsahuje několik toolboxů, které ulehčí práci při modelování jednotlivých subsystémů. Lze využít např. neuronových sítí nebo fuzzy množin. Při volbě konkrétní metody odhadu modelu je důležité přihlížet k charakteru ekonometrického modelu, vlastnostem poskytovaných odhadů, účelu, pro který je odhadnutý model určen, náročnosti a robustnosti použité metody, dostupnosti softwaru, časové náročnosti výpočtu atd. Při aplikaci jakékoli odhadové metody z jednoho výběru vychází pozorování všech měřitelných proměnných modelu jedna množina odhadnutých parametrů a pro jiný výběr pozorování opět jiná množina odhadů. V závislosti na změně výběru se mění i hodnoty odhadnutých parametrů. Z toho plyne, že parametry modelu nelze odhadovat přesně

a jsou určeny s předem požadovanou přesností intervalu spolehlivosti pro jejich hodnoty. V modelu zastupuje velkou roli veličina času  $t$ . Strategie je řešena na principu matematického modelu, který funguje na základě ekonomické kybernetiky. Zde vychází najevo propojení elektronického modelu, navrhnuté strategie a kybernetiky. Základem strategie je dvouprvkový systém, kde jedna strategie  $S_1$  působí na druhou  $S_2$ , tak, aby byl splněn stanovený cíl. Regulace strategií je řízení se zpětnou vazbou, které se realizuje zpětnovazebnými systémy. V průběhu regulace strategie se zjišťují hodnoty výstupné veličiny a porovnávají se s hodnotou, která byla analyzována na základě průzkumu. Podle zjištěných odchylek se zasahuje od strategie ze strany vstupu  $S_2$ , aby se odchylky odstranily. Z toho plyne, že vstup z regulačního prvku  $S_1$  se rovná výstupu řízení  $S_2$  – výsledek řízení (což je zpětná vazba) a obráceně. Výsledkem je odstranění odchylek tak, aby se výsledek strategie co nejvíce přibližoval požadovanému cíli. Optimální strategie je ta, která si vybere nejlepší z množiny možných řešení (model neřeší výběr firmy zákazníkem).



**Obrázek 3. Propojení strategie v elektronickém obchodě**

Zdroj: Vlastní zpracování

Popis obrázku 3:

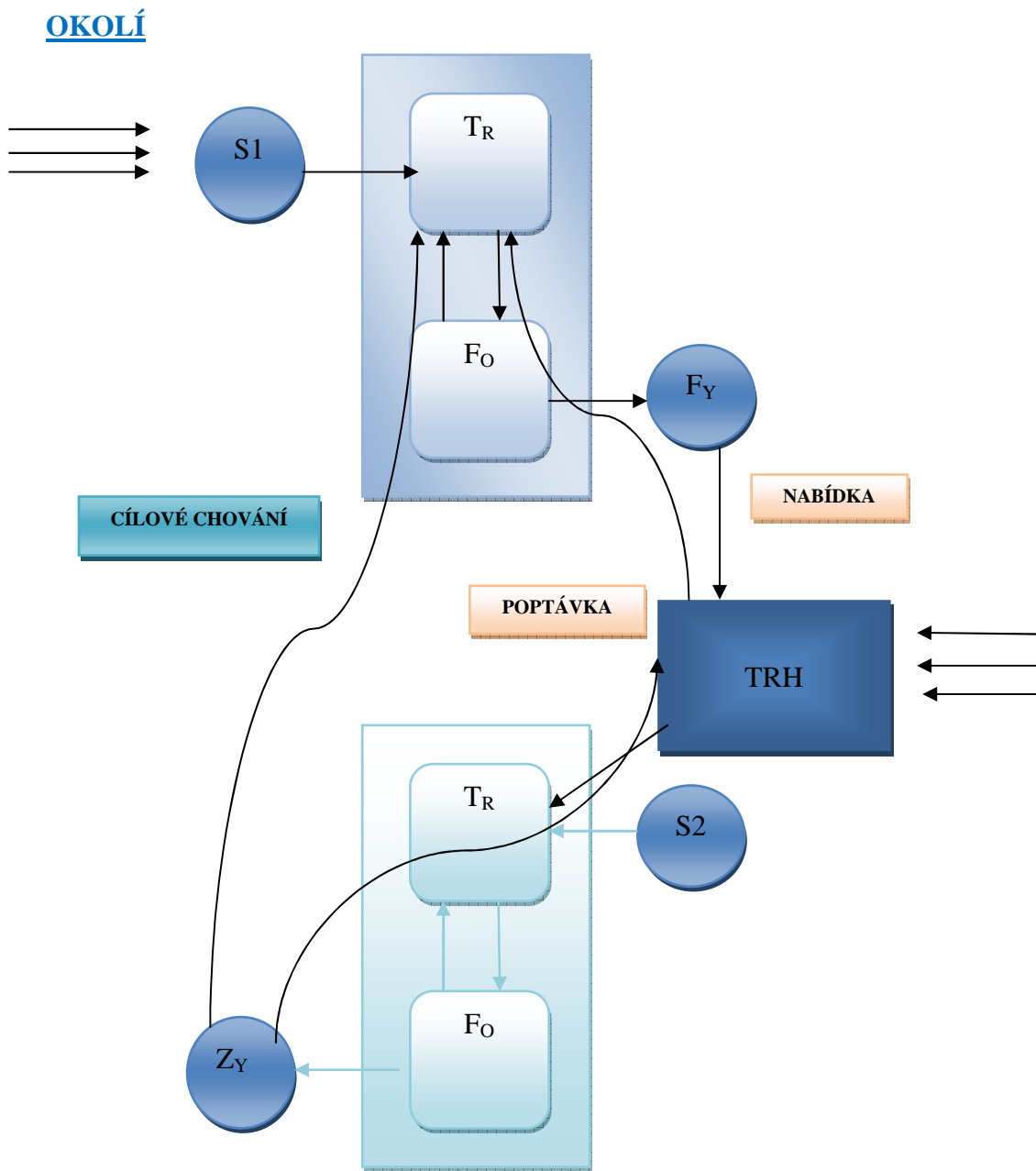
$S_1$  = strategie firmy

$S_2$  = strategie zákazníka

F = firma

T = trh

Z = zákazník



Obrázek 4. Model fungování strategie S1 a S2

Zdroj: Vlastní zpracování

Popis obrázku 4:

S1 = strategie firmy

S2 = strategie zákazníka

F = firma

T = trh

Z = zákazník

$^F P$  = povel, výkonná veličina

$^F V$  = zpětná vazba

Y = cílové chování  $^F Y$

O = objekt ( $F_o$ )

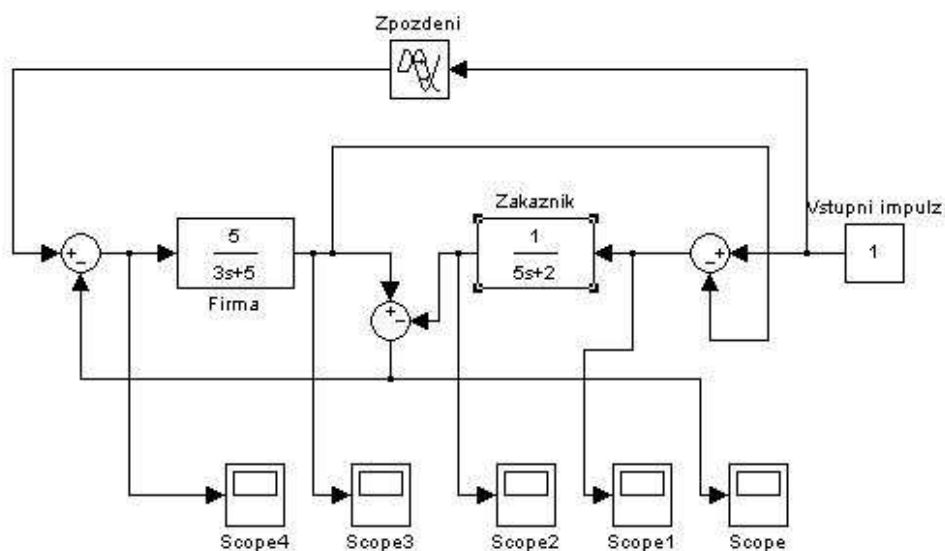
$F_Y$  = cílové chování

$T_R$  = řídicí podsystem

Důležitou úlohu při identifikaci strategie má informace. Získává se z identifikace objektu, konkrétně z dotazníkového šetření. Prostřednictvím měření se kvantifikuje, dále se uchová a při konkretizaci modelu se vhodnými formálními prostředky zpracuje. Veličiny, které vstupují do modelu a na model strategie působí z okolí, jsou na systému nezávislé a nazývají se vstupní veličiny. Mohou se měnit podle potřeby, jsou řídicí veličiny strategie. Veličiny, které produkuje strategický model, jsou měřitelné a nazýváme je výstupy. Charakteristika systému představuje prostředek, který umožňuje posoudit jeho vlastnosti. Na posouzení vlastností je potřebné zvolit také režimy činností těchto systémů, které by umožnily definovat jejich kvalitní ukazovatele. Režim činností závisí na vstupních signálech. Podle zvoleného vstupního signálu zjistíme odezvu, ze které vychází jeho vlastnosti. Grafické vyjádření odezvy na vstupní signál se nazývá charakteristika. Odpověď dynamického systému na jednotkový skok při nulových počátečních podmínkách se nazývá přechodová charakteristika. Model S1 a S2 bude simulován v programovém prostředí Matlabu.

Znalost charakteristických veličin regulované soustavy je využívána pro řízení. V modelu řeším strategii S1 (Constant), která vychází z firmy a S2, kterou určuje zákazník (constant1). Vytvořený model slouží k ověření stability navrženého systému zpětných vazeb mezi zákazníky a firmou za účelem snížení diference mezi nabídkou firmy a poptávkou zákazníků. Jde tedy o ekonomický systém složený se zpětných vazeb dynamicky reagující na časté změny tržního prostředí a požadavků zákazníků. Cílem firmy je nejlépe v reálném čase přizpůsobovat svou nabídku poptávce zákazníků a tím snižovat diferenci mezi těmito

veličinami. Systém pracuje s faktem, že zákazník si svou firmu na trhu již vybral a dochází pouze k přizpůsobování nabídky firmy požadavkům zákazníků. Oproti systémům exaktních věd jsou ekonomické systémy velmi citlivé, obsahují velké množství vstupů a často nabývají nových chybových stavů díky působení nových vstupů. Z tohoto důvodu je třeba jednotlivé subsystemy do určité míry kvantifikovat. Ve vytvořeném modelu jsou implementovány dva subsystemy. První subsystem popisuje chování zákazníka a druhý subsystem popisuje chování firmy. Tento model je popsán přenosovými funkcemi prvního a druhého řádu, které popisují chování firmy a zákazníka v čase.



Obrázek 5. Zjednodušený model zobrazující zapojení s časovým zpožděním

Zdroj: Vlastní zpracování

Popis obrázku5:

Constant 1 .....impulz zákazníka

Krok 1.....přístup k výrobě

Krok 2.....výroba

Fcn.....chování firmy

Fcn1.....chování systému, filtr požadavku chování zákazníka

(+).....sumační člen

Transport delay.....časové zpoždění



### Základní popis využívaných bloků:

- **Step**

Prvek, který generuje skokovou změnu signálu z nuly na jedničku nebo požadovanou hodnotu. V ekonomickém modelu tento prvek generuje signál zákazníka, který si již svou firmu vybral a spouští celý model.

- **Transfer function**

Část modelu, která definuje chování firmy a zákazníka pomocí přenosové funkce. Při vytváření modelu lze využít více možností popisu chování, jako například neuronové sítě či fuzzy logiky.

- **Sumace**

Prvek, který zajišťuje realizaci zpětné vazby.

- **Time delay**

Prvek, který vytváří časové zpoždění. V tomto modelu realizuje vyčkávání firmy před započítáním úpravy nabídky.

- **Scope**

Prvek, který graficky zobrazuje průběh stavů částí celého modelu v závislosti na čase.

Grafy znázorňují chování kybernetického modelu elektronického obchodu v jednotlivých etapách uvedeného schématu a stavy veličin částí systému v závislosti na čase. Množství zákazníků se musí zkoumat na základě propustnosti systému. Složitě je pro strategii firmy to, aby elektronický obchod mohl v reálném čase uspokojit zákazníky.

- SCOPE4: Zobrazuje reálný požadavek na výrobek pro firmu, ovlivní se výroba. Požadavek realizace systému udrží se na hodnotě.
- SCOPE3: Vyjádření možnosti realizace výroby na daný požadavek. Dojde k ustálení, požadavek je naplněn.
- SCOPE2: Způsob, jakými možnostmi může zákazník ovlivnit výrobu (zákazník vymyslí, firma realizuje). Dochází k ovlivnění zpětné vazby.
- SCOPE1: Korekce požadavků zákazníka na možnosti výroby.
- SCOPE: Uspokojení požadavků zákazníka z hlediska všech vnitřních vazeb mezi firmou a zákazníkem, tj. z hlediska:
  - výroby v dané firmě,

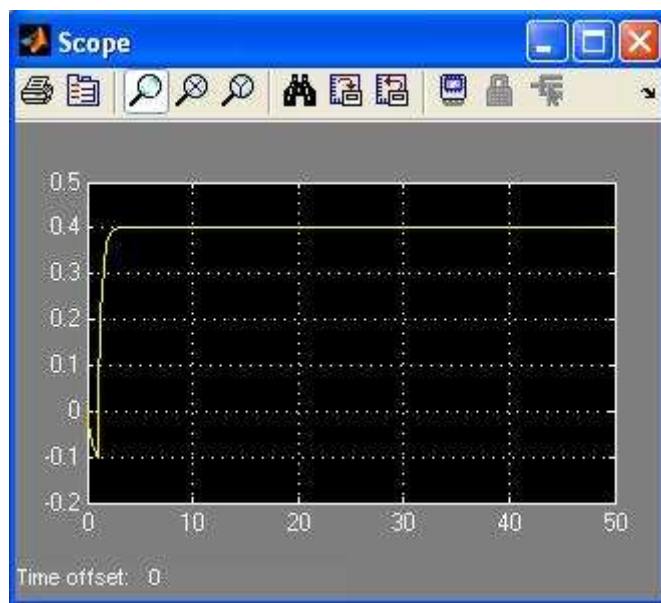
- potřeb zákazníka a jeho korekcí,
- možností firmy.

Z pohledu zpoždovacích efektů v celém zjednodušeném modelu kybernetického systému elektronického obchodu zahrnujícího:

- prioritní postavení zákazníka,
- vyjádření omezujících veličin výroby v dané firmě pro segment výrobků, uvedených v nabídce pro uspokojení požadavků zákazníka.

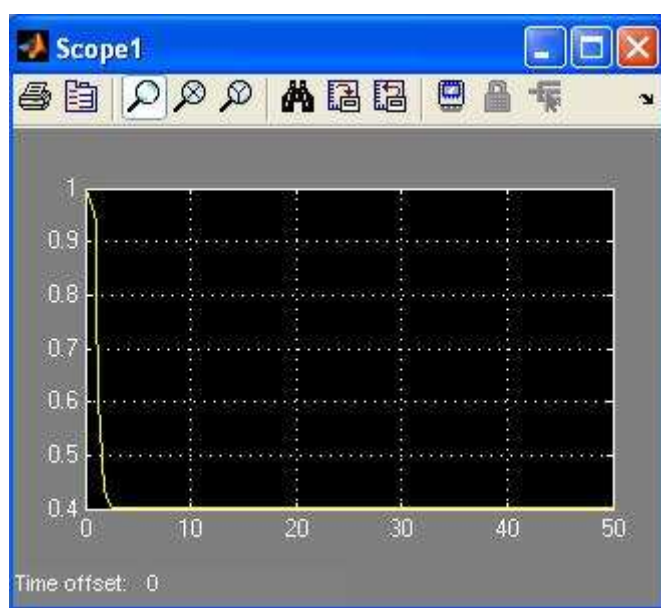
Tento model má uvedené přenosové funkce ve zjednodušeném tvaru. Aby se dalo zkoumat, jak jeden zákazník může z hlediska dynamiky ovlivnit výrobu, jak rychle se výroba přizpůsobí požadavkům zákazníka, z toho plyne SCOPE, kde ustálení veličin je uvedeno řádově v jednotkách časových intervalů 0-10. Na základě změn přenosových vlastností firmy a zákazníka můžeme dosáhnout větší citlivosti obou těchto podsystémů, ovšem s tím, že ustálený proces, naznačený v následujícím SCOPE, má charakter tlumeného kmitání s ustálenými požadavky řádu: od 0-40 časových jednotek, to znamená v praxi, že citlivý systém elektronického obchodu je pro praxi méně přijatelný než zjednodušený systém. Vnitřní zpětné vazby a přenosy S1 a Z4 charakterizují velmi značnou citlivost a možnost oscilací k požadavkům zákazníka.

Přenosové vlastnosti jednotlivých podsystémů, zejména požadavků z více zákazníky je nutné vyjádřit jako výsledek statistického zkoumání obou segmentů (tj. výroby a potřeb zákazníka). Tento přístup charakterizuje nový pohled na možnosti modelování potřeb strategického řízení elektronického obchodu firmy.



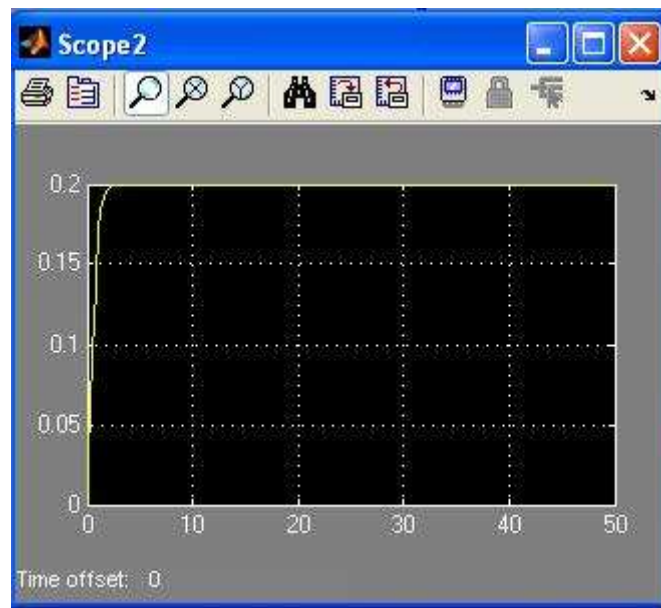
**Graf 1. SCOPE**

Zdroj: Vlastní zpracování



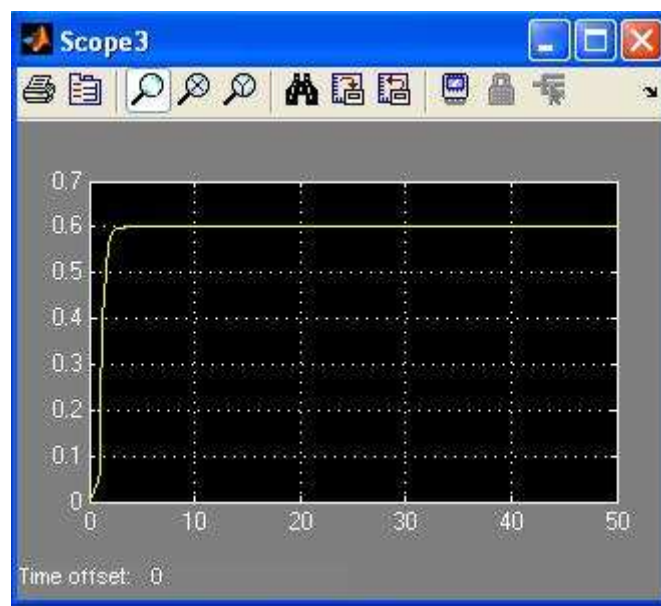
**Graf 2. SCOPE 1**

Zdroj: Vlastní zpracování



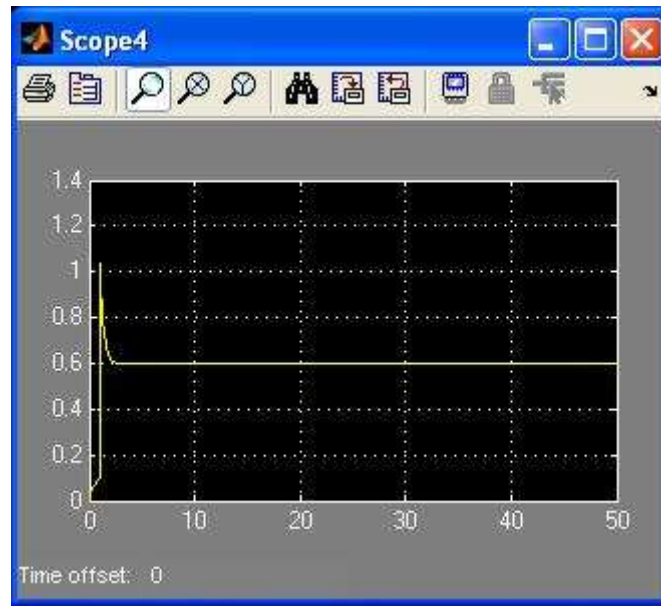
**Graf 3. SCOPE 2**

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 4. SCOPE 3**

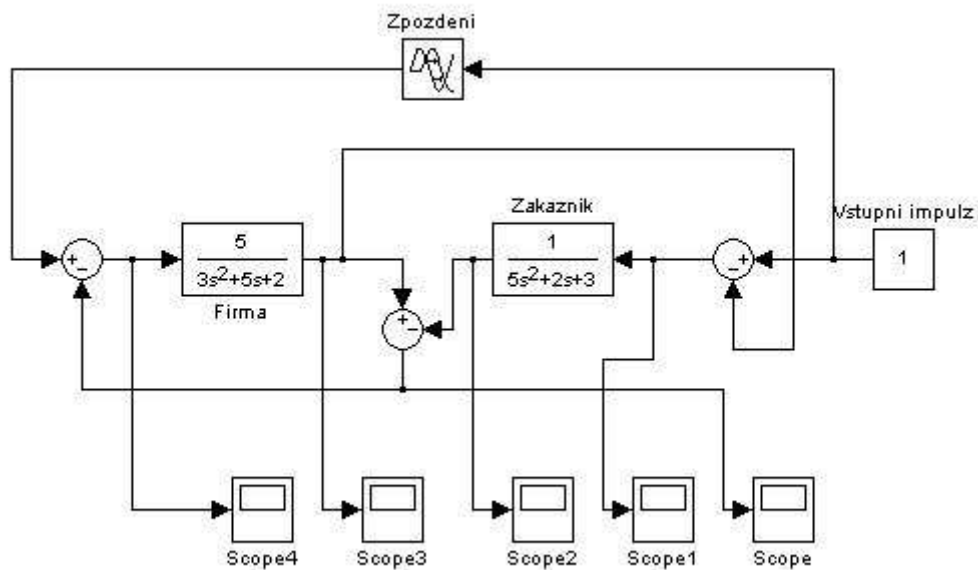
Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 5. SCOPE 4**

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejjednodušší způsob, jak bylo řešeno výše, je mapovat dynamické vlastnosti strategie, zjistit její přechodovou charakteristiku (v případech, kdy nelze získat přechodovou charakteristiku, může se použít frekvenční charakteristika, i když její získání je mnohem náročnější). K získání přechodové charakteristiky regulované soustavy se využívá skoková změna akční veličiny tzv. jednotkový skok, který je vidět ve výsledku. Odezva regulované soustavy - průběh regulované veličiny - se sleduje. Z takto získané přechodové charakteristiky lze určit veličiny charakterizující dynamické vlastnosti strategie jako např. čas, rychlost odezvy adaptace na nové podmínky. V případě frekvenční charakteristiky je přiveden na vstup vyšetřovaného členu harmonický signál. Odezva na výstupu bude mít stejnou úhlovou frekvenci  $\Omega_t$ . Model zkoumá, do jaké míry se ustálí odezva při výběru zboží. Jednotkový skok reaguje například na novinky na trhu. Vstup do modelu je závislý na potřebě a požadavky zákazníka, vyvolané jeho chápáním, z něj plyne strategie nákupu.



Obrázek 6. Zjednodušený model zobrazující zapojení s časovým zpožděním – vložen o jeden řád složitější jmenovatel

Zdroj: Vlastní zpracování

Popis obrázku 6:

Constant 1 .....impulz zákazníka

Krok 1.....přístup k výrobě

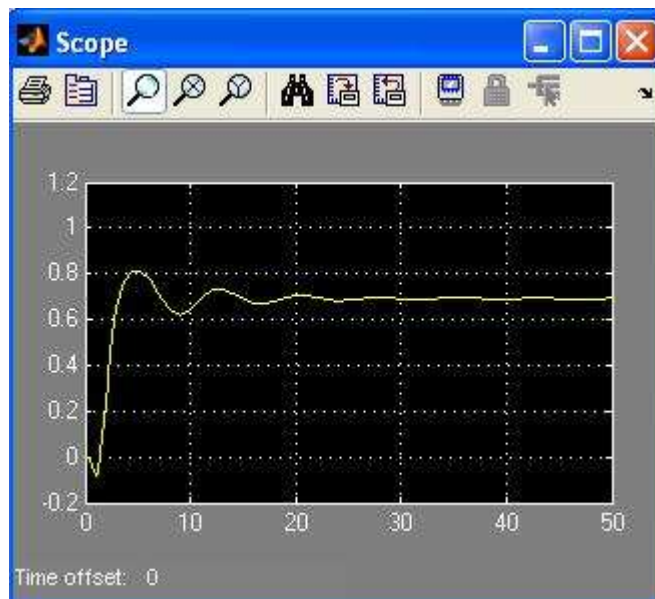
Krok 2.....výroba

Fcn.....chování firmy

Fcn1.....chování systému, filtr požadavku chování zákazníka

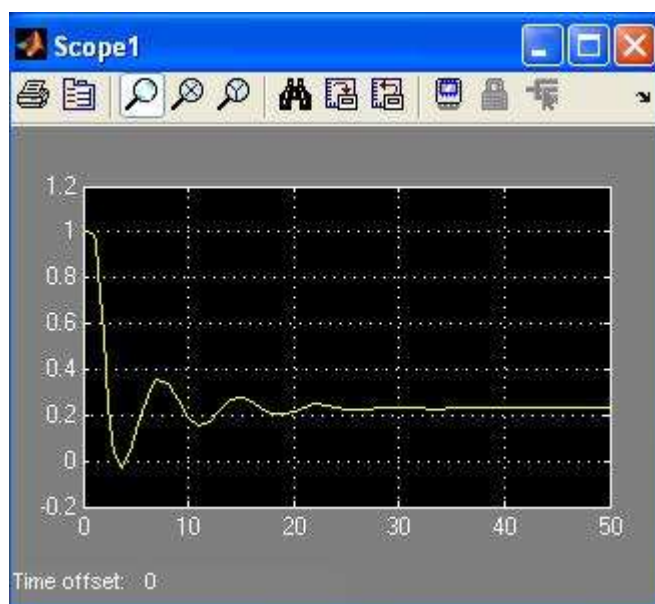
(+).....sumační člen

Transport delay.....časové zpoždění



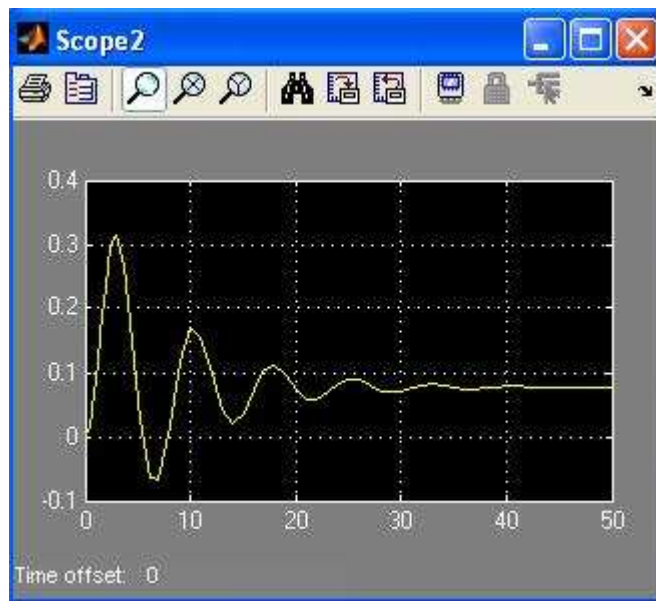
**Graf 6. SCOPE**

Zdroj: Vlastní zpracování



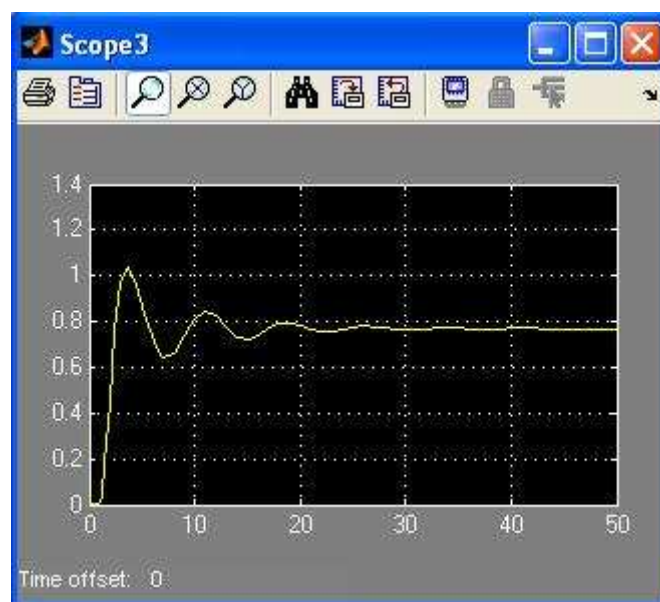
**Graf 7. SCOPE 1**

Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 8. SCOPE 2**

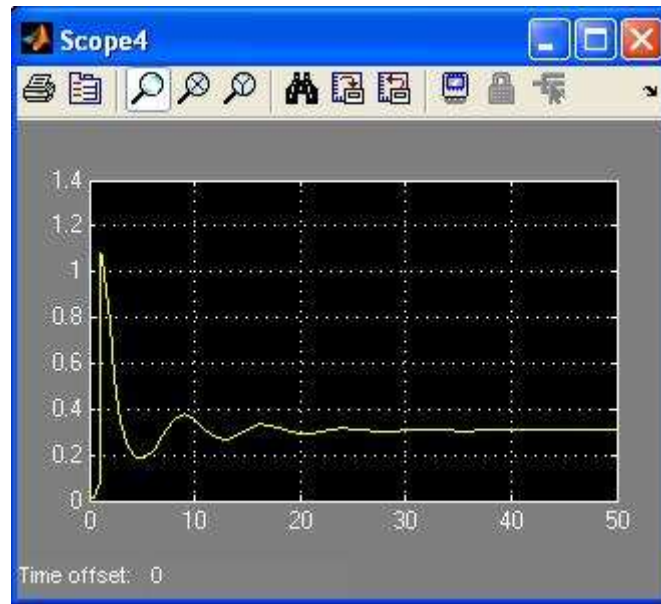
Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 9. SCOPE 3**

Zdroj: Vlastní zpracování





**Graf 10. SCOPE 4**

Zdroj: Vlastní zpracování

Vytvořený systém pomocí software MATLAB, toolboxu SIMULINK, modeluje ekonomický model elektronického obchodu zaměřeného na zpětnou vazbu ze strany zákazníka. Cílem firmy je tedy pomocí zpětné vazby, přizpůsobovat svou nabídku aktuálním požadavkům zákazníků a tím snižovat diferenci mezi poptávkou zákazníků a nabídkou firmy. Systém neřeší výběr firmy zákazníkem, jde pouze o upřesňování nabídky firmy a tím snižování difference mezi poptávkou zákazníka a nabídkou firmy. Problém ekonomických systémů je jejich velký počet měřitelných i neměřitelných vstupů a velká citlivost. Důležité tedy je daný systém do dostatečné míry kvantifikovat. Vytvořený model počítal s popisem subsystémů firmy a zákazníka přenosovou funkcí prvního a druhého řádu. Při této složitosti popisu se systém v reálném čase ustálil a firma našla společnou rovinu se zákazníkem pro optimalizaci nabídky. Při složitějším popisu chování, např. přenosovou rovnicí 5. řádu, začal systém vykazovat nestabilitu, což potvrzuje fakt, že ekonomické systémy je třeba při matematickém modelování dostatečně kvantifikovat. Systém pracuje pouze s modelovými popisy chování firmy a zákazníka. Další upřesnění tohoto modelu lze dosáhnout aplikací neuronových sítí, či fuzzy logiky při identifikaci chování firmy a zákazníků.

## 6.7 Diskuse a interpretace výzkumných výsledků

V disertační práci byly prostudovány vybrané materiály dostupné k dané problematice v České republice i v zahraničí. Po monitorování situace v České republice byla pozornost zaměřena na zahraniční zdroje, které se danému tématu věnují v podstatně ve větší míře než české zdroje. Dále došlo k provedení primárního průzkumu formou dotazníkového průzkumu na konkrétního respondenta, zákazníka elektronického obchodu. Další primární výzkum byl založen na řízeném pohovoru s manažery firem. Experimentálními metodami, použitými v disertační práci, byl vytvořen závěr, že při zvyšování složitosti popisu zákazníka a firmy dochází déle k ustálení na společné rovině. Studie ukazuje, jak model reaguje na zpětnou vazbu a citlivost z hlediska zkoumání stability, která je předpokladem úspěšného vyřešení obou strategií. Chování firmy a zákazníka je nutné kvantifikovat jen do určité úrovně, aby došlo k ustálení procesu řízení. S postupujícím časem se model stává nestabilní. V modelu bylo vytvořeno časové zpoždění, obsahující člen dopravního zpoždění. Tento člen dopravního zpoždění je zejména vlastností regulované soustavy, které bývají popsány vztahem, který obsahuje exponenciální funkci. Ve zkoumaném modelu dopravní zpoždění představuje ukazatel setrvačnosti výrobce. V případě, že je zpoždění menší, tak rychleji reaguje na přímou zakázku. Hledána je tedy společná rovina mezi zákazníkem a firmou, kdy dojde k ustálení výrobních možností a poptávky. V modelu je sledována odezva zákazníka při výběru a hledání zboží. Zákazník ponechává tzv. otisk, ze kterého potom firma vyhodnotí vhodnou strategii a její zpětnou vazbu, ze které vychází adaptace strategie na potřeby stávajících zákazníků. Je nutné kvantifikovat ekonomický systém, aby došlo ke stabilitě modelu. Také musí docházet k filtraci dat z ekonomického pohledu, aby byla dodržena bezpečnost systému. Fyzikální jednotkou v modelu je čas.

## 7 PŘÍNOSY PRÁCE

Přínosy disertační práce jsou zejména v rovině praktické, podpořené na úrovni teoretické. Nedílnou součástí je přínos pro pedagogickou oblast. Výsledkem disertační práce je přístup k moderním modelům elektronického obchodu. Základním přínosem pro rozvoj vědního oboru je zpracování návrhu strategie elektronického obchodu.

### 7.1 Naplnění nebo vyvrácení výzkumných hypotéz

V dizertační práci se vychází z následujících základních hypotéz a byl využit systémový přístup, který je standardně používán díky tomu, že chápe okolnosti v jejich vnějších i vnitřních souvislostech a využívá kombinaci různých metod a technik z různých vědeckých disciplín.

- **H 1** řešila možnost vytvořit jednotný metodický postup pro firmy, které stojí na strategii elektronického obchodu orientovaného na zákazníka. Tento postup byl ověřen a vyplývají z něj výstupy analýzy stávající strategie, kterou nahradí strategie zákazníků. Řeší je konkrétně kapitola 6., v rámci modelu strategického řízení elektronického obchodu. Tato hypotéza byla ověřena.
- **H 2** zkoumala možné a účelné propojení celkového pohledu na elektronický obchod, kdy došlo k zpracování získaných poznatků v kapitolách 5 a 6, kde jsou využity vhodné kybernetické, ekonomické a matematické metody v rámci této oblasti propojení. Tato hypotéza byla v řešení práce ověřena.
- **H 3** pojednávala o problematice strategie elektronického obchodu, která je stěžejní pro firmy. Ukázala návod, který byl jako doporučení používat tento postup pro firmy. I tato hypotéza byla ověřena a podrobně popsána kapitolou 6, kdy došlo k vytvoření systému pomocí software MATLAB, který modeluje ekonomický model elektronického obchodu, zaměřeného na zpětnou vazbu ze strany zákazníka a řeší strategii elektronického obchodu firmy. Tato hypotéza byla ověřena.

### 7.2 Přínosy pro teorie

Dizertační práce komplexně zachycuje teorii modelu strategie elektronického obchodu zaměřeného na zákazníka. Tato práce vytváří základ pro komplexní řešení problematiky strategie elektronického obchodu ve firmě. Jedná se o teoretický podklad pro provedení základního strategického procesu. Dále slouží pro další podrobnější studium elektronického obchodu, zpracování informací, strategické řízení společnosti atd. Vedle praktického užití je

práce přínosná jak studentům, doktorandům, tak ale i univerzitním pedagogům k jejich dalšímu vědeckému zkoumání v oblasti elektronického obchodu ve společnosti. Tato práce vytvořila teoretický základ pro komplexní řešení výše uvedené problematiky.

Dalšími přínosem jsou:

- zpřesnění definic spojených se zkoumanou problematikou,
- vymezení základních pojmů vědecké disciplíny elektronického obchodu,
- vznikající teorie o elektronickém obchodě,
- systematizace poznatků z dané oblasti.

### **7.3 Přínosy pro praxi**

Práce poukazuje na praktický postup vyhotovení strategie na míru zákazníka. Tedy zpětnou formu působení strategie tzn., kdy zákazník určuje své požadavky, podle kterých firma vyrobí a dodá zákazníkovi výrobek či poskytne službu. Je to určitý návod, jak by měla firma postupovat při sestavení postupu na tvorbu strategie elektronického obchodu. Uvádí, jak by firma mohla zákazníka zaujmout a zkoumá jeho možná přání a požadavky na výrobek. Vodítkem pro firmu jsou i možnosti, jak dochází k výzkumu a jakým způsobem definovat zákazníka, či konkrétní obor, jak získat takové informace, jak je užít. Cílem je poukázat na aplikaci technické kybernetiky v ekonomických vědách. Za pomoci software MATLABu je vytvořen model, který reprezentuje ekonomický model elektronického obchodu, kdy se firma v rámci zpětných vazeb, které jsou realizovány elektronickými dotazníky, snaží svůj výstup co nejvíce přiblížit zákazníkovi. Pomocí software MATLAB je vytvořen ekonomický model elektronického obchodu. Pro samotné modelování využito SIMULINKu, což je speciální toolbox určený k modelování kybernetických systémů. Výstupem jsou závěry, jak lze tuto strategii zkonstruovat. To vše je výsledkem výzkumu, který pro praxi přináší nové možnosti v oblasti podnikání v konkurenčním prostředí firem. Přínosem je také postup a vyhodnocení cílů strategie tak, aby firma mohla v měnící se ekonomice obstát, uměla analyzovat dosavadní stav v této oblasti a na základě nové strategie mohla uspokojit požadavky zákazníků.

### **7.4 Přínosy pro pedagogický proces**

Disertační práce přináší ucelený pohled na realizaci strategie elektronické obchodu společnosti s důrazem, který firma klade na zákazníka. Realizace změn ve firmě je rozhodující pro její úspěšnost. Práce popisuje vedle přípravy tyto změny, především její

tvorbu. V procesu přípravy nových odborníků pro praxi přináší studijní materiál, na jehož základě je možné rozvíjet detailněji oblasti elektronického obchodu.

Hlavní přínos v pedagogické rovině spočívá především v:

- zachycení reálných případů pro možnost studia,
- vzniku základní pedagogické příručky pro detailnější studium elektronického obchodu
- vhodný model pro zpracování seminárních prací s využitím statistických metod pro zkoumání přenosových vlastností jedné firmy a jednoho zákazníka a také pro výběr množin firem, uspokojujících segment zákazníků.

Další přínos je spatřen také ve využití poznatků, získaných při přípravě vyučovacích předmětů a zavedení softwarových produktů ve výuce. Největší přínos práce je propojení oblastí a to konkrétně – oblast informatiky a kybernetiky s oblastí ekonomickou. Většinou se totiž setkáváme s tím, že jsou tyto oblasti řešeny odděleně a jejich komplexní propojení by tedy mohlo vést k odstranění mnoha bariér.

## 8 ZÁVĚR

Elektronický obchod zažívá v posledním desetiletí bouřlivý rozmach, což je patrné i z nárůstu významu tržeb internetových obchodů, které prostřednictvím internetových portálů nabízejí své zboží či služby. Ve srovnání s minulými lety pronikla elektronická komunikace nejen mezi běžné uživatele emailu, ale stala se výhodným nástrojem obchodování. O vzrůstající oblibě tohoto moderního prostředku obchodování svědčí i neustále se rozšiřující počet různých virtuálních stránek. Pojmem elektronický obchod však nelze omezovat jen na nejjednodušší internetovou formu nabídky spotřebních produktů. Mezi hlavní výhody elektronického obchodu je výrazná úspora provozních nákladů, která spočívá zejména v digitalizaci, automatizaci a ve využití moderních informačních komunikačních prostředků, především internetu. Zavedení elektronického obchodování výrazně zkracuje dobu od objednání zboží do okamžiku jeho dodání, což umožňuje snížení celkového množství zásob a v konečném důsledku snížení objemu takto vázaných prostředků společně se snížením potřebných skladových kapacit. Ještě vyšší efektivitu lze dosáhnout integrací dodavatelského řetězce například přenesením odpovědnosti za řízení zásob na jednotlivé dodavatele. Rozvoj elektronického obchodu, internetu a informační společnosti přináší řadu dopadů na lidskou společnost a přináší nové možnosti pro rozvoj ekonomiky a uplatnění vysoce kvalifikovaných pracovníků. Nejvýznamnějšími faktory ovlivňujícími rozvoj elektronického obchodu je úroveň vzdělání, povědomí o internetu, tržní ekonomika, funkční soustava legislativních a regulačních opatření, rozšíření zařízení pro přístup k internetu a fungující platební systémy. V práci byl vytvořen možný model strategie elektronického obchodu, který zkoumá propojení strategie firmy a zákazníka. Vstup do modelu představují například potřeby a požadavky zákazníka, vyvolané jeho chápáním, z něj plyne i strategie nákupu. Výsledky studie ukazují, jak model reaguje na zpětnou vazbu a citlivost z hlediska zkoumání stability, která je předpokladem úspěšného vyřešení obou strategií, jak firem, tak i zákazníků. Chování firmy a zákazníka je nutné kvantifikovat jen do určité úrovně, aby došlo k ustálení v rámci modelu. S postupujícím časem se ale model stává nestabilní. Disertační práce ukázala, že pochopit a utřídit celý model strategie elektronického obchodu není jednoduché. Klíčovou úlohu v tomto procesu sehrávají právě zákazníci a firma, na nich závisí úspěšnost či neúspěšnost zavedení modelu. Vytvoření modelu strategie elektronického obchodu orientovaného na zákazníky, patří k nejvyšším a nejvýznamnějším formám změny strategie. Pro firmu představuje obrovskou výzvu, protože jde o proces, ve kterém se současný model od základu mění a tato změna může přispět k jejímu rozvoji.

Experimentálními metodami bylo zjištěno, že při zvyšování složitosti popisu zákazníka a firmy, dochází ke stabilitě v procesu elektronického obchodu. Při velmi složitém popisu může nastat situace, kdy se systém stává nestabilním a proto je třeba do dostatečné míry popis firmy a zákazníka kvantifikovat. V práci jde pouze o modelovou situaci, kdy popisy zákazníka a firmy jsou simulované. Dizertační práce může být brána jako podklad pro další vědecké práce, kde se může soustředit na identifikaci právě zákazníka a firmy. Může být konceptem pro habilitaci jako jedno z možných řešení, například využití umělých neuronových sítí či fuzzy logiky.

Na úplný závěr lze konstatovat, že hlavní i dílčí cíle disertační práce byly naplněny.

## 9 Bibliografie

1. FRIMMEL, M. *Elektronický obchod: právní úprava*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2002. 321 str. ISBN 80-7175-114-6.
2. DVOŘÁK, J. a DVOŘÁK, J. *Elektronický obchod*. Skripta VUT v Brně, FP. 2004. ISBN 80-214-2600-4.
3. DONÁT, J. *E-business pro manažery*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 84 s. ISBN 80-247-9001-7.
4. BLAŽKOVÁ, M. *Jak využít internet v marketingu - krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha. Grada. 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1
5. KEŘKOVSKÝ, M. DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. C.H.Beck Praha 2003. ISBN 807179-730-8
6. KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha, C.H.Beck, 2001, ISBN 80-7179-471-6, 172 s.
7. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. Praha, C.H.Beck, 2002, ISBN 80-7179578-X, 172 s.
8. KOLEKTIV AUTORŮ, *Elektronický obchod a EDI*, 1. vyd. Brno: UNIS publishing, 1996. 216 s.
9. KENNET C. LAUDON; CAROL GUERCIO TRAVEL, *E-commerce: Business, Technology, Society, Fourth Edition*, Prentice Hall 2008, ISBN: 0-13-600645-0, 896s
10. HLAVENKA, J. *Internetový marketing*, 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001. 157 s. ISBN 80-7226-498-2.
11. NĚMCOVÁ, Z. *Business strategy and the internet to date*. Sborník abstraktů konference Atlantis 2006, Brno, Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, ISBN 80-214-3280-2
12. Porter, M.E. (2001) "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March 2001, pp. 62-78.
13. ŠPIRKO Š, K5UPKA J. *Základy technickej kybernetiky*. Akademia Ozbrojených síl generála M.R. Štefánika. Liptovský mikuláš. 2008, s. 286. ISBN 978-80-8040-375-7



## 9.1 Další informační zdroje

14. STÁROVÁ, E. *Elektronický obchod na vzestupu – Výsledky výzkumu uživatelů internetu*, 2002, Dostupné z [http://www.zpravodaj.cz/dpg\\_m46973.spy.htm](http://www.zpravodaj.cz/dpg_m46973.spy.htm) [cit 2003]
15. STUHLÍK P, DVOŘÁČEK M, *Marketing na Internetu*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-957-8.
16. SVOBODA, P. SPOL. *Právní a daňové aspekty e-obchodu*, 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2001. 461 s. ISBN 80-7201-311-4.
17. TONDR L. *Podnikáme s Internetem*, 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 102 s. ISBN 80-7226-729-9.
18. VLASÁK, R. *Informační východiska – základní východiska a současnost ve vyspělých demokraciích*. Praha: UK FF Ústav informačních studií a knihovnictví, 2001
19. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management – teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 1999, 3. vydání
20. HAD, M., URBAN, L. *Evropská společenství – První pilíř Evropské unie*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2000
21. HLAVENKA, J. *Internetový marketing*, 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001. 157 s. ISBN 80-7226-498-2.
22. HRUŠKA, J. *Program pro podporu elektronické výměny dat otevřen zemím střední a východní Evropy*, Veřejná správa, měsíčník Praha: 1999 čís. 40
23. CASH J.I.-McFRAN F.W.-McKEMY *Corporate Information System. Management*, IRWIN Homewood,1992
24. SPRAGUE,R.H.-McNURINB.C. *Information System Management in Practice*,Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1987
25. ANDREU R. RICARD J.E.VALOR J. *Information System: Strategic Planning*, Blackwell, Oxford, 1992
26. ALGIE, J. *Management Technology for Business*, Blackwell, Oxford, 1992
27. REMENOVID.S. *Increase Profits with Strategic Information Systems*, Blackwell, Oxford, 1992

28. DeMARCO T. *Structured Analysis and System Specification*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1978
29. DEREK N. *Introducing SSADM, The NCC Guide*, National Computing Centre for Information Technology, Manchester, 1987
30. WARDJ.; GRRIFFID, P., WHITMOREE, P. *Strategic Planning for Information Systems*. Willey Publ., 1990, p. 130, ISBN0-471-92002-9.
31. VOŘÍŠEK, J.: *Strategické řízení informačního systému*. Management Press, Praha, 1997, ISBN 80-85943-409, 323 s.
32. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
33. SVOBODOVÁ, H. *Základy marketingu (Úvod do problematiky)*. Ostrava: VŠB-TU, 1997. ISBN 80-7078-289-7.
34. POUR J. *Informační systémy a technologie*, Vysoká škola ekonomie a managementu, Praha 2006. ISBN 80-86730-03-4
35. DREW, G. *Using SET for Secure Electronic Commerce.*, Prentice-Hall, Inc., 1999, ISBN 0-13-099715-3
36. FELLEINSTEIN, C., WOOD, R. *Exploring E-commerce, Global E-business and E-societies.*, Prentice-Hall, Inc., 2000, ISBN 0-13-084846-8
37. HLAVENKA, J. *Dělejte byznys na Internetu*, Computer Press 1999, ISBN 80-7226-182-7
38. KOSIUR, D. a kol. *Elektronická komerce.*, Computer Press 1998, ISBN 80-7226-097-9
39. NONDEK, L., ŘENČOVÁ, L. *Internet a jeho komerční využití.*, Grada Publishing 2000, ISBN 80-7169-933-0
40. BAROWSKI, Mike; MÜLLER, Achim. *Online Marketing. Klassisches Marketing versus Online- Marketing? Entwicklung einer Online- Strategie. Von der passiven Präsenz zum interaktiven Shop*. Düsseldorf: Cornelsen Verlag GmbH, 2000. 183 s. ISBN 3464490718.
41. FRANKEMÖLLE, Gabriele. *Der erfolgreiche Online-Shop*. Düsseldorf: Data Becker, 2009. 850 s. ISBN 3815829410.
42. HOFERT, S. *Geld verdienen mit dem eigenen Online- Shop. Die clevere Idee. Die richtige Strategie*. Die erfolgreiche Vermarktung. Eichborn: Eichborn Verlag Ag, 2001. 196 s. ISBN 3821816570.

43. PROMNY, T. *Online Marketing im Ecommerce Mehr Umsatz & mehr Gewinn für Ihren Shop*. Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2008. 44 s. ISBN 3837054594.
44. STEIMER, F. *Mit eCommerce zum Markterfolg*. München: Addison Wesley, 2000. 234 s. ISBN 382731545X.
45. CARROLL, J. *Selling online:how to become a successful e-commerce merchant*. 1. vyd. Chicago Dearborn Trade, 2001. 576 s. ISBN 0-7931-4517-1
46. DEITEL, H. *E-business & e-commerce:how to program*. 1. vyd. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2001. 1254 s. ISBN 0-13-028419
47. FRIMMEL, M. *Elektronický obchod, právní úprava*. 1. vyd.. Praha: Prospektum, 2002. 321 s. ISBN 80-7175-114-6
48. GATES, B. *Byznys rychlostí myšlenky*. Praha: Management Press, 1999. 356 s. ISBN 80-85943-97-2.
49. GRUBLOVÁ, E. *Internetová ekonomika: základy elektronického podnikání*. 1.vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 88 s. ISBN 80-7329-000-6
50. CHEN, S. *Strategic management of e-business*. 2. vyd. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 366 s. ISBN 0-470-87073-7
51. KOSEK, J. *Tvorba interaktivních internetových aplikací*. 1. vyd Praha:Grada Publishing, 1999. 235 s. ISBN 80-7329-023-2
52. KOSIUR, D. *Elektronická komerce - Principy a praxe*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 1999. 258 s. ISBN 80-7226-097-9.
53. LAUDON, K. *E-commerce:business, technology, society*. 4. vyd. Upper Saddle RiverPearson Prentice Hall, 2008. 183 s. ISBN 978-0-13-600645-9
54. NONDEK, L, ŘENČOVÁ, L. *Internet a jeho komerční využití*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 117 s. ISBN 80-7169-933-0.
55. RATNASINGAM, P. *Inter-organizational trust in business-to-business e-commerce*. 1. vyd. Hershey. IRM Press, 2003. 209 s. ISBN 1-931777-75-6
56. SAMTANI, G. *B2B integration:a practical guide to collaborative e-commerce*. 1. vyd. London . Imperial College Press, 2002. 549 s. ISBN 1-86094-326-8
57. KOTLER, P, KELLER, K., L. *Marketing Management 12e*. New Jersey : Pearson Education, 2006. ISBN 0-13-145757-8.
58. LAUDON, K., C. *E-commerce :business, technology, society*. 4th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-13-600645-9

59. RAYPORT, J., F. *Introduction to e-commerce*. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill Irwin MarkspaceU, 2004. 516 s. ISBN 0-07-255347-2
60. KAPLAN, M. *Firemní nákup a e-aukce :jak šetřit čas a peníze*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-2002-9.
61. DEITEL, H., M. *E-business & e-commerce :how to program*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. 1254 s. ISBN 0-13-028419-X.
62. MANOUVRIER, B. *Application integration :EAI, B2B, BPM and SOA*. London; Hoboken: ISTE; Wiley, 2008. 224 s. ISBN 978-1-84821-088-2.
63. LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing :strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 186s. ISBN 80-86419-94-0.
64. WOODS, W., W., A. *Internetová tržiště B2B pro 21. století :[nové perspektivy obchodování]*. 1. vyd. Praha; Unhošť: Petr Wimmer ve spolupráci s Immo-press, 2004. 277s. ISBN 80-239-3899-1.
65. SAMTANI, G. *B2B integration :a practical guide to collaborative e-commerce*. London: Imperial College Press, 2002. 549s. ISBN 1-86094-326-8.
66. SCULLEY, A., B. *B2B Internetová tržiště :revoluce v obchodování mezi firmami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 187s. ISBN 80-247-0081-6.
67. KOSIUR, D. *Elektronická komerce :principy a praxe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 1998. 267s. ISBN 80-7226-097-9.
68. CARROLL, J. *Selling online :how to become a successful e-commerce merchant*. Chicago: Dearborn Trade, 2001. 576s. ISBN 0-7931-4517-1.
69. BURKE, K. *Intelligent selling :the art & science of selling online*. 1st ed. Petaluma: Multimedia Live, 2002. 285s. ISBN 0-9722871-1-6.

## 9.2 Internetové zdroje

1. E-business zaznamenává úspěchy, důležité je zaměřit se na udržení současných zákazníků. [online]. 2008 [cit. leden 2008]. Dostupné z <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=707](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=707)  
<[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=708](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=708)>
2. Muži a ženy na českém internetu v srpnu 2008. [online]. 2008 [cit. leden 2008]. Dostupné z <<http://www.mediaresearch.cz/file/53/tz-genderove-srovnani.pdf>>

3. Meziroční červencové srovnání návštěvnosti. [online]. 2008 [cit. leden 2008]. Dostupné z <<http://www.mediaresearch.cz/file/56/tz-mezirocni-cervencove-srovnani-navstevnosti.pdf>>
4. VESELÝ, V. Jak jsou spotřebitelé spokojeni s elektronickými obchody, 2001, Dostupné z [http://www.park.cz/vypis.asp?kod\\_cl=206](http://www.park.cz/vypis.asp?kod_cl=206) [cit 2003]
5. S novým školním rokem opět roste návštěvnost. [online]. 2008 [cit. leden 2008]. Dostupné z <<http://www.mediaresearch.cz/file/88/tz-s-novym-skolnim-rokem-opet-roste-navstevnost.pdf>>
6. ČSU, Počítače a internet v české společnosti[online].c2009[cit. 090628]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni\\_technologie\\_p](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_p)
7. Virtuální inovační park, Kde vidí české firmy příležitosti pro využití Internetu? [online]. c2001 [cit.2005-05-01]. Dostupné z <http://www.park.cz/article.asp?itm=162>
8. Virtuální inovační park, E-business ve výsledcích tří průzkumů [online]. c2004 [cit.2005-05-01]. Dostupné z <http://www.park.cz/article.asp?sec=5>
9. BusinessInfo. Elektronický obchod. On-line. 2008 [cit.12.12.2008]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/elektronicky-obchod/1000818/7013/>
10. Nakupování na internetu.[online]. 2008 [cit. leden 2008]. Dostupné z <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=6222](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=6222)>
11. KONTOGIANNIS, Dimitris; ATKINS, Ralph; WILSON, James. EU calls on Athens to control debt. *Financial Times* [online]. March 1 2010, 12:27, March 1 2010, [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <http://www.ft.com/home/europe>
12. JAMESON, Angela. Industry grows at strongest rate in 15 years. *Timesonline* [online]. March 1, 2010, March 1, 2010, [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <http://business.timesonline.co.uk/tol/business/economics/article7045095.ece>
13. LINDSAY, Robert . Political worries keep pound under pressure . *Timesonline* [online]. March 2, 2010, March 2, 2010, [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://business.timesonline.co.uk/tol/business/economics/article7046377.ece>>
14. CHIRCU , Alina M. ; MAHAJAN, Vijay. Managing electronic commerce retail transaction costs for customer value. *Decision Support Systems* [online]. 2006, 42, [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.sciencedirect.com>>. ISSN 0167-9236.
15. THIRUMALAI, Sriram ; SINHA, Kingshuk K. Customer satisfaction with order fulfillment in retail supply chains: implications of product type in electronic B2C

- transactions . *Journal of Operations Management* [online]. 2005, 23, 3-4, [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)>. ISSN 0182-8136.
16. BURT , Steve; SPARKS, Leigh . E-commerce and the retail process: a review . *Journal of Retailing and Consumer Services* [online]. 2003, 10, 5, [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)>. ISSN 0265-2541.
17. Ecommerce Strategy. *Ecommercepartners* [online]. 2005, 5, [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.ecommercepartners.net/Services/Ecommerce-Consulting/Ecommerce-Strategy.shtml>>.
18. Strategies for E-Commerce : Successful E-Commerce Strategies. *Gaebler* [online]. 2009, 8, [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.gaebler.com/Strategies-for-E-Commerce.htm>>.
19. Marketin Strategy In E-Commerce. *Freeessays* [online]. 2009, 8, [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.freeessays.cc/db/29/mul54.shtml>>.
20. *eEurope : An Information Society for all. Action Plan* [online]. Brusel : Evropská komise, [2001] [cit.2001-10-20]. Dostupný z WWW: <[http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/action\\_plan/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/action_plan/index_en.htm)>.
21. *eEurope - An Information Society for All : Communication on a Commission Initiative for the special European Council of Lisbon, 23 and 24 March 2000* [online]. Lisabon : Evropská komise, 2000 [cit. 2001-10-23]. Dostupný z WWW: <[http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/news\\_library/pdf\\_files/initiative\\_en.pdf](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/news_library/pdf_files/initiative_en.pdf)>.
22. *eEurope2002 : Impact and Priorities. A communication to the Spring European Council in Stockholm, 23-24 March 2001* [online]. Brusel : Evropská komise, 2001 [cit. 2001-10-25]. Communication from commision to the council and the European Parliament. Dostupný z WWW:<[http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/news\\_library/pdf\\_files/communicaton\\_en.pdf](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/news_library/pdf_files/communicaton_en.pdf)>.
23. LIIKANEN, ERKKI. *eEurope : Challenges and Opportunities : 2nd Annual Nordic e-business Conference Stockholm, 11 October 2001* [online] [cit. 2001-10-27]. Dostupný z WWW: <[http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten.ksh?p\\_action.gettxt=gt&doc=SPEECH/01/453|0|RAPID&lg=EN](http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten.ksh?p_action.gettxt=gt&doc=SPEECH/01/453|0|RAPID&lg=EN)>..

24. PETERKA, Jiří. *EU : Vstříc ke znalostní společnosti*. Novinky.cz [online]. [2000] [cit.2001-10-26].Dostupný z WWW: <  
<http://www.novinky.cz/.asc/Index/Internet/4092.html> >.
25. PETERKA, Jiří. *EU : Evropa vyhlašuje eEvropu*. Novinky.cz [online]. [1999], [cit.2001-10-27].Dostupný z WWW:  
<<http://novinky.seznam.cz/.mac/Index/Internet/3268.html>>.
26. Český statistický úřad. [online]. 2010. [cit. 1. 4. 2010]. Dostupné z:  
<<http://www.czso.cz/>>.
27. ESAMOS [online]. 2010. [cit. 26. 8. 2010]. Dostupné z:  
<[eamos.pf.jcu.cz/amos/kat\\_fyz/externi/kat\\_fyz\\_5377/.../Kap\\_09.htm](http://eamos.pf.jcu.cz/amos/kat_fyz/externi/kat_fyz_5377/.../Kap_09.htm)>
28. BUSINESS INFO [online]. 2010. [cit. 26. 9. 2010]. Dostupné z:  
<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/legislativa-pravo/1000432/>

## A

analýza, 16

## C

celkový, 10

ceny, 28

cíle, 10

## D

dat, 9

dobírka, 17

důvody, 16

## E

ekonomické, 10

Elektronický obchod, 7, 52

ERP, 13

e-shop, 17

## F

faktorem, 18

faktory, 26

firmy, 8, 22

## I

internet, 17, 18

*Internet*, 52

## K

komunikace, 27

konkurenčního prostředí, 20

kybernetické, 10

Kybernetika, 13

## M

mapova, 38

matematické, 10

metod, 20

Model, 19

modelu, 8

## N

nabídky, 21

návod, 14

## P

počítačových sítí, 7

práce, 15

preferance, 17

primárního, 9

## S

služeb, 21

strategie, 30

SWOT analýza, 22

systému, 29

systémů, 12

## T

teorie, 12

trh, 30

trhu, 21



**V**

vazeb, 35  
výroba, 26  
vývoje, 15  
výzkumu, 8

**Z**

zákazníci, 17, 18  
Zákazníkům, 17  
zaměstnanců, 15  
zboží, 21, 26  
zkoumat, 34