

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2019

Bc. Jaroslav Lachman

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Management



Název diplomové práce:

Analýza konkurence firma Alza.cz

Autor diplomové práce:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Jaroslav Lachman
Ing. Jana Soukupová, CS

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Analýza konkurence firmy Alza.cz*“
vypracoval/a samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 13. května 2019

Podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel : **Bc. Jaroslav Lachman**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Management

Název tématu: **Analýza konkurence firmy Alza.cz**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické vymezení tržní struktury a konkurenčního prostředí. Marketingová strategie a tržní struktura.
2. Analýza konkurenčního prostředí na konkrétním případě zvolené firmy.

Rozsah práce: 70

Seznam odborné literatury:

1. HOŘEJŠÍ, B. – SOUKUPOVÁ, J. – MACÁKOVÁ, L. – SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. Praha: Management Press, 2010. 574 s. ISBN 978-80-7261-218-5.
2. PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-536-X.
3. PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria publishing 1994
4. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)* Praha: Radix 2002

Datum zadání diplomové práce: listopad 2018

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2019

Bc. Jaroslav Lachman
Řešitel

Ing. Jana Soukupová, CSc.
Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Pavelka, Ph.D.
Vedoucí katedry

prof. Ing. Ivan Nový, CSc.
Děkan FPH VŠE

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Jana Soukupová, CSc. Za vedení a odborné rady. Dále bych chtěl poděkovat všem rodinným příslušníkům za podporu a pomoc při vypracovávání této práce. Další poděkování patří Ing. Tomáši Havrylukovi za rozhovor, který je součástí práce.

Název diplomové práce:

Analýza konkurence firmy Alza.cz

Abstrakt:

Cílem práce je analyzovat konkurenci společnosti Alza.cz. Toho je dosaženo skrze analýzu samotné firmy, B2C e-commerce trhu a konkurentů na trhu. Práce využívá kvantitativní i kvalitativní výzkum. Jsou analyzovány sekundární data, jak o trhu, Alze, tak i největších konkurentech. Krom toho je součástí práce polo-strukturovaný rozhovor s místopředsedou představenstva společnosti Alza.cz. Nejprve je analyzováno vnější prostředí, počínaje makroprostředím, následované mikroprostředím. Analýza vnitřního prostředí slouží k nalezení konkurenčních výhod. SWOT a BCG matice následují po zmíněných analýzách. Závěr obsahuje shrnutí konkurenčních výhod, mezi které historicky patřily nízké ceny, skladová dostupnost a holešovický showroom. Nyní mezi konkurenční výhody patří hlavně síla značky, široké portfolio produktů a služby, které Alza.cz nabízí. Závěr také obsahuje doporučení do budoucna.

Klíčová slova:

Analýza konkurence, e-commerce, SWOT, Porterova analýza pěti sil

Title of the Master's Thesis:

Competitive analysis of company Alza.cz

Abstract:

The aim of the thesis is to analyze the competition of the company Alza.cz. This is achieved through the analysis of the company itself, B2C e-commerce market and competitors in the market. The thesis uses quantitative and qualitative research. Secondary data are analyzed, on the market, company Alza.cz and the biggest competitors. In addition, the work includes a semi-structured interview with Deputy Chairman of the Board of Directors of Alza.cz. First, the external environment is analyzed, starting with the macroenvironment, followed by microenvironment. Analysis of the internal environment serves to find competitive advantages. The SWOT and BCG matrices follow the above analyzes. The conclusion contains a summary of competitive advantages, which historically included low prices, stock availability and the Holešovice showroom. Nowadays, the competitive advantages include brand strength, a broad portfolio of products and services that Alza.cz offers. The conclusion also contains recommendations for the future.

Key words:

Competitive analysis, e-commerce, SWOT, Porter five forces

Obsah

ÚVOD	17
1 KONKURENCE	18
1.1 CENOVÁ A NECENOVÁ KONKURENCE	20
1.2 MONOPOLISTICKÁ KONKURENCE	20
1.3 STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU	22
2 E-COMMERCE	23
2.1 E-COMMERCE Z HLEDISKA MIKROEKONOMIE	24
2.2 HISTORIE E-COMMERCE	25
2.3 DĚLENÍ E-COMMERCE	25
2.4 PŘÍNOSY E-COMMERCE	27
2.5 NEVÝHODY E-COMMERCE	28
3 SITUAČNÍ ANALÝZA	30
3.1 ANALÝZA PROSTŘEDÍ FIRMY	30
3.2 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	31
3.2.1 PEST analýza	31
3.2.2 Analýza konkurenčního prostředí 5F	32
3.3 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	33
3.3.1 Metoda VRIO	33
3.3.2 SWOT analýza	35
3.3.3 BCG matice	35
4 METODY A DATA	37
4.1 DATA	37
4.2 METODY	37
5 ALZA.CZ	39
5.1 HODNOTY SPOLEČNOSTI	40
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	41
5.3 MISE A VIZE	44
5.4 STRUKTURA SPOLEČNOSTI A DATA	46
6 E-COMMERCE TRH V ČR	51
7 PEST ANALÝZA	59
7.1 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY	59
7.2 EKONOMICKÉ FAKTORY	60

7.3	SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ FAKTORY	64
7.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	67
8	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	69
8.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENCE	69
8.2	HROZBA VSTUPU NOVÉ KONKURENCE	75
8.3	HROZBA VZNIKU SUBSTITUTŮ	77
8.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	78
8.5	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	79
9	ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ.....	80
10	SWOT	82
11	PORTFOLIO ANALÝZA	85
12	POHLED T.HAVRYLUKA.....	87
13	ZÁVĚR	89
	REFERENCE.....	91
	SEZNAM GRAFŮ	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM TABULEK	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

Úvod

E-commerce neboli obchodování na internetu je směr, kterým se dnešní maloobchod vydává. Toto odvětví zaujímá 9% z celkového maloobchodního obratu. Díky rozvoji nových technologií, v čele s internetem a chytrými mobilními telefony, se začíná nákup odehrávat z pohodlí domova. Pro zákazníka není nic jednoduššího než provést celý nákupní proces včetně rozhodování o koupi během několika mála kliknutí. Zákazník se mění, stává se náročnějším, cena již nehraje hlavní roli a na světlo světa se dostávají doplňkové služby, kvalita produktů či možnosti způsobu doručení zboží. Vše je tedy o hledání nových cest k zákazníkovi.

Společnost Alza.cz je jedničkou na trhu se spotřební elektronikou. Její obrat dosahuje téměř 21mld Kč za rok 2017. Tato diplomová práce se věnuje analýze konkurence společnosti Alza.cz. Tato společnost patří k největším e-shopům na našem území, musí se dennodenně potýkat s konkurenčním bojem. Analýza konkurence by tak mohla společnosti sloužit jako základ pro stanovování cenové i necenové strategie na našem trhu.

Práce se skládá z teoretické a praktické části, které na sebe navazují a prolínají se. Cílem práce je analyzovat společnost Alza.cz, její konkurenci na B2C e-commerce trhu v Česku a nalézt doporučení, které by pro společnost Alza.cz byly do budoucna v konkurenčním boji přínosné.

Práci tvoří kapitoly, které vymezují konkurenci z hlediska mikroekonomie, dále zde nalezneme představení e-commerce, PEST analýzu, Porterovu analýzu 5 sil, VRIO analýzu, BCG matici a SWOT analýzu., které jsou aplikované na firmu Alza.cz, což je základem pro analýzu konkurence této firmy na českém e-commerce trhu. Mimo jiné je součástí práce polo-strukturovaný rozhovor s Tomášem Havrylukem, místopředsdou představenstva společnosti Alza.cz, kterému jsou kladeny otázky na téma českého e-commerce trhu, konkurenčních výhod společnosti Alza.cz a i otázky ohledně konkurence. Tato osoba byla vybrána z důvodu, že dlouhodobě působí ve společnosti a zná prostředí jak firmy, tak celého trhu.

1 Konkurence

Základním cílem každého podnikání je zisk a s tím spojená jeho maximalizace, která jde ruku v ruce se zvětšováním tržního podílu. Každý trh je tvořen dříve, nebo později většími, či menšími firmami, které se snaží si navzájem konkurovat, aby získaly, co možná největší tržní podíl. Konkurence je tedy všeobecně přijímanou součástí trhu. Firmy nabízí spotřebitelům určité množství určitého zboží za určitou cenu a rozhodnutí o nákupu je jen na spotřebiteli.

Konkurence je prospěšná i z hlediska alokace zdrojů, kdy se díky konkurenci snižuje jejich neefektivita – náklady mrtvé váhy. Z hlediska ekonomie lze konkurenci chápat jako proces, kdy se ekonomické subjekty snaží získat podíl statků, které jsou limitovány. (Holman, 2002)

Jako základ toho, čím jsou limitovány, lze chápat nástroje marketingového mixu: produkt, cenu, propagaci a distribuční cesty. Konkurenční prostředí tlačí mimo jiné firmy do rozvoje nových produktů a technologií, které dávají spotřebiteli větší a lepší výběr produktů. Pro konkurenční prostředí je také typické, že se na trhu vyskytují nižší ceny, než kdyby na trhu působil monopol. Mezi způsoby, jak se dá konkurovat, patří cenová a necenová konkurence.

Konkurenceschopnost je pojem, který jde ruku v ruce globalizací a je s ní úzce spojený. Rostoucí počet podnikatelských subjektů, provázanost dříve vzdálených trhů, rozvoj ICT. To vše jsou pojmy, se kterými podnik na denní bázi bojuje a to z důvodu zvyšování konkurenceschopnosti. (Dvořáček & Slunčík, 2012)

Dle OECD konkurenceschopnost představuje schopnost produkovat zboží a služby na volném trhu, které jsou schopny obstát v konfrontaci s mezinárodní konkurencí a zároveň přispívat k udržování, nebo růstu HDP v dlouhém období. (Walsh, 1992)

Podnik vylepšuje své postavení na trhu zejména díky příležitostem ze svého okolí. Nejde pouze o přímé konkurenty – firmy se stejnými či podobnými produkty či službami, ale i o vzdálené či nepřímé konkurenty, jelikož každá firma usiluje o výdaje spotřebitele – zákazníka. Analýza konkurence je prováděna srovnáním podniku s konkurencí a to např. na škále lepší, stejný, horší. Kritéria mohou být jak finančního, tak nefinančního charakteru. Jde o objem tržeb, kvalitu produktů, služeb, ceny a další doplňkové faktory, které jsou pro rozhodovací proces alokace zdrojů spotřebitele podstatné. Konkurence mimo jiné může probíhat i v neziskovém sektoru. (Dvořáček & Slunčík, 2012)

Jednotlivá konkurenční odvětví se mění z pomalu se vyvíjejících, stabilních oligopolů, do prostředí, charakterizované intenzivními a rychlými pohyby konkurence, ve kterých konkurence udeří rychle a nečekaně, překvapujícími způsoby. Hyperkonkurenci lze chápat jako soustavné generování konkurenčních výhod, které si kladou za cíl

zlikvidovat tržního leadra. Problém trhů, kde se vyskytuje hyperkonkurence je, že se začala šířit do odvětví, jako jsou letectví, farmacie, finanční služby, zdravotnictví, spotřebitelská elektronika a mnoho dalších. Konkurenční výhoda byla dlouhou dobu chápána jako strategický nástroj úspěchu, což hyperkonkurence narušila. V minulosti se konkurenti vyhýbali cenovým válkám, snažili se držet vysoké vstupní bariéry pro vstup další konkurence. Mnoho firem se naučilo, že nemohou být úspěšné, pokud budou následovat strategie, které byly dříve úspěšné. Základem hyperkonkurence jsou čtyři hnací síly:

- Hodnota produktu
- Technologie
- Vstupní bariéry
- Finanční zdroje

První, zákazník očekává vysokou hodnotu produktu, který si kupuje. Zákazníci se již nebojí si vynutit to, co zakoupili. Chtějí vše hned a chtějí toho více. Proto se pod tlak dostávají i úspěšné, známe firmy, jako jsou Marlboro, Kraft, Gerber a další celosvětové firmy, které se staly oběťmi nízkých cen, privátních značek stejné hodnoty jako je ta jejich. Dnešní svět patří spotřebiteli.

Druhou hnací silou jsou technologie, kterým se podařilo dosáhnout posunu paradigmatu snad v každém odvětví. V čele stojí počítače s mikroprocesory, které i v maloobchodě dokázaly s pomocí internetu ohrožit etablované podniky. Maloobchodní prodej je ohrožen domácím nakupováním a potenciálem pro online trhy, které ohrožují etablované podniky na maloobchodním trhu.

Třetí hnací silou jsou klesající vstupní bariéry při vstupu do odvětví. Bariéry jsou snižovány díky globální integraci a využívání technologií v procesu získávání informací. Konkurence se tak dostává na trhy etablovaných firem. Jde např. o firmy, které se zabývaly finančními službami z různých odvětví. Je jedno jestli firmy začaly v retailovém bankovníctví, investičním, či komerčním sektoru, či dokonce jako pojišťovny, nakonec si všechny uvědomily, že dělají to samé: sbírají informace o lidech s penězi a o lidech, kteří potřebují peníze. Největší hrozbou jsou konkurenti, kteří se v daném odvětví ještě nenacházejí. Tento útok má často devastující účinky, jelikož může přijít zcela nečekaně. Kdo by dříve čekal, že největším vyzyvatelem pro americkou Citibank bude telefonní operátor AT&T.

Poslední hnací silou je maximální využití finančních zdrojů. Devastující útoky na konkurenci stojí na velkém množství peněz. Konkurenční boje probíhají se stovkami firem na stejné vertikální úrovni, což je rozdíl proti situaci, kdy probíhaly boje jeden na jednoho, proto firmy vytvářejí strategické aliance, které jsou tvořeny firmami napříč různými odvětvími, typicky využívají i velké banky, či dokonce pomoc od státu, když je potřeba. (D'Aveni, 1998)

1.1 Cenová a necenová konkurence

Každá firma má možnost nastavení vlastní cenové strategie: nacenit své produkty a služby levněji než konkurence, stejně jako konkurence, nebo dokonce nad ceny konkurence. Poslední zmíněná strategie je postavena na prémiových produktech, či jiné přidané hodnotě pro spotřebitele. Typicky jde o marketingové aktivity, či nadstandardní servis. Taková firma může v případě srovnání cen s konkurencí dokonce vydělat v případě, kdy je spotřebitel ochoten si za prémiové produkty u právě dané firmy připlatit. (Mikoláš, 2005)

Cenová konkurence je postavena na snaze prodávajícího zvyšovat svůj tržní podíl skrze nízké ceny zboží. Firma tak dostává trh do nerovnováhy, aniž by nabídka převažovala nad poptávkou. Výchozím bodem je to, že se konkurence nové ceně nepřizpůsobí. (Mikoláš, 2005)

Na trhu může být nejlevnější jen jedna firma, což může vést k cenové válce, která může být pro firmu likvidační. Z této situace však může profitovat spotřebitel. Variantou cenové konkurence je také dumping, kdy firmy krátkodobě prodávají pod své náklady. Cílem je donutit odejít z trhu ostatní firmy a získat tak dominantní postavení, monopol. Tímto jednáním firem se zabývá ÚOHS. (Zákon č. 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže), 2001)

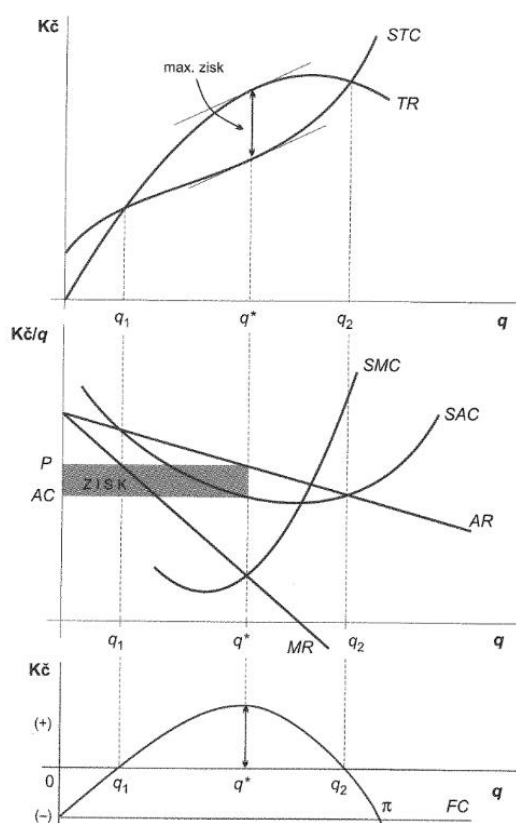
Necenová konkurence stojí na růstu kvality produktu, marketingových aktivitách či síle značky. Typicky jde o diferenciaci produktu, která vede k zvýšení zisku. (Mikoláš, 2005)

1.2 Monopolistická konkurence

Mikroekonomické modely jsou na jedné straně limitovány dokonalou konkurencí a na straně druhé z hlediska počtu nabízejících monopolem. Do toho nám vstupuje monopolistická konkurence jako model, který je typický pro maloobchod, kam můžeme řadit trh, na kterém působí společnost Alza.cz. Na české B2C e-commerce trhu působí na 40 tisíc různých e-shopů. Tento trh patří z hlediska koncentrace mezi ty nejvíce koncentrované ve střední Evropě, což bude rozebráno v kapitole, které se věnuje českému e-commerce trhu. Monopolistickou konkurencí tvoří mnoho firem, jež nabízejí produkty, které jsou substituty. Žádná z firem nebere ohled na své konkurenty z hlediska ceny a množství. Vstup na trh je volný, čímž se tento model podobá dokonalé konkurenci, což opět bude popsáno v kapitole ohledně českého e-commerce trhu. Založit e-shop může téměř kdokoli s minimálním základním kapitálem. Produkt je diferenciovaný, proto kromě ceny hrají důležitou roli i necenové faktory v čele s kvalitou a reklamou. V praxi se setkáváme s důležitým faktorem a to jsou distribuční cesty směrem k zákazníkovi, který je jednak citlivý na cenu, druhá na kvalitu, rychlost a možnosti doručení zboží. Firmy v monopolistické konkurenci mohou v krátkém

období dosahovat maximalizace zisku a to hlavně díky snížení ceny, která by měla vézt ke zvýšení objemů prodejů, jelikož firma získá část zákazníků od konkurence, která cenu nesnížila. Poptávková křivka je tak velmi elastická, jelikož produkty jsou vzájemně nahraditelné. Východiskem je pravidlo pro zjištění optimálního výstupu, kdy se mezní příjmy rovnají mezním nákladům, tak právě tehdy firma dosahuje největšího zisku. V dlouhém období by firma neměla dosahovat žádného ekonomického zisku, protože díky téměř nulovým bariérám vstupu do odvětví, mohou na trh vstoupit nové firmy, což povede k menším podílům na trhu pro jednotlivé firmy, individuální poptávka se bude rovnat dlouhodobým průměrným nákladům a firma bude vykazovat nulový zisk. Výrobní efektivnost firmy je spojována s převisem výrobní kapacity a firma nevyrábí v minimu průměrných nákladů. V porovnání s monopolem nedochází k takové alokační neefektivnosti, díky vysoké elasticitě poptávkových křivek. Tuto neefektivnost lze akceptovat při srovnání s výhodami, které přináší diferenciaci produktu. Níže nalezneme graf č. 1, který z hlediska mikroekonomie charakterizuje maximalizaci zisku firmy v monopolistické konkurenci v krátkém období. (Hořejší, Macáková, Soukup, & Soukupová, 2010)

Graf 1 Maximalizace zisku v krátkém období v prostředí monopolistické konkurence



Zdroj: (Hořejší, Macáková, Soukup, & Soukupová, 2010)

1.3 Strategie modrého oceánu

Strategie modrého oceánu představuje způsob myšlení, kdy se firma zaměřuje na nový tržní prostor, který nemusí prozatím existovat. Firma se tedy snaží vymanit z konkurenčního boje. Toto popisuje ve své knize Kim a Mauborgne. Strategie modrého oceánu je postavena na strategickém tahu, jehož základem je hodnotová inovace, která přináší pro spotřebitele skokový nárůst hodnoty. Na druhé straně firma snižuje své náklady, které mohou být ořezány o náklady spojené s konkurenčním bojem. Hodnoty jsou tedy tvořeny cenou a užitek na straně spotřebitele a náklady a cenou na straně firmy. Modré oceány se ve srovnání s rudými oceány snaží zaměřovat na trhy nové a opomíjí konkurenční boje. Firmy, které se vrhnou do nového nekonkurenčního prostředí, těží ze své pozice, kdy nejsou vytvořeny pravidla konkurenčního boje. Firmy také stojí před velkou výzvou – tvorbou poptávky po její produkci. (Kim & Mauborgne, 2015).

2 E-commerce

E-commerce lze chápat jako obchodování prostřednictvím internetu, kde se střetává poptávka s nabídkou zboží či služeb doprovázena zprostředkováním dat a peněžních transferů. Klasický business se zde kombinuje s IT a využívá jeho principy jako katalyzátor businessu. (Lee, 2012) Retail e-commerce by celosvětově mohla v roce 2021 dosáhnout téměř 5000 miliard USD. Na této sumě se podílí Čína 19% (Statista, 2019)

Suchánek chápe e-commerce jako podmnožinu e-businessu, kam spadají veškeré aktivity spojené s využitím ICT – informačních a komunikačních technologií. Základem je tedy ERP a CRM. (Suchánek, 2012) ERP neboli Enterprise resource planning je systém plánování podnikových zdrojů, který je základním kamenem mnoha organizací, nejen podnikajících online. Tento operační systém podporuje klíčové funkce důležité pro business od produkce, přes obchod, účetnictví, řízení nákladů či řízení lidských zdrojů. ERP umožňuje automatizaci a koordinaci přes jednotlivá oddělení ve firmě. (Themistocleous, Rosemann, & Loos, 2005) CRM neboli Customer relationship management je chápán jako řízení vztahů se zákazníky. Jedno z možných chápání chápe CRM jako podnikovou filozofii, druhý pohled se zaměřuje na technologická řešení, která jsou pro řízení vztahů se zákazníky využívána. Pohled na technologie lze chápat jako nástroj pro naplňování podnikové filozofie. (Dohnal, 2002) CRM by se mělo skládat z dat a technologií, obchodních procesů a v neposlední řadě z pracovníků. Všechny části by měly být v rovnováze: skrze technologie je zajištěna komunikace se zákazníky – call centrum, data jsou podstatná, aby kvalifikovaný personál dokázal zákazníkům pomoci s jejich požadavky a maximálně tak uspokojoval jejich potřeby. Obchodní proces musí být vyladěný, aby každý prvek v něm znal své místo a svou úlohu. Kvalitní CRM může představovat konkurenční výhodu, jelikož spokojený zákazník se bude vracet a díky kladným recenzím může podnik doporučit ve svém okolí. V následující tabulce je srovnání maloobchodníků a jejich internetových protějšků:

Tabulka 1 Srovnání Retail a E-tail

Faktory	Retail	E-tail
Nárůst prodeje	lokální expanze, počet obchodů, velikost prodejen	hledání obchodních příležitostí globálně
Zlepšení konverzního poměru	přeměnit "prochazeče výloh" na kupující skrze vyšší výdaje na marketing	expanze marketingové komunikace vede ke změně návštěvníků na nakupující
Využití technologie	automatizace v obchodech, samoobslužné pokladny,	objednávání, placení, samoobslužné systémy, srovnání produktů, doručení ihned u elektronických produktů

	POS, informační kiosky	
CRM	face-to-face, větší tolerance	anonymní, větší zodpovědnost kvůli potenciální negativní publicitě skrze sociální sítě
Konkurence	lokální, méně konkurentů	více konkurentů, intenzivní srovnávání cen
Zákazníci	lokální, anonymní, vysoká loajalita	globální, menší loajalita
Náklady dodavatelského řetězce	vysoké, přerušované	nižší, efektivnější
Customizace a personalizace	drahá a pomalá, nepopulární	rychlá a efektivní, populární
Změny cen	nákladné, pomalé, méně časté	levné, rychlé, mohou být provedeny kdykoliv
Přizpůsobení trendům	pomalé	okamžité

(Turban, a další, 2018)

2.1 E-commerce z hlediska mikroekonomie

Využití informačně-komunikačních technologií v obchodě transformuje svět. Na mikroekonomické úrovni má obrovský dopad na výkonnost společností a blahobyt spotřebitelů. Tyto skutečnosti mají dopad na makroekonomické ukazatele jako je např. HDP.

Rozvoj internetového obchodování v rámci B2C trhu umožňuje spotřebiteli lépe a snadněji najít produkt a to zejména díky vyhledávačům, cenovým srovnávačům, či recenzím a diskuzím, které snižují náklady spotřebitele na získání informací. S tím jak náklady na vyhledávání informací klesají, roste substituční efekt zákazníka a hledá tak více až se nalezne dostatečná shoda s produktem.

Na straně nabídky umožňuje e-commerce firmám získat informace levněji, získat jich o spotřebiteli více. Informace jsou pro firmu hodnotné vzhledem k tomu, že je lze využít k cenové diskriminaci, diferenciaci produktu, či dalšímu prodeji díky up-sellovým nástrojům. Ekonomický profit z e-commerce není pouze v efektivnějším využívání existujících zdrojů, ale také v rychlejším růstu firem a ve vytváření nových produktů. Dále z pohledu firmy dochází ke snižování nákladů, zefektivnění výrobního procesu i díky outsourcingu, či využití konceptu logistiky just in time, kdy dochází k výrobě pouze určitého množství v určitém čase dle požadavků zákazníka.

Díky klesajícím nákladům, které dokáží propojit prodávající a nakupující z geograficky odlišných trhů, roste velikost jakéhokoliv trhu. Využití internetu má na různé trhy různé efekty. Na jednom může vést ke snížení cen, které je způsobeno jednoduchostí vyhledání informací o produktu a jeho následné srovnání s ostatními nabízejícími. Firmy tedy soupeří s ostatními na cenové bázi a poptávka je vysoce elastická. Na druhém trhu může toto východisko vést k tomu, že se firmy snaží odlišit a diferencují

svůj produkt či cenově diskriminují. Ceny na internetu jsou také nižší vzhledem k tomu, že obchodování na internetu snižuje náklady na fyzické prodejny. Na druhou stranu rostou náklady na dopravu, ovšem v nižší míře. (Prieger & Heil, 2009)

2.2 Historie e-commerce

Mezi významné milníky v historii e-commerce patří události v 60. letech minulého století, kdy firmy jako GE, GM a Ford, začaly vyvíjet systém na elektronickou výměnu dat mezi firmami – EDI. Zprvu tento systém sloužil jen pro výměnu firemních dokumentů, posléze byl a je využíván i pro výměnu finančních transakcí. Je potřeba, aby tyto dokumenty byly ve standardizované struktuře. (What is EDI, 2019)

První internetový obchod vznikl v roce 1992, šlo o obchod s knihami Books.com. První online prodej proběhl v roce 1994, kdy muž prodal CD zpěváka Stinga svému příteli skrze jeho vlastní doménu NetMarket. Tento okamžik lze považovat za zlom v online nakupování. Dalším milníkem bylo v tomtéž roce spuštění možnosti objednat si pizzu online díky americké společnosti Pizza Hut. Posléze začaly vznikat internetové obchody tzv. dot.com, mezi kterými byli i dnešní giganti jako Amazon.com a eBay.com. (Janouch, 2014)

Internet byl na konci 20. století vnímán jako prostředí s možností rychlého růstu a vysokého finančního zhodnocení. NASDAQ index se zvýšil mezi lety 1995 až 2000 pětinasobně, kdy na konci tohoto období přišel pokles tohoto indexu, nazývaná jako prasknutí dotcom bubliny. Panika byla způsobena rozprodáváním akcií společnostmi Dell a Cisco. Cena akcií společností eBay a Amazon poklesla o 30%. Tyto události vedly v globálním měřítku k ekonomické recesi. (Investopedia, 2019)

Dalším milníkem bylo představení prvního iPhone společnosti Apple. Tento průlom znamenal počátek masového připojování na internet z mobilních zařízení. Webové stránky začaly využívat technologie označované jako Web 2.0, což v praxi představovalo průlom využívání interaktivních funkcí a prvků, které využívají dnešní e-shopy. Webový prohlížeč začal zvládat zpracování složitějšího kódu. Rozvoj e-commerce směřuje také ke sdílení zboží a služeb mezi samotnými zákazníky – sdílenou ekonomiku v této oblasti zastupují služby, jako Uber, Airbnb či Zonky. (Majerol, 2015)

2.3 Dělení e-commerce

Elektronické obchodování stojí na komunikačních technologiích, zboží, službách a subjektech, které do vztahu vstupují: jde o spotřebitele, firmy a vládu. V následující části budou představeny základní modely fungování e-commerce, ovšem pro účely této práce je nejdůležitější obchodování mezi firmou a spotřebitelem – B2C. V následující tabulce jsou představeny nejběžnější formy elektronického obchodování na základě subjektů, které do transakcí vstupují.

Tabulka 2 Formy e-commerce

Forma vztahu	Popis
Business to Consumer – B2C	Obchodní vztah probíhá mezi firmou a zákazníkem prostřednictvím internetového obchodu
Business to Business – B2B	Obchodní vztah mezi dvěma firmami na základě EDI – elektronické výměny dat. Tento vztah nevede k finální spotřebě
Consumer to Consumer – C2C	Obchodní vztah mezi dvěma spotřebiteli na přímo, jde o aukční portály, či marketplace
Government to Business – G2B	Obchodní vztah je tvořen veřejnými institucemi a firmami, může jít o veřejné zakázky
Government to Citizen – G2C	Obchodní vztah mezi veřejnými institucemi a koncovými spotřebiteli, může jít o aukce veřejného majetku

(Turban, a další, 2018)

B2C

Jak je zmíněno výše, detailněji je rozepsána část týkající se B2C, jelikož je to část e-commerce, na kterém působí společnost Alza.cz a cílem práce je analyzovat její konkurenci. Business to Customer nebo Business to Consumer e-commerce je nejčastější forma internetového prodeje, se kterou se běžný zákazník či uživatel setkává. Jak již název vypovídá, jde o formu prodeje zboží a služeb koncovým zákazníkům. Tato část e-commerce se také nazývá online retail, e-tail, e-tailing či v češtině elektronický maloobchodní prodej. Ve srovnání s B2B jde stále o menšinový segment, ovšem jeho význam nadále roste. Jeho důležitost je hlavně ve vytváření podnikatelského prostředí. Typicky jde o spotřební elektroniku, software, knihy, kosmetiku, ale i potraviny, obuv, či nábytek. Dnešní internetové obchody stojí na firemních systémech ERP a CRM, které dokáží provést zákazníka skrze nákupní proces až k doručení zboží. Toto je možné i díky náhradě klasických internetových katalogů za moderní prezentaci produktů na webu. Dle (Turban, a další, 2018) existuje 5 kategorií na základě distribučních kanálů:

- Objednávkové katalogy jsou využívány pro prodej bez kamenných prodejen. Jde o formu přímého prodeje, kdy zákazník objednává napřímo z katalogu.

- Přímý prodej výrobců jako je Dell a LEGO, který probíhá online přímo u nich na webu a zákazník nakupuje přímo z jejich webového obchodu. Doplnkový prodej je přes retailery.
- E-taileri neboli e-shopy, které prodávají čistě jen online. Takovým hráčem je Amazon.com nebo v našem prostředí Alza.cz. Hlavní výhodou jsou nízké fixní náklady.
- Retaileri, kteří začali prodávat na internetu až jako doplněk svých služeb a rozšířili díky tomu portfolio svých služeb. Jejich core business je stále v offline prodeji tzn. Prostřednictvím kamenných prodejen. Tato strategie, kdy je zboží prodáváno jak online, tak offline je známá jako multichannel.
- Internetové obchodní centrum zahrnuje na jednom webu mnoho obchodů. Jde o formu Marketplace, kde internetový obchod je jen zprostředkovatelem transakce a nestará se ani o prezentaci produktu na webu. Za to nese plnou zodpovědnost obchodník.

2.4 Přínosy e-commerce

E-commerce mělo zásadní podíl na revoluci v obchodování. Firmy již nejsou omezeny jen na lokální trh, ale mohou být úspěšné globálně. Internet zajišťuje přístup k informacím o zboží a službách v dosud nejkratším možném čase. Zákazník již není nucen trávit mnoho času získáváním adekvátních informací, které potřeboval k dokončení rozhodovacího procesu nákupu. Spotřebitel může nakupovat 24/7 z pohodlí domova od firem na druhém konci světa. S tímto je také spojen růst přeshraničních transakcí, které jsou spojeny s vyšší tržní koncentrací na lokálních trzích, jelikož není nic jednoduššího pro e-commerce firmy než vstoupit na další trhy. Tento vstup by nebyl bez e-commerce možný, nebo by byl alespoň finančně velice nákladný. V tomto případě přináší rozvoj internetového obchodu tlak na růst kvality zboží a služeb, snižování cen a rozšiřování nabídky zboží. E-commerce má tedy pozitivní dopad na spokojenost spotřebitelů i na celkovou spotřebu domácností. (Turban, a další, 2018)

(Laudon & Traver, 2017) jmenují 8 charakteristik moderní e-commerce firmy, které stojí za změnou maloobchodního obchodu:

- Dostupnost kdykoliv – Spotřebitel může nakupovat v jakoukoliv denní dobu, ve chvíli, kdy potřebuje, jde o zásadní změnu nákupního chování.
- Globální dosah – Online přesahuje hranice, propojuje poptávku s nabídkou bez ohledu na kontinenty či země, firmy mohou oslovit miliony zákazníků po celém světě.
- Univerzálnost – Internet a další plošně užívané technologie zvyšují dostupnost zboží a služeb a snižují vstupní náklady spojené se startem podnikání.

- Informační vydatnost – Internet má potenciál nabídnout více než tradiční media jako rádio, tisk a televize, protože je interaktivní a může individuálně přizpůsobovat obsah jednotlivým uživatelům. Např. online chat s prodejcem se může vyrovnat zákaznické zkušenosti z kamenné prodejny. Internet dokáže prodávat komplexní produkty a služby daleko lépe než vyžaduje face-to-face prezentace v obchodě.
- Interaktivita – Představuje obousměrnou komunikaci mezi zákazníkem a prodejcem, na rozdíl od tradičních médií jako televize, kde je nemožné zjistit reakci zákazníka či se ho doptat na otázky ohledně významu reklamy, či benefitů zboží, jestli vše chápe správně.
- Informační hustota – Skrze dostupné technologie jsou informace dostupnější, užitečnější a důležitější než kdykoliv předtím. Ceny jsou díky růstu informací, více transparentnější.
- Personalizace – Přizpůsobení obsahu umožňuje lepší zacílení marketingového sdělení, toho je dosaženo prostřednictvím personalizovaných údajů o zákazníkovi: o jeho zájmech, posledních nákupech apod. Reklama je postavena na profilu zákazníka a je tak šitá na míru. Přizpůsobení individuálním požadavkům zákazníka mění celý proces nákupu produktu. Toho je dosahováno díky cookies souborům, které na webu zanechávají „drobečky“ o zákazníkovi a obchodník je tak může využít ve svůj prospěch resp. Zacílit tak, aby byli všichni spokojeni.
- Sociální sítě – Umožnili vytvořit skrze obsah, jeho tvorbu a sdílení, jedinečný model masové komunikace, který se může šířit virálně. Jde tak o jednu z nejčastěji využívaných forem marketingové komunikace.

2.5 Nevýhody e-commerce

Nevýhody a rizika e-commerce lze rozdělit do 3 částí:

- Bezpečnostní rizika a infrastruktura
- Logistika
- Vyzkoušení zboží

E-commerce je závislá na pokrytí informačních technologií – internetu. V oblastech, kde je pokrytí slabé, či nedostačující, může být přístup i zcela znemožněn. Fungování e-commerce je zcela odvislé od fungování a rychlosti internetu. E-shopy používají k prezentaci produktů převážně fotky a ty musí být jak kvalitní, tak zároveň co možná nejmenší, aby se plynule načítaly i na mobilních zařízeních. Bezpečnostní rizika jsou spojena převážně s útoky na web tzv. DDOS, phishing, adware, viry a zneužitím

osobních dat zákazníků. Narušení bezpečnosti může vést i k fatálním následkům. Zákazníci mohou přijít o své platební údaje a pověst firmy může být trvale zničena. (Laudon & Traver, 2017)

Většina e-shopů je závislá na outsourcování logistiky logistickým společnostem a tím pádem nemají logistický řetězec zcela pod kontrolou. Studie Acomware ukazuje, že v České republice využívá až 90 % e-shopů externího doručení. Dodací lhůty jsou často problémem při využívání více logistických partnerů – typicky při objednávkách ze zahraničí, kde může nastat další zdržení při úhradě dovozního cla či dalších poplatků. (Acomware, 2016)

Zákazník nemá ve většině případů možnost vyzkoušet si zboží před jeho zakoupením, což může mít za následek problémy v situaci, kdy zboží nevyhovuje, nebo neodpovídá popisu či fotografiím. Tuto situaci v České republice řeší možnost odstoupení od kupní smlouvy do 14 dnů od převzetí zboží, kdy má zákazník právo zakoupené zboží vrátit prodejci v původním balení včetně všeho příslušenství, pokud mu nevyhovuje. (Zákon č. 89/2012 Sb., 2012)

3 Situační analýza

Pro komplexní analýzu prostředí podniku se využívá situační analýza, která zachycuje důležité vlivy a okolnosti dějící se v mikro a makroprostředí podniku. Situační analýza se využívá pro budování a aplikaci strategie podniku. Situační analýza tak využívá vnitřního a vnějšího okolí podniku k nalezení příležitostí, které podnik může na základě vnitřních zdrojů přetavit v budoucí úspěch. Na druhou stranu situační analýza slouží k odhalení hrozeb a jejich eliminaci. (Jakubíková, 2013) dělí marketingovou situační analýzu do tří částí:

Informační část – Dochází ke sběru a vyhodnocení informací z vnějšího a vnitřního prostředí firmy, dále dochází k vytvoření matice konkurenčního profilu

Porovnávací část – využití analytických nástrojů a generování strategií na základě matic SWOT, SPACE, BCG a interní - externí matice

Rozhodovací část – výběr a hodnocení potenciálních strategií, strategického plánování, či změny

Situační analýzu lze také rozklíčovat pod označením 5C:

Company – podnik

Collaborators – spolupracující firmy a osoby

Customers – zákazníci

Competitors – konkurenti

Climate – makroekonomické okolí

3.1 Analýza prostředí firmy

(Kotler, 1992) dělí okolí firmy na vnitřní a vnější prostředí. Obecně lze chápat okolí firmy jako prostředí, které firmu obklopuje a má buď pozitivní, nebo negativní efekt na výsledný subjekt, jeho současném stavu, či budoucím směřování. Prostředí firmy se neustále mění a je potřeba, aby firma reagovala dynamicky na všechny příležitosti i hrozby.

Pro firmy lze využít metaforu ze světa přírody: „Co se nehýbe, je mrtvé.“ – využívání těchto podnětů směřuje firmu k přežití, či prosperitě.

3.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí firmy se skládá z makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je tvořeno faktory a okolnostmi, které firma standardně nedokáže svým jednáním ovlivnit. Nicméně v některých případech mohou firmy docílit svých záměrů skrze lobbying, či větší sdružení zaštiťující více firem se stejným, nebo podobným zájmem.

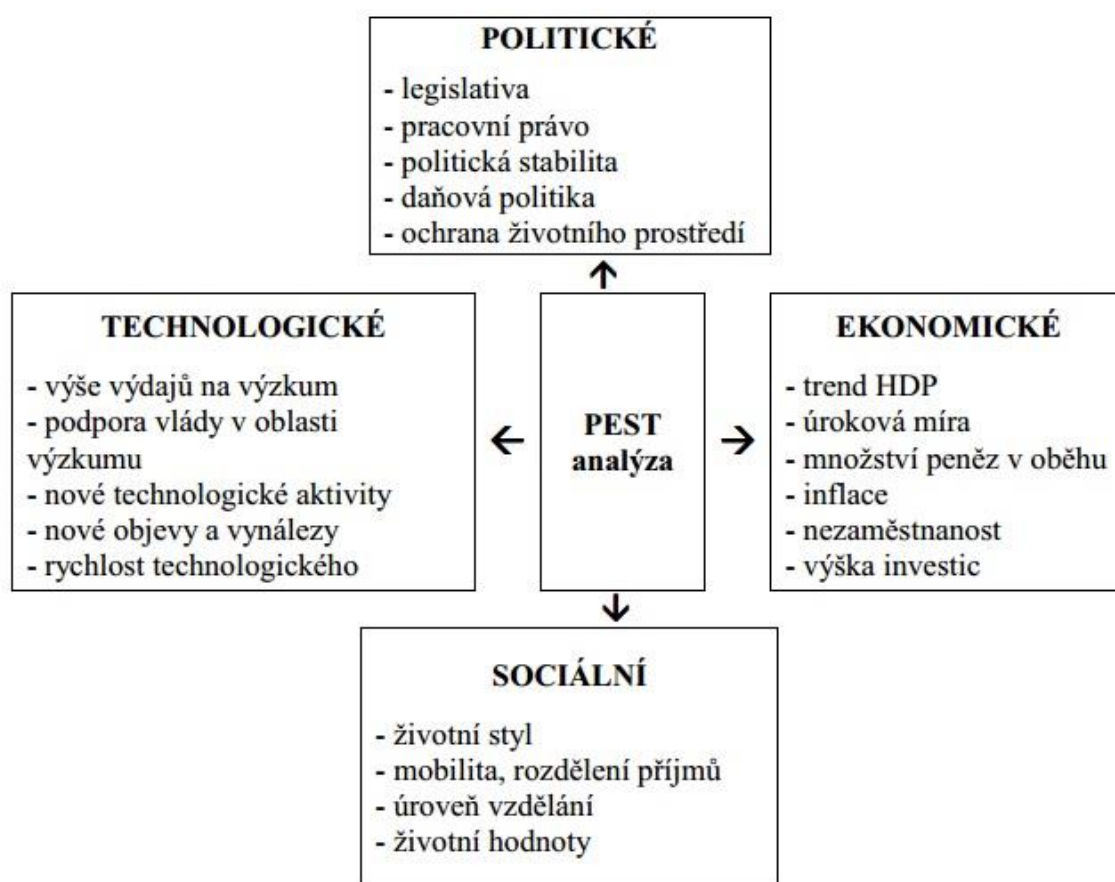
Makroprostředí je tvořeno demografickými, přírodními, politickými, ekonomickými, legislativními, technologickými aj. vlivy. Při analýze makroprostředí je důležité postupovat z globálního měřítka až k lokálním podmínkám.

Na druhou stranu mikroprostředí tvoří podněty a vlivy, které firma dokáže ovlivnit. Řadíme sem subjekty vstupující do obchodních vztahů – přes dodavatele, odběratele až po zákazníky, konkurenci a veřejnost. Při tvorbě analýzy je potřeba nejprve zjistit odvětví, ve kterém firma působí. Nejčastěji jde o velikost a rychlost růstu trhu. Dále je důležité odhalit hybné síly z vnějšího prostředí, které ovlivňují chod firmy. Chování firmy je ovlivňováno konkurencí, dodavatelsko-odběratelskými vztahy, substituty a potenciální konkurencí.

3.2.1 PEST analýza

K analýze vnějších faktorů, se kterými musí firma počítat, slouží PEST analýza. Jde tedy o politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Do politických faktorů zahrnujeme zákony, které se týkají spotřebitele, životního prostředí, či daňovou politiku státu a politiku zaměstnanosti. Mezi ekonomické aspekty patří fáze hospodářského cyklu, inflace, úrokové sazby, průměrná mzda či růst HDP. Do sociálních vlivů patří demografické změny, balance mezi pracovním a soukromým životem, vzdělání aj. Technologické faktory jsou tvořeny převážně investicemi do výzkumu a vývoje ze strany státu. PEST analýza tedy slouží ke zmapování situace okolí podniku, které jsou důležité pro vývoj jako takový. (Kovář, 2008)

Obrázek 1 Schéma PEST analýzy



Zdroj: (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006)

Podstatné pro analýzu makroprostředí je výběr pouze důležitých faktorů, které se týkají daného podniku. Cílem pro analytiku je predikovat co nejlépe budoucí vývoj a jeho implementace do firmy. PEST analýza nezahrnuje dva důležité faktory – demografické a přírodní. Demografické faktory zahrnují informace o populaci a statistickými údaji o ní. Zejména jde o velikost populace, hustotu obyvatelstva, věkovou strukturu, či údaje o urbanizaci aj. Přírodní faktory představují zdroje, které firmy používají jako vstupy. Manažeři při rozhodování o budoucích krocích podniku využívají metodu scénářů, které představují možné situace, které mohou v budoucnu nastat. Na základě těchto vypracovaných scénářů dokaží manažeři rychle reagovat a měnit strategii firmy.

3.2.2 Analýza konkurenčního prostředí 5F

Michael Porter identifikoval ve své knize pět základních konkurenčních sil, které působí na firmu. Strategií je tedy nalézt, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu. Jde o:

- stávající konkurenci
- potenciální konkurenci

- vliv dodavatelů
- vliv zákazníků
- substituty

Nejzásadnější silou dle Portera je stávající konkurence. Každá společnost na konkurenčním trhu se snaží si vybudovat co možná nejsilnější pozici na trhu, do čehož investuje čas a zdroje. Výsledkem by měla být konkurenční strategie, která zahrnuje prvky, které souvisejí se získáním lepší tržní pozice, krom toho jde také o postupy, jak udržet současnou tržní pozici. Faktory, které ovlivňují konkurenci, jsou inovace a konkurenční výhody, náklady na reklamu, či tržní koncentrace.

Zisk v odvětví vzbudí zájem nových firem, které sníží zisk již působících firem. Další tržní síla je tak potenciální konkurence stojí na faktorech bránících vstupu na trh a také odezvě stávající konkurence, ale i na omezeních ze strany vlády, či náročnosti odvětví na kapitál.

Dodavatelé ovlivňují firmu jednak cenou vstupů a jednak jejich kvalitou. Dodavatelé mohou mít silnou vyjednávací pozici ve chvíli, kdy je jejich koncentrace větší než koncentrace firem. Dále ve chvíli, kdy je výrobek důležitým vstupem pro firmu. Dalšími faktory mohou být síla distribučních kanálů, substituty pro vstupy.

I zákazníci mohou na firmy vyvíjet tlak, který je podložen jejich vyjednávací silou, to by mohlo vyústit v pokles zisků či dokonce ztrátu firmy. Firmy mohou sledovat sílu zákazníků i skrze programy, které podporují loajalitu. Síla zákazníků roste s počtem alternativ, které zákazník má. Faktory, které ovlivňují vliv zákazníku, jsou poměr koncentrace zákazníků a firem, náklady na změnu produktu, dostupnost informací, či cenová senzitivita.

Substituty mohou ve spotřebiteli vyvolat potřebu po nich a to na základě ceny či kvality. To jak moc bude produkt ovlivněn, závisí na ceně, blízkosti substitutu a nákladech pro spotřebitele, které jsou spojeny se změnou. (Porter, 1998)

3.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí představuje zdroje firmy, se kterými firma nakládá tak, aby je využila, co možná nejefektivněji. Cílem analýzy vnitřního prostředí je rozklíčovat zdroje a příležitosti, se kterými se firma dennodenně střetává. Výsledkem je komplexní zhodnocení klíčových kompetencí podniku, které lze považovat za konkurenční výhody.

3.3.1 Metoda VRIO

Metoda VRIO slouží ke zhodnocení vnitřního prostředí firmy a zabývá se firemními zdroji, které dělí na hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Tyto kritické faktory úspěchu

jsou stavebním kamenem pro přežití a prosperitu firmy. Je důležité, aby došlo k oboustrannému vztahu firmy a zákazníka tak, aby byly dané kompetence odhaleny, využity a rozvíjeny v jejich maximální potenciál. Na základě této analýzy lze odhalit silné a slabé stránky firmy. Mezi fyzické zdroje řadí vybavení a výrobní plochy, mezi lidské firemní prostředí, kulturu, pracovníky, do finančních rentabilitu, likviditu a kapitál a do nehmotných know-how, patenty, licence. (Jakubíková, 2013)

Metoda VRIO spočívá v hodnocení jednotlivých zdrojů na základě následujících kritérií:

- Value – Jakou hodnotu zdroj přináší? Hodnota slouží k využití příležitosti, nebo zmírnění hrozby na trhu, pokud zdroj činí jednu z popsaných věcí, lze jej shledat za silnou stránku, na druhou stranu, pokud k ani jedné věci neslouží, představuje slabinu. Občas nastane situace, kdy je jeden zdroj v jednom odvětví silnou stránkou a v jiném představuje slabinu.
- Rareness – Jak je zdroj vzácný? Může vézt firmu ke konkurenční výhodě, jak krátkodobě, tak dlouhodobě, pokud není zdroj nedostatkový a zároveň trvalý v průběhu času, nelze hovořit o trvalé konkurenční výhodě.
- Imitability – Jak těžké je pro konkurenci daný zdroj napodobit? Hlavní otázkou je, jestli firmy bez daného zdroje, čelí nevýhodě v porovnání s firmami, které daný zdroj mají. Tyto firmy pak mohou díky těmto zdrojům využívat výhody prvního a získat tak snadněji konkurenční výhodu. Firma tak může využít externí příležitosti, či eliminovat hrozbu právě díky zdroji, který je těžko napodobitelný. Ve chvíli, kdy další firmy objeví daný zdroj společnosti, mají v zásadě dvě možnosti, jak reagovat. První je ignorovat daný zdroj a fungovat starým zaběhnutým způsobem. Druhá je založena na analýze a duplikování konkurenční strategie. Nicméně někdy je těžké se ke zdroji dostat a napodobit svého inovativního konkurenta.
- Organization – Jak firma dokáže, tyto zdroje využívat? Ve chvíli, kdy si firma uvědomí hodnotu, vzácnost a napodobitelnost zdroje, je dalším krokem firmy, tyto zdroje využít. Pokud se to firmě podaří, může se pyšnit trvale udržitelnou konkurenční výhodou.

Výsledkem hodnocení firemních zdrojů metodou VRIO je nalezení konkurenční výhody, která pokud splňuje všechny čtyři kritéria, představuje trvalou konkurenční výhodu pro danou firmu. Pokud firma nedokáže tyto zdroje využít, je konkurenční výhoda nevyužita. Pokud zdroj splňuje jen, že je hodnotný a vzácný, jde o dočasnou konkurenční výhodu, která může být konkurencí napodobena. (Jakubíková, 2013)

3.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza spojuje vnitřní a vnější analýzy, kdy podnik mapuje své silné a slabé stránky, tedy části, které vyplynuly z interních analýz podniku. Na druhé straně stojí výstupy z externích analýz, které pro podnik představují příležitosti či hrozby. SWOT analýza využívá diagramu, který vyhodnocuje vzájemné vztahy mezi jednotlivými faktory, na jehož základě lze určit čtyři základní strategie podniku. (Sedláčková & Buchta, 2006)

SWOT matice se skládá z:

Silných stránek, kde jsou zaznamenány věci, které společnost dělá dobře. Dále sem patří oblasti, od kterých se firma odlišuje od konkurence. Z druhé strany sem zapadají vnitřní zdroje jako dovednosti, či znalosti pracovníků a hmotné zdroje, jako kapitál, technologie aj.

Slabých stránek, kam patří věci, ve kterých má firma rezervy. V protikladu k silným stránkám sem patří oblasti, které konkurence dělá lépe. Patří sem i omezení zdrojů a nejasné USP, které říká, co naše značka má a ostatní to nemají. Jde o unikátní vlastnosti produktu.

Příležitostí, které daný trh nabízí a nikdo je nevyužívá, malého množství konkurentů v dané oblasti. Krom toho sem patří marketingové využití tisku či dalších médií, či vlastnosti, které jsou vyžadovány pro zlepšování produktů, či služeb.

Hrozeb, které jsou tvořeny konkurenčním bojem, měnícím se okolním prostředím firmy, negativním pokrytím ze strany tisku, či médií a největší hrozbou je měnící se potřeby zákazníků, které mohou ohrozit budoucnost společnosti. (Sedláčková & Buchta, 2006)

3.3.3 BCG matice

BCG matice slouží k rozdělení trhu na jednotlivé části, které slouží k hodnocení jednotlivých produktů - portfolia. Faktory, které BCG matice zohledňuje, jsou míra růstu na trhu a tržní podíl. Produkty lze rozčlenit na: dojně krávy, hvězdy, otazníky a bídné psy. Tím, že se podíl na trhu v čase mění u jednotlivých produktů, je potřeba, aby firma uměla pracovat s životním cyklem výrobku. Díky tomu jsou poté firmy schopny sestavit strategický plán, který bude vyvážený v každém kvadrantu. (Stern, 2006)

Obrázek 2 Schéma BCG matice



Zdroj: (Feedough, 2019)

BCG matice je dělena do čtyř kvadrantů:

- Otazníky – mají vysoké tempo růstu a nízký tržní podíl, budoucí potenciál těchto produktů je nejistý, je potřeba zvolit správné strategie, aby se jejich potenciál přeměnil na hvězdy potažmo dojné krávy
- Hvězdy – jde o produkty, které jsou leadrem v dané kategorii, jde o atraktivní produkty, které mají vysoký tržní podíl a tempo růstu
- Doinné krávy – tyto produkty potřebují být výhledově nahrazeny, akutálně generují zajímavé zisky, ale do budoucna bude jejich růst klesat, ze zisků z dojných krav lze financovat hvězdy a otazníky
- Bídni psi – mají ve srovnání s konkurencí malý tržní podíl a ani negenerují zajímavé zisky, obecně se nevyplácí do nich investovat další finanční prostředky

Při sestavování BCG matice je potřeba definovat dané kategorie, či segmenty, definovat trh, vypočítat relativní tržní podíly a zjistit tempo růstu trhu. (Stern, 2006)

4 Metody a data

Výzkum je rozdělen do kvantitativní a kvalitativní části. Kvantitativní část je tvořena sekundární analýzou dat největších společností na českém B2C e-commerce trhu a také trhu samotného. Kvalitativní část tvoří polo-strukturovaný rozhovor s místopředsedou představenstva společnosti Alza.cz.

4.1 Data

Podklady pro analýzu byly sbírány:

- z výročních zpráv jednotlivých firem na portálu Justice.cz
- z veřejně dostupných informací na jejich webových stránkách
- ze zveřejněných zpráv výzkumných agentur či konzultačních společností Nielsen Admosphere či Acomware.
- Z dat zveřejněných v rámci ČSÚ či Euromonitor International

Polo-strukturovaný rozhovor byl proveden s místopředsedou představenstva Tomášem Havrylukem. Tato osoba byla zvolena z důvodu dlouholetého působení ve společnosti a také kvůli jeho pohledu na business jako takový. Oblasti, kterých se rozhovor dotkl:

- Český B2C e-commerce trh, jeho směřování a konkurence
- Expanze společnosti Alza.cz
- Konkurenční výhody společnosti Alza.cz

4.2 Metody

V kvantitativní části jsou pro analýzu využity modely popsané v teoretické části, které pomohu analyzovat vnější i vnitřní prostředí firmy. Podklady pro ně jsou popsána v části Data. Mezi metody práce s daty patří analýza časových řad a komparace.

V průběhu polo-strukturovaného rozhovoru byly pokládány jednak otevřené, jednak uzavřené a jednak polo-uzavřené otázky. Rozhovor je rozdělen do několika částí. Výstup z tohoto rozhovoru by měl vést k vyjasnění postoje společnosti ke konkurenci, ke konkurenčním výhodám společnosti či směřování B2C e-commerce trhu v Česku.

Metody využití v této práci se jeví jako nejvíce vhodné. Sekundární analýza dat dle jednotlivých modelů nám pomůže odhalit situaci na trhu i díky modelům popsáním v teoretické části Díky polo-strukturovanému rozhovoru získáme náhled na vnímání

konkurence z vnitřku firmy a od člověka, který má bohaté zkušenosti s e-commerce. Výsledkem práce jsou navrhnutá doporučení pro společnost Alza.cz v závěru práce.

5 Alza.cz

Alza.cz a.s. je internetový obchod, který působí v mnoha zemích Evropy. Jeho nejdůležitějším teritoriem je Česko a Slovensko. Od roku 2014 společnost expanduje do dalších okolních zemí: Německo, Rakousko a Maďarsko. Alza.cz je jedním z nejvýznamnějších hráčů na českém e-commerce poli. Hlavní zaměření je na spotřební elektroniku, nicméně Alza.cz jako všechny společnosti, které se snaží diverzifikovat svůj business a hledají nové obchodní příležitosti všude, kde se to má smysl. Příkladem toho jsou segmenty hraček, sportu, hobby, či drogérie a parfémů. Krom čistě internetového prostředí provozuje společnost i síť kamenných prodejen, či výdejních míst. Obrat společnosti byl za rok 2018 25mld Kč.

Alza.cz je označována jako nejspolehlivější internetový obchod, který radí zákazníka na první místo. Veškeré inovace jsou dělány pro zlepšení zákaznické zkušenosti, včetně s PayBoxy, prodejny budoucnosti, doručováním ve stejný den jako zákazník zboží objedná až po doplňkové služby jako je prodloužená záruka, či pojištění proti rozbití zboží. Alza.cz stojí na moderní infrastruktuře, která je tvořena moderními logistickými systémy, informačními systémy, které byly vyvíjeny dle potřeb firmy a plní veškeré potřeby, na rozdíl od ERP systémů, které jsou prodávány jako hotové řešení a pak se aplikují do prostředí firmy.

Ve společnosti Alza.cz pracuje přes 1500 zaměstnanců, kteří každým dnem přispívají k maximální spokojenosti jak zákazníků na jedné straně, tak dodavatelů na straně druhé. Alza.cz vybudovala síť kamenných prodejen po celé ČR, SR a nově expanduje také do Vídně a Budapešti.

Obchodní strategie společnosti je postavena na:

- Široké nabídce produktů pro zákazníka
- Nadstandartních službách
- Skladové dostupnosti
- Win-win obchodě

5.1 Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti jsou klíčovým faktorem úspěchu. Představují konkurenční výhodu a díky nim je Alza.cz tržní leader v nejedné oblasti.

Mezi hodnoty společnosti se řadí:

- Inovace – společnost patří k dlouholetým inovátorům v oblasti elektronického obchodování. Za zmínku stojí PayBox, moderní distribuční centra, propracovaný logistický systém, či platba kryptoměnami
- Orientace na zákazníka – veškeré úkony, které jsou prováděny, si kladou za cíl zlepšit zákaznickou zkušenost, přes 50 prodejen a 78 AlzaBoxů usnadňují internetový prodej každým dnem, zákazníci mají možnost navštívit i 2 prodejny budoucnosti, které jsou otevřené nepřetržitě po celý rok a jsou bez obsluhy,
- Ambiciózní cíle – Malý je ten, kdo má malé cíle, i proto společnost roste průměrným tempem 20 % ročně.
- Nejlepší výsledky – tyto výsledky jsou postaveny na nejlepších a nejkvalitnějších zaměstnancích, kteří do společnosti vkládají přidané hodnoty a zrychlují tak tempo jejího růstu, i proto je každý nově nabráný zaměstnanec lepší než ten předchozí
- Vysoká kvalita – je základem úspěšných prodejů, kdy u jednotlivých produktů na webu jsou faktory spolehlivosti a doporučení zákazníky, oba tyto faktory hrají důležitou roli i v nákupním chování potenciálních zákazníků, kteří váhají, jaké zboží zakoupit
- Spolehlivost – Alza.cz hraje fěr a informuje zákazníky jak o kvalitních produktech, tak i o těch kteří patří v dané kategorii k těm nejporuchovějším, zákazník dostane informaci, aby zvážil nákup daného zboží, které dlouhodobě nebude prodáváno, protože je jak zájmem společnosti Alza.cz, tak dodavatelů a výrobců, aby prodávali kvalitní zboží
- Špičkoví odborníci – každý zaměstnanec je odborníkem na svojí svěřenou oblast a zároveň jsou budovány přesahy do jiných oddělení, jelikož takový zaměstnanec je pro firmu budoucností i díky tomu, že může na jiná oddělení vnášet jiný úhel pohledu na věci a dokáže je propojovat např. se svojí agendou

- Fair play – Alza.cz jedná férově, jak se svými zákazníky, zaměstnanci, tak i vysílá zprávu do veřejnosti, že hraje podle pravidel
- CSR – společnosti nejde jen o vytváření zisku, ale snaží se i budovat a vytvářet svět kolem přívětivým místem pro život, ať již skrze charitativní činnost přes výuku marketingu a e-commerce na Vysoké škole ekonomické v Praze, až po starání se o ekologickou stopu firmy

5.2 Historie společnosti

Počátek společnosti Alza.cz se traduje k 29.11.1994, kdy Aleš Zavoral získal živnostenský list a využil po revoluční doby a začal podnikat v tehdy se rozvíjejícím IT obchodě. O rok později začal Aleš Zavoral využívat inzerce na vysokých školách a kolejích a stal se tak oblíbeným mezi studenty, kteří tvořili jeho první zákazníky. Po prvé v roce 1997 bylo dostupné zboží skladem. Tehdejší Alzasoft přišel s letákovou akcí. V roce 1998 byla otevřena první kamenná prodejna v Dělnické ulici. Zákazníci z řad odborníků na výpočetní techniku oceňovali rychlou dostupnost a výbornou cenu PC komponentů. Obrat začíná rapidně růst. V roce 1999 se rozšiřuje sortiment a skladová dostupnost. Novinkou bylo zasílání zboží do 24 hodin od objednání odkudkoliv z Česka. Tato novinka zlákala i mimopražské zákazníky a i díky tomu došlo k trojnásobnému navýšení obratu v porovnání s rokem 1998. Web Alzasoft byl v top 5 nejnavštěvovanějších ve svém oboru. Díky přeprodeji dalším prodejcům vzniká dealerský kanál.

Rok 2000 až 2001 se nesl v duchu první verze e-shopu a následného vylepšování, rozšiřování jak v řadách personálu, tak ve skladové ploše. V roce 2002 byla společnost zasažena povodněmi, i přes tyto komplikace došlo k uvedení inovované verze webu, která se vyznačovala hlavně množstvím informací o produktech, dodací lhůtě, kompatibilitě, prodejnosti, skladové zásobě, a navíc i možnost online sledovat fakturu a objednávku. Po povodních dochází k vylepšování logistických procesů a rozšiřování portfolia nabízených produktů.

V roce 2004 proběhly první zásadní změny. Alzasoft se transformuje na akciovou společnost a klade si za cíl maximální spokojenost zákazníků ve všech odděleních skrze nadstandardní řešení reklamací po individuální přístup. V tomto roce byl zahájen prodej i na Slovensku. Rostou sklady, zlevňuje a zkvalitňuje se doprava kurýrem po Praze. Rok 2005 byl z hlediska obratu průlomový – obrat dosáhl 1 mld. Kč. Společnost se

začíná chovat i společensky odpovědně, kdy začíná spolupracovat s nadacemi, dětskými domovy. Pro zákazníky přináší možnost platby kartou, zasílání Českou poštou či prodloužení otevírací doby.

V roce 2006 přišla změna názvu společnosti z Alzasoft.cz na Alza.cz. Změna proběhla na základě přání zákazníků, kteří název společnosti zkracovali na Alza. Rebranding tedy začal v roce 2006 a byl dokončen v roce 2008 přejmenováním akciové společnosti. Došlo tedy ke sjednocení obchodního názvu a názvu akciové společnosti. Významnou novinkou v roce 2007 bylo zavedení platebních automatů Alza Payboxy, které zrychlovali placení objednávek na místě. Automatizace proběhla také na straně výdeje zboží. Systém automatické fakturace umožnil zadat objednávku na expedici kdykoliv během dne.

V roce 2008 se zrodil maskot společnosti – mimozemšťan Alzák, který od té doby významně vstupuje na pole marketingových aktivit společnosti. Poprvé v tomto roce byla na tiskové konferenci zveřejněna vize společnosti. V roce 2009 byl otevřen moderní showroom v Holešovicích, kde jsou dodnes představovány nejlepší produkty z oblasti elektroniky. Ekonomická krize neznamenal pro firmu sebemenší problém, jelikož obrat vzrostl na 4,2 mld. Kč. Důležitou událostí v roce 2010 bylo otevření logistického centra v Horních Počernicích, které dodnes obsluhuje významnou část Česka. Rok 2011 se nesl ve znamení otevření bratislavské centrály a vítězství v anketě Shop roku v kategorii Cena kvality – obchodní domy. V roce 2012 došlo ke spuštění služby AlzaDrive, díky které mohou zákazníci nakupovat bez opuštění svého vozidla. Rok 2012 patřil mezi ty nejúspěšnější vůbec. Bylo vyřízeno přes 2,5 mil. objednávek, prodáno přes 250 tisíc notebooků, počítačů a tabletů. Stále docházelo k rozšiřování portfolia elektroniky, došlo k modernizaci pražského showroomu a Alza.cz získala také ocenění Shop Roku 2012, Křišťálová lupa 2012 a MasterCard Obchodník 2012. Obrat dosáhl více než 7,5 mld. Kč.

Více než 300 odborníků z řady reklamy a marketingu vybralo společnost jako nejperspektivnější českou značku současnosti. Dále v roce 2013 zaujala firma 2. místo v žebříčku nejúspěšnějších českých značek. Tento rok se nesl ve znamení zvyšování zákaznické spokojenosti. Celkem bylo investováno 50 mil. Kč do logistického systému na centrálním skladu. Zákazníci, kteří si objednali doručení na prodejnu do 11. hodiny, dostali své zboží již týž den odpoledne. Jsou přijímány další způsoby placení – PayPal a QR kódy. Nově je dostupná služba online servis pc, kdy není nutné počítač nikam odnášet. Mobilní aplikace dostává novým funkcím. Stále probíhá expanze do nových

měst jak v Čechách, tak na Slovensku. V následujícím roce došlo k rozvoji zákaznických služeb a odpovědného podnikání. Tento rok byl nejdůležitější z hlediska expanze do dalších zemí, konkrétně šlo o rozšíření do dalších 26 evropských zemí. Došlo také k akvizici firmy Publero, která rozšířila obsah v sekci Alza Media o prodej elektronických novin a časopisů. Mezi nové služby se řadí AlzaExpres. Jde o vlastní dopravní službu, která zajišťuje rychlé a komfortní doručení po Praze a okolí. Dále byla vyvinuta služba Alza Kredit, což je nejrychlejší a bezpečný způsob placení, který je šitý na míru internetového obchodování. Praha a střední Čechy jsou pokryty sítí AlzaBoxů. Alza.cz také otevřela první Apple Shop v regionu na svém showroomu v Praze. Firma také byla oceněna za nejlepší E-commerce aplikaci roku 2014. Firma také v rámci kampaně Alza chrání Česko a Slovensko rozdala antivirové licence v hodnotě 379 mil. Kč.

I v dalším roce byla spuštěna další služba pro zákazníky a to služba Alza Premium, která v sobě zahrnuje dopravu zdarma, prodlouženou lhůtu na vrácení zboží, exkluzivní slevy, či přednostní nákup ve slevových akcích. AlzaBoxy jsou umístovány do sítí restaurací KFC a Burger King. Alza.cz je oceněna jako nejdůvěryhodnější značka roku. Novinkou pro firmu je zavedení EDI – elektronické výměny dat s obchodními partnery. Byl také spuštěn satelit (záložka na webu, kde je jiné zboží než elektronika.) MAXI drogerie. Obrat překonal 14 mld. Kč. Rok 2016 se vyznačoval hned několika rekordy. Tím prvním byla rekordní denní tržba – 19. prosince zákazníci zakoupili zboží za více než 200 mil. Kč a zároveň byla v prosincovém týdnu překonána 1 mld. Kč. V roce 2016 také vzniká čistě maďarská mutace webu Alza.hu. Krom toho došlo k opuštění cenového srovnávače Heureka. Vzniká také affiliate program pro partnery. Firma se stále rozšiřuje o nové prodejny, AlzaBoxy, showroomy či pojízdné prodejny Alza StreetShopy. V roce 2017 na webu nakoupilo 2,9 mil unikátních zákazníků. V rámci expanze do Maďarska byla otevřena první prodejna mimo území Česka a Slovenska – showroom v Budapešti a první prodejna v Rakousku. Na základě trendů byla umožněna platba Bitcoinů. Zaměstnanců je ve firmě více než 1500. Alza.cz začíná vyučovat předmět E-commerce na Vysoké škole ekonomické v Praze. Sedm segmentů es-hopů překročilo roční obrat 1 mld. Kč. U zboží nad 5 tisíc a do 50 tisíc byla spuštěna služba Třetinka, kdy zákazník na místě v době nákupu zaplatí třetinu ceny zboží a do tří měsíců uhradí zbytek platby bezúročně. Celkem bylo v tomto roce odbaveno téměř 8 mil. objednávek, kdy téměř třetina byla uskutečněna z mobilních zařízení. Na showroomu v Praze byla vytvořena expozice Smart Home, kde mají zákazníci možnost vidět chytrá

zařízení do domácnosti v reálném provozu, jako by byly u nich doma. Máte možnost vidět chytré osvětlení, termostaty, kamery s rozpoznáním obličeje a detekcí pohybu až po hlasové asistenty.

V roce 2018 došlo k otevření samoobslužných prodejen tzv. Prodejen budoucnosti, které jsou otevřeny nepřetržitě, zákazníci mají možnost si zde vyzvedávat své objednávky a zároveň nakupovat část sortimentu, která je dostupná skladem. Alza.cz se stává členem organizace APEK – Asociace pro elektronickou komerci. Dalšími službami, které doplnily portfolio služeb, které zákazník ocení, patří Zkušebka, kdy zákazník má možnost vyzkoušet velké spotřebiče po dobu 60 dní zdarma. Dále pak vznikla služba HomeBoxů. Tento systém funguje na doručování zboží do domácích boxů, které má zákazník umístěné na svém pozemku a řidič má do boxu přístup. Úplnou novinkou pro takového obchodníka jako je Alza.cz, je prodej produktů pod vlastní značkou Alza Power. Jde o privátní značku, která se zatím specializuje na příslušenství. Na pražském showroomu byla spuštěna služba bleskového výdeje, kdy zákazník má možnost zboží skladem dostat během hodiny od objednání. Během vánočního Black Friday byly během dvou týdnů utrženy tržby za 2 mld. Kč. Skrze partnerská odběrová místa firmy Zásilkovna.cz bylo vytvořeno více než 1800 odběrných míst pro zákazníky.

V roce 2019 zatím došlo k implementaci Apple Pay, testování rozvážení zboží pomocí nákladních elektrokol v centru Bratislavy a vývoji služby doručování do kufru Auta spolu se společností Škoda Auto Digilab.

5.3 Mise a vize

V roce 2018 došlo ke zveřejnění přepracované mise a vize. Klíčové formulace mise a vize společnosti Alza.cz včetně komentáře:

- Od obchodu k firmě 21. století – Podstata obchodu je známá a stejná po tisíce let, nakoupit, prodat, vydělat. Díky Internetu dochází k evolučnímu skoku a obchod se může vyvíjet. Alza.cz chce být inspirativní a ukázat, že v této nové době nemá klasický retail místo. Vize je taková, že společnost v delším horizontu směřuje k P2P platformě, kde zákazník může být současně dodavatelem, bez byrokracie a většiny podnikatelských rizik. Kdokoliv bude mít kvalitní produkt, tak ho může nabídnout snadno všem zákazníkům Alzy. Přímá spolupráce i s nejmenšími producenty bude vést k osekání nákladů a marže pro mezičlánky. Výsledkem bude snížení cen a zrychlení dopravy. Současně lidé

budou moci nabídnout své nepotřebné zboží se zachováním záruky a dalších služeb.

- Bouráme status quo – V Alze nejsou tvořeny mantinely. Pokud bude potřeba, firma zbourá celý svůj obchodní model a vystaví ho znovu inovativním způsobem. Není zde místo pro dvojky a následování kroků někoho jiného. Alza nečeká, než to vyzkouší někdo jiný. Právě odvaha riskovat a být inovativní jak v nabídce produktů, tak ve vyvinutých službách. Ideálním stavem je vytvoření podmínek pro další startupové projekty. Alza nebrání svoje pozice, není to konzervativní společnosti.
- Inovujeme pro růst, rosteme pro přežití – Růst je jedinou únosnou metrikou, která je důležitá. Růst drží společnost při životě, i díky motivaci a chuti hledat nové cesty a vymýšlet nové věci. Přicházet s novými řešeními na místo průměrných je ta správná cesta. Růst z hlediska čísel, hlavně tedy finančních ukazatelů, je jednou částí. Tou druhou je růst zaměstnanců, jejich know how, přesahy na jiná oddělení. Zaměstnanci musí růst rychleji než společnost, jen tak dokáží být pro firmu neustále přínosem, pokud tomu tak není, jsou pro firmu zátěží, které je třeba se zbavit.
- Hledáme v lidech originalitu a tvořivost – Lidé dostávají možnost ukázat, co v nich je. Příležitostí pro uplatnění kreativity, schopnosti inovovat, či hledat nová originální řešení, je ve firmě nespočet, a i proto jsou lidé zaměstnáváni na pozicích, které jim přináší radost ze života a možnost seberealizace. Na oplátku je po zaměstnancích požadováno převzít zodpovědnost, což je druhá mince maximální svobody. Trvalé vzdělávání je cestou úspěchu. Krom toho se Alza.cz snaží využívat technologie, které zefektivňují práci.
- Neustále zjednodušujeme a zlepšujeme – Alza dělá vše pro rychlejší či komfortnější nákup. Vše je potřeba inovovat, jde o služby, které souvisí s celým portfoliem zboží ve vertikále. Rychlejší formy doručení a vyzvednutí, inovace finančních služeb. To vše jsou jen začátky. Je potřeba být po celé délce řetězce, pokud chce Alza zabezpečit maximální spokojenost. Být u vzniku produktu, starat se o jeho kvalitu, ale i zajišťovat ideálními kanály jeho doručení.
- Rozumíme tomu, co prodáváme – Na trhu se standardně vyskytují dva extrémy. Úzce specializovaní prodejci, kteří jsou dokonalými odborníky na své prodávané

portfolio. Na druhé straně stojí firmy, které prodávají opravdu vše, co se dá a chybí jim produktové znalosti. Alza je první hybrid, který tyto oba dva přístupy sdružuje. Ke každému produktu dokáže poskytnout detailní informace, fotky a kvalitní poradenství. Tyto informace je schopna předat také díky službě VendorExperta, kdy v online chatu na webu u produktu radí opravdoví odborníci na produkty. Dalším nástrojem k tomu určeným jsou distribuovaná callcentra.

- Jsme součástí světa a společnosti – Díky marketingové prezentaci produktů chce firma obaly na produkty ze snadno rozbalitelných materiálů, šetrných k přírodě tzn. kompostovatelné, společnost nechce zanechat pouze ekologickou stopu. V logistice je kladen důraz na maximální využívání elektromobility. Dále je kladen důraz na svobodu společnosti a podnikatelské prostředí s minimálním zásahem státu. Byrokracie není cesta. Každý by měl zároveň dostávat maximum svobody a zodpovědnosti sám za sebe. Díky pozici na trhu se Alza snaží pomáhat lidem orientovat se v technologických novinkách, edukovat o smart produktech, IoT, AI, elektromobilitě i v chytrých hračkách, které dokáží děti připravit na život v 2. polovině 21. století.

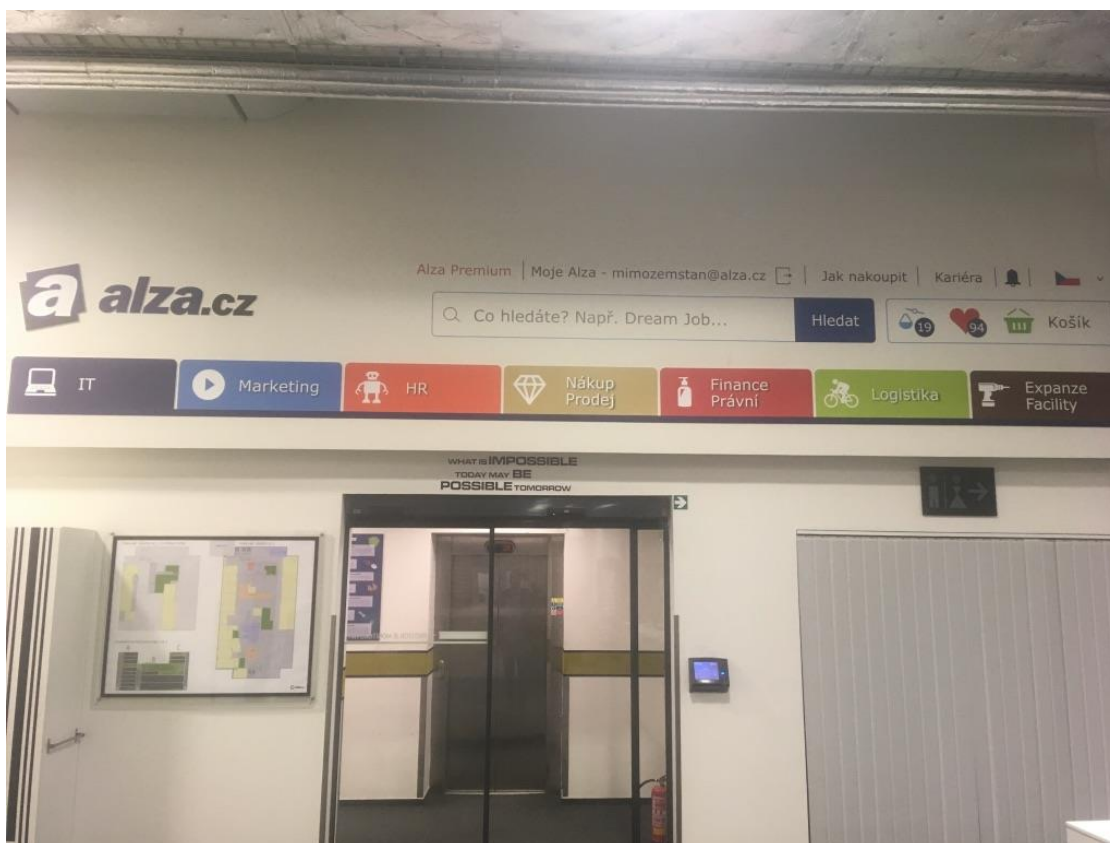
Společnosti je úspěšná právě díky přístupům, který má, kteří mají zaměstnanci v sobě. Každý nese zodpovědnost za svá rozhodnutí. Dále má každý svobodu zapojit se do jakéhokoliv projektu, kde bude přínosem. Alza je inovativní a nebojí se riskovat, i proto se aktuálně nachází tam, kde je. Zároveň není Alze lhostejné její okolí. Obchodní model se vyvíjí a mění. Aktuálně můžeme zmínit testovací prodej solárních elektráren přes partnerské společnosti.

5.4 Struktura společnosti a data

Alza.cz je strukturována na obchodní a podpůrná oddělení. Mezi ta obchodní patří části firmy, které mají klíčový dopad na business. Jde o oddělení Sales and Purchasing (SPD), Marketing, Prodejní síť a Logistiku. Mezi podpůrná oddělení patří části firmy, které nevstupují do přímé konfrontace se zákazníkem, ale jsou nesmírně důležitá, protože vytvářejí infrastrukturu, či mají nepřímý vliv na výsledky firmy. Patří sem Expanze, Poprodejní služby, HR, IT.

Jednotlivá oddělení vidíte na obrázku č.3, který je umístěn nad vstupem do centrály společnosti.

Obrázek 3 Oddělení ve společnosti Alza.cz



Zdroj: Vlastní fotografie

Tato struktura ovšem není dostačující. Alza.cz pro budování svého úspěchu využívá princip „firmy ve firmě“. Jde o to, že každá část portfolia, kterou firma nabízí na svém webu, tvoří vlastní tým napříč všemi klíčovými odděleními a starají se o své výsledky naprosto autonomně. Pro všechny tyto týmy je společné zázemí, které je vybudované tzn. web, logistika, prodejní síť atd. Zaměstnanci z oddělení Sales and Purchasing, Marketing, Vendor (VP), Obsahová redakce (OR) tvoří tým, který je hodnocen dle KPI za jimi dosažené výsledky. Každá takováto část pak má specialistu na produkty, marketing, online marketing, vendor marketing, obsah na webu, kteří spolu řeší, jak být nejlepším segmentem na e-commerce trhu.

Příklad toho, jak struktura vypadá, naleznete v tabulce č. 3, která ukazuje příklad využívání principu „Segmentovek“. Takovýchto týmů je cca. 20 a stále rostou s tím, jak Alza.cz rozšiřuje své portfolio.

Tabulka 3 Princip „Segmentovek“

Mobily: SPD, MKT, iMKT, OR,VP	Notebooky: SPD, MKT, iMKT, OR,VP	MDA: SPD, MKT, iMKT, OR,VP	TV: SPD, MKT, iMKT, OR,VP
IT, Web, Logistika,HR			

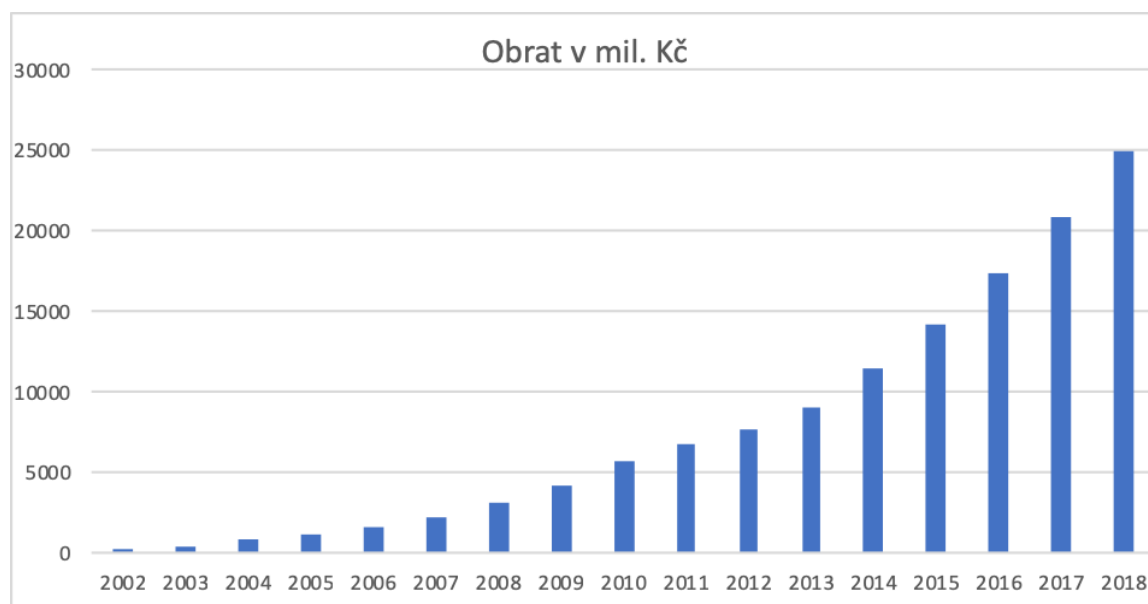
Zdroj: vlastní zpracování

Mezi hlavní osoby, které se podílejí na úspěchu firmy, patřili v roce 2017:

- Představenstvo – Aleš Zavoral, Tomáš Havryluk
- Dozorčí rada – Kamil Zavoral, Rudolf Žůrek, Petr Hošek
- Vedení společnosti
 - Jiří Ponrt – finanční ředitel
 - Jan Klička – ředitel logistiky
 - Miroslav Tesař – manažer prodejní sítě
 - Jan Moudřík – ředitel expanze
 - Martin Tětlík – ředitel poprodejních služeb
 - Jaroslav Kotápiš – projektový manažer marketingu
 - Jan Sadílek – projektový manažer internetového marketingu
 - Marek Premus – HR ředitel
 - Jaromír Řánek – vendor ředitel
 - Petr Bena – ředitel Sales and Purchasing
 - Vladimír Dědek – vedoucí webového vývoje
 - Jiří Schejbal – vedoucí vývoje IS

Společnost Alza.cz i díky expanzi do zahraničí roste průměrným tempem růstu obrátu od roku 2002 33,5%, díky čemuž si Alza.cz upevnila pozici jedničky na e-commerce trhu minimálně v oblasti spotřební elektroniky. Očekávaný obrát za rok 2018 dosahuje 25 mld. Kč. Z grafu je patrné, že růst obrátu připomíná tvar exponenciály. Alza.cz roste tímto tempem díky několika faktorům. Jde o rozšiřování portfolia zboží, zvyšování tržních podílů na stávajícím portfoliu a expanze do zahraničí. Hlavně díky expanzi do zahraničí se dá růst po vzoru Amazonu a obsadit téměř jakýkoliv trh na světě. Aktuálně se společnost soustředí na získání významných tržních podílů v Maďarsku a Rakousku, kde má již kamenné prodejny, resp. showroom. Při rozšiřování portfolia se bavíme o segmentech, které Alza.cz postupně zařadila do svého prodeje a jde o Hobby a zahradu, Sport a outdoor, Média a zábavu, Hračky, Parfémy a hodinky, MAXI Drogerii a Auto-moto. Dále přichází v úvahu např. zvířecí krmiva, léky, potraviny, erotické pomůcky atd. U zvyšování tržních podílů jde o to získat podíl ve vybraných segmentech alespoň 50 %, což představuje silné postavení na trhu. Data o těchto podílech jsou součástí dat agentury GfK, která nejsou veřejně dostupná.

Graf 2 Obrát společnosti Alza.cz



Zdroj: účetní uzávěrky 2002-2017

Následující tabulka ukazuje klíčové ukazatele obrátu, meziročního růstu obrátu, zisku, počtu zaměstnanců, nákladů na mzdy a průměrnou měsíční mzdu. Je patrné, že krom exponenciálního růstu obrátu roste ve společnosti i zisk. Díky expanzi, zvyšujícímu se

počtu objednávek a širšímu portfoliu se také zvyšuje počet zaměstnanců, který v roce 2017 dosáhl počtu 939. Z účetních uzávěrek také vyplývá, kolik Alza.cz vynakládá na své zaměstnance. Dle propočtu vychází průměrná hrubá měsíční mzda na více jak 38 000 Kč za rok 2017. Tento údaj jde ruku v ruce dobré makroekonomické situaci v Česku a nízké nezaměstnanosti, která zvyšuje mzdy hlavně v méně kvalifikovaných odvětvích, jako jsou například skladníci.

Tabulka 4 Klíčové ukazatele společnosti Alza.cz

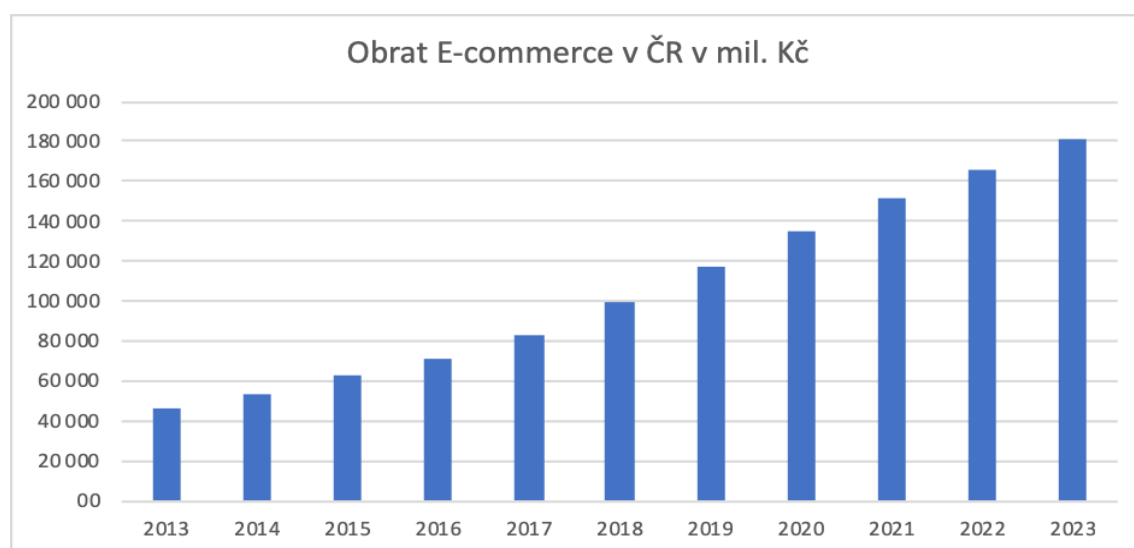
	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat v mil. Kč	9088	11528	14300	17400	20954
YtY v %	18,70%	26,85%	24,05%	21,68%	20,43%
zisk v mil. Kč	432	470	568	644	808
počet zaměstnanců	527	584	629	729	939
náklady na mzdy v tis. Kč	144819	196262	250524	314134	429040
průměrná mzda	22900	28005	33191	35909	38076

Zdroj: účetní uzávěrky

6 E-commerce trh v ČR

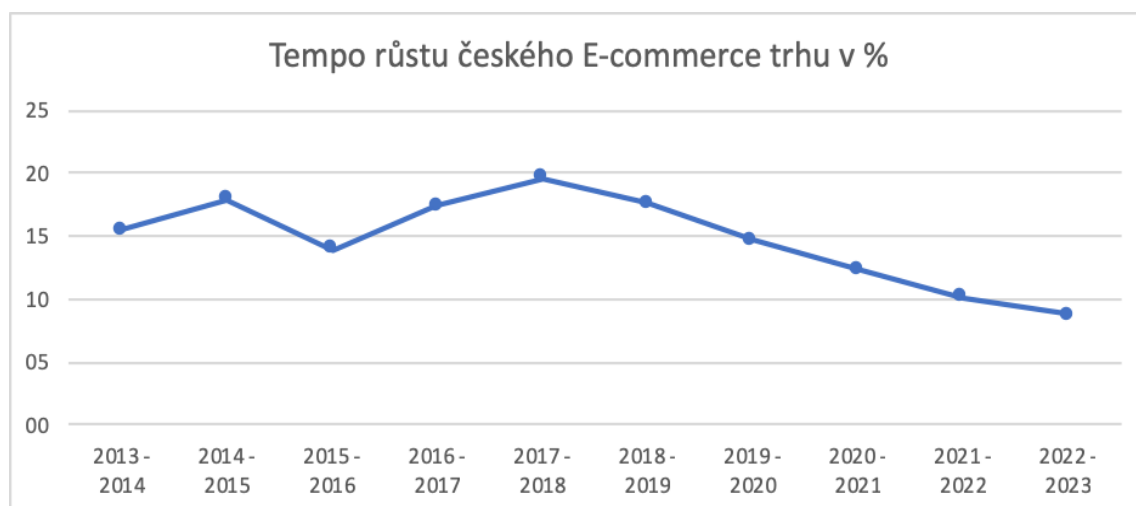
B2C e-commerce trh v Česku rostl v roce 2018 téměř 20% a dosáhl objemu blížící se 100 mld. Kč. Dle odhadů se má tempo růstu zpomalovat až na necelých 9% v roce 2023 jak je vidět na grafu č. i tak je předvídaný obrat pro tento rok 181 mld. Kč. Průměrné tempo růstu – CAGR by měl být na 13%. Jak je patrné z grafu č. 3. e-commerce trh v Česku stále zažívá nepřetržitý růst, který je zapříčiněn spouštěním nových e-shopů, zvyšující se kupní silou zákazníků a také rozšiřováním kategorií zboží, které se dá zakoupit online. Růst tohoto kanálu je také pozitivně ovlivněn vstupem zahraničních e-shopů na naše území. Např. vstup společnosti Zalando, která se zaměřuje na oblečení, proběhl v létě 2018. Čeští zákazníci jsou chtiví po nakupování z ciziny, hlavně tedy z Číny – AliExpress a další čínské marketplace stránky. Tato obliba je způsobena nízkými cenami zboží, širší produktového portfolia a dopravou zdarma.

Graf 3 Obrat e-commerce v ČR



Zdroj: (Euromonitor, 2019)

Graf 4 Tempo růstu českého e-commerce trhu



Zdroj: (Euromonitor, 2019)

Na online trhy stále pronikají i klasičtí retailéři, kteří pochopili, že se bez online platformy neobejdou, a tak na konci roku 2018 zůstalo bez onlinu jen několik málo významných obchodníků. Za zmínku stojí v poslední době vstup společností DM-drogerie, Marks and Spencer a CaA do online světa. Český zákazník má stále v oblíbě offline platební metody. 60% všech platebních transakcí je stále prováděno skrze offline platby a to na dobírku nebo platbu v obchodě při převzetí. Tato zákaznická zvyklost může představovat konkurenční výhodu pro retailery, kteří mají vybudovanou offline síť prodejen a vstupují do online světa. Platby kartami online, digitálními peněženkami a mobilem budou postupem času nabývat na síle. Mezi nejdůležitější faktory pro zákazníka je způsob dopravy a platby. V roce 2018 nabízela společnost Alza.cz nejširší způsoby platby a dopravy.

Alza.cz zůstává i nadále v roce 2018 jedničkou na českém e-commerce trhu a to i díky inovativním řešením a kreativnímu omnichannel marketingu. Jak již bylo zmíněno v kapitole zaměřující se na představení společnosti Alza.cz bylo v roce 2018 uvedeno několik převratných řešení: jde o prodejnu budoucnosti, která je otevřena nonstop a která získala 3. místo v celosvětové konkurenci mezi novými obchodními modely. (Euromonitor, 2019)

Dále jde o Alza HomeBox, který rozšiřuje možnosti dopravy registrovaným zákazníkům a dává řidičům služby Alza Express k dispozici přístupové kódy k úložným boxům, kam umístí zakoupené produkty.

Se zvyšujícím se počtem e-shopů, které vede ke stále větší fragmentaci trhu, bude stát před úspěšnými e-commerce společnostmi řada výzev. Tyto společnosti budou dosahovat stropu svého růstu na domácím trhu, budou tedy hledat možnosti, jak se vyhnout stagnaci a jak ochránit své pozice před zahraničními giganty v čele s Amazon. Krom geografické expanze a rozšiřování sítě kamenných prodejen bude stát za úspěchem také akvizice dalších regionálních hráčů. Příkladem poslouží strategie společnosti Mall Group, které se povedlo díky akvizici do své skupiny zahrnout přední české e-shopy. I díky tomu skupina Mall Group dosáhla na druhou pozici tržního podílu české e-commerce. Do této skupiny patří Mall.cz, CZC.cz, Kosik.cz a Volantis.

Z výzkumu společnosti Acomware vyplývají následující závěry: (Acomware, 2017)

- V roce 2017 rostlo 82 % e-shopů
- Klíčoví zákazníci jsou ti, kteří opětovně nakupují na e-shopech, ovšem pro růst e-shopů je důležitá i akvizice nových zákazníků
- Nejčastější způsob dopravy je skrze Českou poštu
- Prvonaкупitelé preferují platbu dobírkou
- Black Friday je daleko úspěšnější než povánoční výprodeje
- Značka e-shopů je důležitou součástí image
- Největší hrozbou je tlak na nižší cenu zboží
- E-mail marketing nebude tak využíván i vzhledem k omezení mailových providerů, kteří omezují e-mailingy a padají do spamů
- Roste podíl mobilních zařízení na všech nákupech

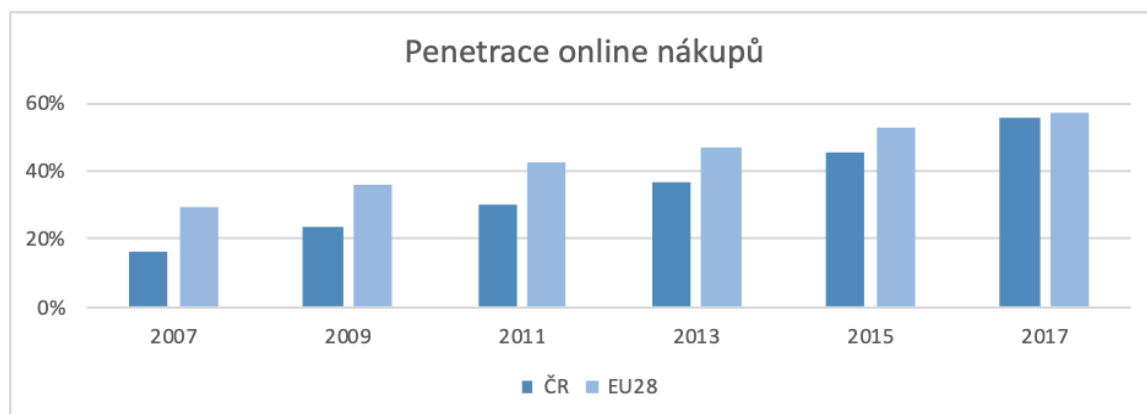
Česko roste obrátově nejrychleji ve střední Evropě. Na druhém místě je Rakousku, následováno Slovenskem. Podíl internetového prodeje se podílí více než 9 % na celém obrátu maloobchodu, to je srovnatelné s Polskem. V Německu jde jen o 7 %, na Slovensku o 5,5%. Co se týče počtu internetových obchodů, zaujímá Česko druhé místo s více než 37 tisíci obchody. První Německo má více než 175 tisíc e-shopů. Ve srovnání s našimi východními sousedy máme téměř čtyři krát více obchodů. (E15, 2019)

Česko se v přepočtu na obyvatele řadí na špici Evropské unie. V roce 2017 počet e-shopů rostl, i když v předchozích letech spíše stagnoval. Tahounem jsou stejně jako ve

světě malí provozovatelé, kteří rostou rychlejším tempem než etablované e-shopy. Internet je prostředím, které malým podnikatelům umožňuje vyrovnat se i velkým firmám, jelikož počáteční investice do vybudování e-shopu jsou řádově nižší než vybudování sítě prodejen. U kamenných prodejen jsou nákladnou položkou nájem, které neustále rostou, zatímco e-shop lze vybudovat i s téměř nulovými náklady. Klíčové pro prodávání na internetu je posléze marketingová komunikace a cenová strategie. (BusinessInfo, 2018)

Z grafu č.5 vyplývá, že u nás byly historicky nižší penetrace nákupu online, které se v posledních letech stírají a dotahují se na průměr EU. I tak zde je nadále prostor pro růst, jak uvádějí i predikce v grafu č. 3.

Graf 5 Penetrace online nákupu



Zdroj: (ČSÚ, 2018), vlastní zpracování

V grafu č.6 vidíme rozložení zemí původu prodejců, od kterých Češi v roce 2018 nakoupili. Více než 75% všech online nákupů zakoupili Češi v roce 2018 od českých e-shopů. Jde o téměř 4,3 milionů objednávek zboží či služeb. 16 % dle ČSÚ připadá na ostatní země v rámci EU a jen 8 % nákupů bylo mimo země Evropské unie. Celkový počet objednávek v roce 2018 byl 5,6 milionů. Čeští online retailisté mohou být ještě v nejbližší době v klidu. Ohrožení přicházející ze zahraničí ještě stále naráží na jisté bariéry, a to zejména rychlost doručení, kvalita zákaznického servisu, který není v českém jazyce a hustota sítě kamenných poboček či výdejen.

Rozmach nákupů z Číny je umožněn také díky platbě, resp. neplatbě DPH, které se do 22 Euro vůbec nevyměruje, u částky vyšší je častokrát nevybráno i díky neuvádění skutečné hodnoty zásilky prodejcem, jde zejména o umělé snižování ceny a

nepřikládání dokladů. Český zákazník je také ochoten akceptovat delší doručovací časy, kde je čas doručení standardně uváděn mezi třemi a čtyřmi týdny.

Graf 6 Původ prodejců pro nákupy českých spotřebitelů



Zdroj: (ČSÚ, 2018), vlastní zpracování

Význam B2C e-commerce pro naši ekonomiku roste. Zatímco v roce 2004 dosahoval podíl obratu B2C e-commerce na HDP jen 0,2 %, tak v roce 2018 se tento podíl téměř zdestinásobil. 2 % pro představu by měly být i náš závazek vůči spojencům NATO, kde jsme daleko za splněním. Online obchodování nám tedy rostlo vyšším tempem než celá ekonomika. V pozadí samozřejmě stojí i přelívání části obratu z klasického maloobchodního trhu a rozvoj moderních technologií a zvyšování jejich rozšířenosti a dostupnosti mezi obyvateli. E-commerce bude pro Česko do budoucna nabírat na významu. Tempo růstu nepolevuje a ukazuje, že online obchodování má stále obrovský potenciál. Z hlediska prodáváných produktů a služeb se jde stále více do hloubky i do šířky produktového portfolia.

Tabulka 5 Vývoj podílu B2C e-commerce na HDP ČR

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
0,2%	0,3%	0,4%	0,5%	0,6%	0,7%	0,8%	1,0%	1,1%	1,1%	1,2%	1,4%	1,5%	1,7%	1,9%

Zdroj: (Euromonitor, 2019), vlastní zpracování

Růst obratu online obchodování je poháněn hlavně velkými společnostmi, kdy deset největších hráčů tvoří 45 % obratu celého trhu, jednotlivé společnosti jsou uvedeny v tabulce č.6. V roce 2018 dosáhl obrat největší firmy na e-commerce trhu v Česku

obratu 25 mld. Kč a tvoří tak 18 % celého trhu. Alza.cz se tak může jako jedna z mála firem pyšnit průměrným meziročním tempem růstu 20 %. Největším konkurentem je společnost Mall Group, za kterou stojí investiční skupina Rockaway, do této skupiny krom Mall.cz patří také CZC.cz, Vivantis.cz, prodeti.cz, bigbrands.cz, bux.cz, rozbaleno.cz a kosik.cz. Skupina Mall Group vznikla v roce 2016 a zabývá se prodejem širokého portfolia zboží a služeb, od elektroniky až po potraviny. V čele tohoto holdingu stojí Jakub Havrlant, který tuto skupinu e-shopů buduje od roku 2014. Tato investiční skupina provedla akvizici i cenového srovnávače Heureka.cz, který ovšem do skupiny Mall Group nebyl zahrnut. Investiční skupina Rockaway tedy hraje významnou roli na českém B2C e-commerce trhu. Obrat dvou největších firem spadající do skupiny Mall Group, tedy Mall.cz a CZC.cz představuje 11 %. Společnost Vivantis.cz, která se zaměřuje na modní průmysl zaujímá necelé 1 % na trhu. Košík.cz patří mezi největší společnosti, které se zabývají online nakupováním potravin a jejich následným doručováním. Košík.cz má tržní podíl jen 0,6 % a jejich největší konkurent Rohlik.cz má podíl 2 %. (Euromonitor, 2019) (Mall.cz, 2019)

Cenový srovnávač Heureka.cz vlastněný stejnou skupinou představuje minimálně pro společnost Alza.cz největší problém, který vedl k odchodu společnosti a jejího zboží z cenového srovnávače. Předmětem nelibosti bylo sdílení zákaznických dat s cenovým srovnávačem a strach z neuzítí, zejména skupinou Mall Group, která by získala zákaznická data od svého největšího konkurenta. Alza.cz jako bojkot celé situace založila web bezheureka.cz. Dle tehdejšího marketingového šéfa společnosti Alza.cz Karla Kučery nepředstavuje cenový srovnávač Heureka.cz nezávislé cenové srovnání, které zákazníkovi pomáhá s výběrem prodejce zboží, nýbrž jde o placené služby. (Lupa.cz, 2016)

Do pětice největších společností patří dále společnosti Kasa a TS Bohemia, obě společnosti se zaměřují na elektroniku, podíl obou společností je 3 %. Z tabulky č.6 je patrné, že žádná z firem na českém B2C e-commerce trhu nedosahuje dominantního postavení, jako je tomu v západní Evropě, kde např. v Německu společnost Amazon.com ovládla německý online trh a má tržní podíl větší než 47 %, druhým v pořadí je Ebay Inc, jejíž tržní podíl nepřesahuje 10 %. (Euromonitor, 2019)

Český trh je také hodně specifický geograficky, téměř všichni významní hráči jsou společnosti pocházející z Česka, pokud pomineme Alibaba Group Holding Ltd, který má pochází z Číny a u nás má tržní podíl 2 %. Český trh tak stojí před otázkou

centralizace a vzniku nových významných hráčů, kteří po vzoru západní Evropy skrze fúze a akvizice dosáhnou podobných tržních podílů jako firmy za hranicemi.

Tabulka 6 Podíl společností na B2C e-commerce trhu v % za rok 2018

Podíl na trhu v %	2018
Alza (Alza.cz as)	18
Mall.cz (Mall Group)	07
CZC (Mall Group)	04
Kasa (HP Tronic Zlin spol sro)	03
TS Bohemia (TS Bohemia as)	03
Notino (Notino sro)	03
3rd Party Merchants (Alibaba Group Holding Ltd)	02
rohlik.cz (Velka Pecka sro)	02
Tesco (Tesco Plc)	02
Mironet (Mironet cz sro)	01

Zdroj: (Euromonitor, 2019), vlastní zpracování

Pokud srovnáme údaje uváděné (ČSÚ, 2018) tak v populaci starší 16 let nakoupilo alespoň jednou v životě na internetu více než 80 % obyvatel. Pokud bychom mohli pravidelnou frekvenci online nakupování brát jako nákup, uskutečněný v posledních třech měsících, tak pravidelně nakupuje na internetu více než 40 % obyvatel v populaci starší 16 let.

E-commerce společnosti dokáží zaujmout zákazníka i díky významným investicím do online i offline marketingu, a proto atakují hranici 10 % celkového maloobchodního obrátu. Za zmínku stojí investice do televizní reklamy společnosti Alza.cz, kde ceníkové ceny dosahují téměř 1,5 mld. Kč a Alza.cz je tak třetím největším zadavatelem televizní reklamy v ČR po společnostech Kaufland a Lidl. (Nielsen Admosphere, 2019)

Jak je již zmiňováno výše, e-commerce společnosti rostou i díky zákaznické zkušenosti, kterou se snaží neustále zlepšovat. Investice do kamenných poboček a výdejen, či další poskytované služby, které si kladou za cíl odbourat zábrany nákupu spotřebitelů, kteří jsou obezřetnější a více pesimističtí k novinkám ve svém okolí. Český e-commerce trh udržuje vysoké tempo růstu obrátu. V roce 2018 toto tempo bylo 20 % a podíl na celkovém maloobchodním obrátu se blíží k 10 %. Zákazník má možnost vybrat si díky vysoké koncentraci trhu produktu, na základě preferencí, které jsou pro něj důležité, od rychlosti a způsobů dopravy, přes způsoby placení až po poprodejní servis. Český B2C e-commerce trh je také hodně specifický, protože většina významných společností pochází z tuzemska. Prostor pro tento trh lze spatřit v relativně nízkém počtu lidí, kteří

pravidelně na internetu nakupují. Na českém trhu také najdeme téměř 40 000 e-shopů, což představuje první příčky v počtu e-shopů na obyvatele.

7 PEST analýza

V následující kapitole bude provedena makroanalýza a to skrze PEST analýzu, jejíž detaily a byly popsány v teoretické části práce.

7.1 Politické a legislativní faktory

Politická situace od roku 2013 zažívá změnu. Tradiční politické strany byly, resp. jsou na ústupu a do popředí se dostávají nové strany a sdružení, mezi nejvýznamnější patří hnutí ANO a Piráti. Hnutí ANO se zakladatelem a aktuálně stále ještě premiérem Andrejem Babišem vyhrálo volby do poslanecké sněmovny v roce 2017. Toto sdružení je propíráno z mnoha stran, ten hlavní problém je spatřován v komunistické minulosti Babiše a kauze Čapí hnízdo, kde je Babiš obviněn ze spáchání dotačního podvodu. Vláda sestavená z hnutí ANO, ČSSD a tiché podpory KSČM problém více neřeší a tiše ho obcházejí. Hnutí ANO stojí de facto mimo spektrum volebního modelu, protože si bere, co uzná za vhodné jak z pravicového směřování, tak z levicového pojetí vládnutí. Jde o populistické hnutí. Česko je také ohroženo vzrůstajícím extrémismem, hlavně otázkami nelegální migrace hlavně z Afriky, čehož využívá strana SPD, kterou vede Tomio Okamura, který zastrašuje voliče a jeho ideou je zavřít státní hranice. Dále se tato strana snaží prosadit celostátní referendum o vystoupení ČR z EU, zde už vzniká potenciální riziko pro společnost Alza.cz, jelikož se Alza snaží strategicky vybudovat pozice i na okolních zahraničních trzích, hlavně na Slovensku, Maďarsku a Rakousku. V případě vystoupení z EU by mohl být export, resp. expanze do celé EU problém. Další otázkou, která by mohla být pro trh důležitá je otázka výše DPH a zrušení superhrubé mzdy. Zvyšování DPH může být hlavním nástrojem v době ekonomické recese, aktuální základní sazba 21 % by pak mohla po vzoru Maďarska dosáhnout až 27 %. Otázkou je, jestli by firmy zvýšení sazeb plně promítly do koncových cen pro zákazníky, nebo by část šla z jejich marže. V posledních měsících je diskutována otázka zrušení superhrubé mzdy, která by reálně znamenala snížení daňové zátěže pro zaměstnance, na druhou stranu by stát vyžadoval zavedení plateb na zdravotním pojištění za státní pojištěnce, které by hradily firmy. Výsledkem by tak mohlo být ohrožení zdravotnictví v dobách ekonomické recese, kdy by nebylo odváděno do státního rozpočtu tolik peněz. Důležitým pro e-commerce je také (Zákon č. 89/2012 Sb., 2012), který řeší možnost odstoupení zákazníka od kupní smlouvy do 14 dnů od převzetí zboží. Zákazník má v této lhůtě právo zakoupené zboží vrátit prodejci

v původním balení včetně všeho příslušenství, pokud mu nevyhovuje. Tento zákon byl již zmíněn v části nevýhody e-commerce.

7.2 Ekonomické faktory

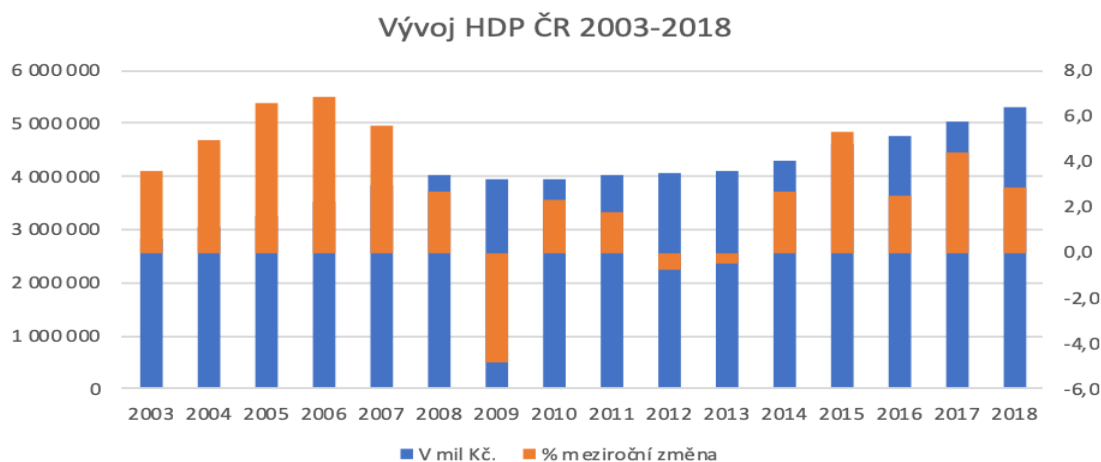
Z ekonomického hlediska je řada důležitých faktorů jako je vývoj HDP, míra inflace, úrokové míry a podíl nezaměstnanosti, které ovlivňují situaci na trzích.

Vývoj HDP

Jedním z klíčových faktorů, který stojí v pozadí ekonomického úspěchu je celkový růst české ekonomiky, což je vidět na grafu č. 7, který zobrazuje vývoj HDP v období 2003 až 2018, kde na hlavní ose je zobrazeno HDP v absolutní hodnotě a vedlejší ose je meziroční procentuální změna růstu resp. poklesu HDP. Z grafu vyplývá, že přicházející ekonomická krize v roce 2007 zabrzдила nastolený růst HDP. V roce 2009 došlo k meziročnímu poklesu HDP o téměř 5 %. Opětovného většího růstu ekonomika zaznamenala až v roce 2014 a tento růst se drží i nadále. HDP v roce 2018 dosáhlo 5 300 mld. Kč. Prognózy ČNB ukazují, že meziroční růst reálného HDP má pro rok 2019 a 2020 být 2,9 % resp. 3 %. (ČNB, 2019)

Hospodářský růst má kladný vliv na rozhodování investorů a také z druhé strany na růst dalších navázaných ukazatelů jako je např. růst reálné mzdy, kdy spotřebitelé mají více peněz a v konečném důsledku jsou schopni více spotřebovat. Společnosti využívají hospodářského růstu k investicím do logistiky a infrastruktury a také k další expanzi. Příkladem toho je i Alza.cz.

Graf 7 Vývoj HDP ČR 2003–2018

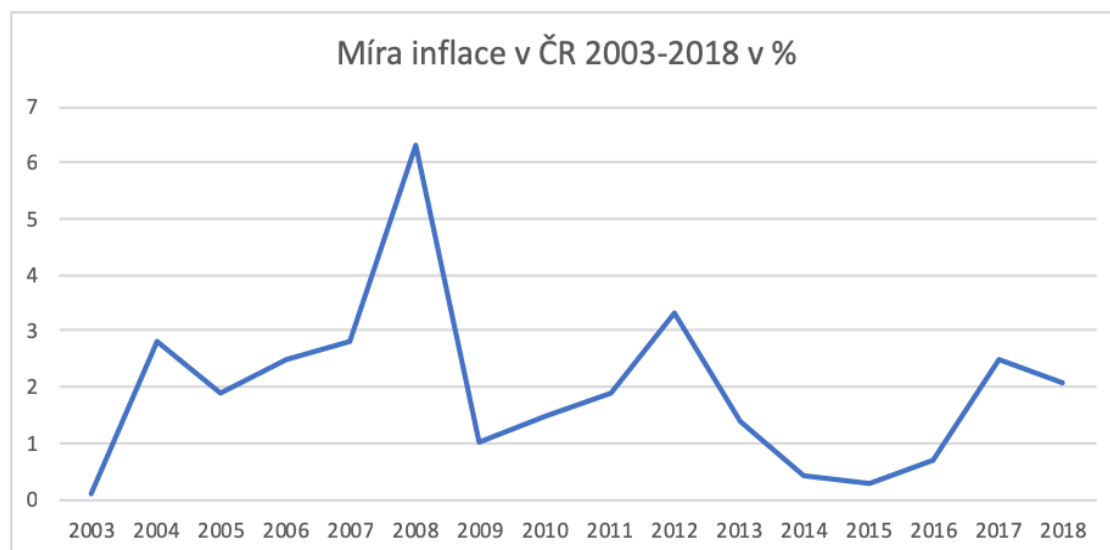


Zdroj: (ČSÚ, 2019), vlastní zpracování

Míra inflace

Na grafu č. 8 je zobrazen vývoj míry inflace v ČR mezi lety 2003 a 2018. ČNB cílí inflaci a historicky své inflační cílování upravuje. Cílem ČNB je péče o cenovou stabilitu a růst inflace tak představuje růst cenové hladiny, zejména pak spotřebitelských cen. Aktuální prognóza inflace je stanovena v rozmezí 1-3 % a ve středu této škály je stanoven inflační cíl 2 %. Tyto bodové cíle pro celkovou inflaci jsou platné od roku 2010, jelikož je inflační cíl důležitým kritériem pro přistoupení ČR do Eurozóny. Rostoucí inflace může mít vliv na investiční rozhodování podniku. Při růstu inflace dochází k růstu cen vstupů, které se vedou k růstu cen výstupů, které následně vyvolávají tlak na růst mezd. Tento koloběh je zakončen zvýšením dodatečných nákladů pro firmy. Tím, že ČNB cílí inflaci a snaží se ji držet v nízkých, však kladných hodnotách, nepředstavuje inflace pro firmy větší riziko.

Graf 8 Míra inflace v ČR 2003-2018 v %



Zdroj: (ČSÚ, 2019), vlastní zpracování

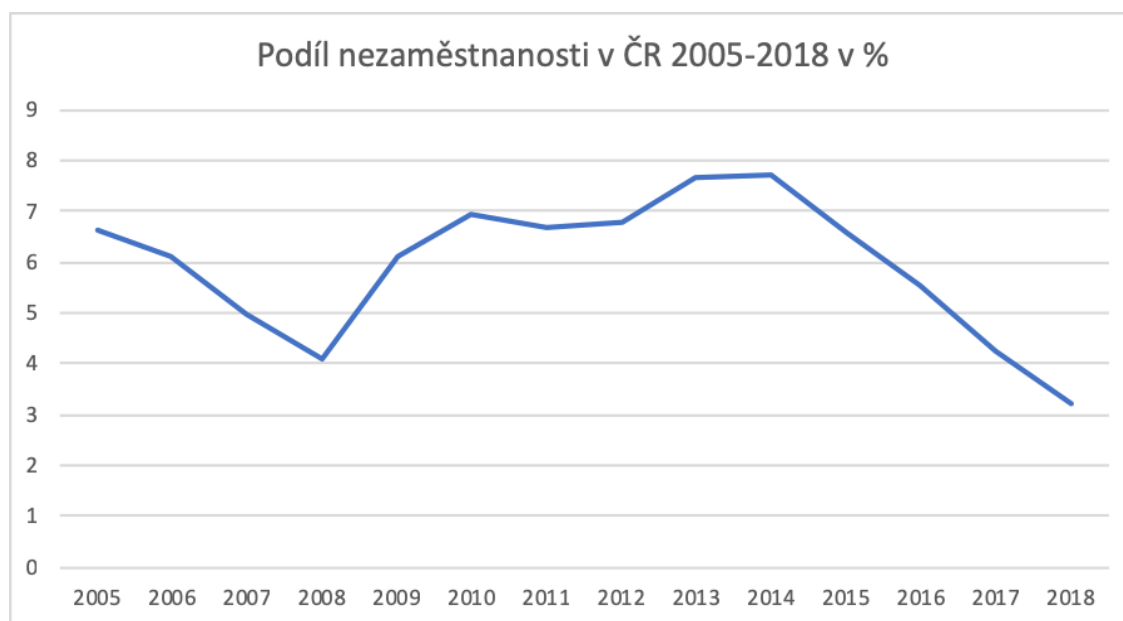
Podíl nezaměstnanosti

Podíl nezaměstnaných osob je ukazatel, na který se přešlo v roce 2013, a zpětně se dopočítal. Ukazuje tak podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let ze všech obyvatel ve stejném věku. Jak je z grafu č. patrné, v období před ekonomickou krizí nezaměstnanost klesala a dostala se až téměř na 4 % v roce 2008. Posléze nezaměstnanost rostla a dosáhla svého maxima za sledované období v roce 2013 a 2014 a to 7,7 %. V posledních čtyřech letech nezaměstnanost klesala, je to zapříčiněno ekonomickým růstem, který přirozeně vyvolává tlak na nízkou nezaměstnanost, lze říci, že se ČR dostává až na úroveň přirozené míry nezaměstnanosti. Z pohledu firem může

nízká nezaměstnanost představovat problém. Nabídka na trhu práce je nízká, a tudíž je tlak na zvyšování mezd, resp. nefinančních benefitů, pro nábor nových či udržení stávajících zaměstnanců.

Nízká nezaměstnanost pak může vézt v určitých profesích k outsourcingu a firmy hledají levnou pracovní sílu v jiných zemích. Společnost Alza.cz ve svých skladech zaměstnává na tři desítky Filipínců, o které se snaží pečovat s maximálním úsilím. Příslibem je snížení fluktuace zaměstnanců na skladech a snížení režijních nákladů (Idnes.cz, 2019)

Graf 9 Podíl nezaměstnanosti v ČR 2005-2018 v %



Zdroj: (ČSÚ, 2019), vlastní zpracování

Směnný kurz

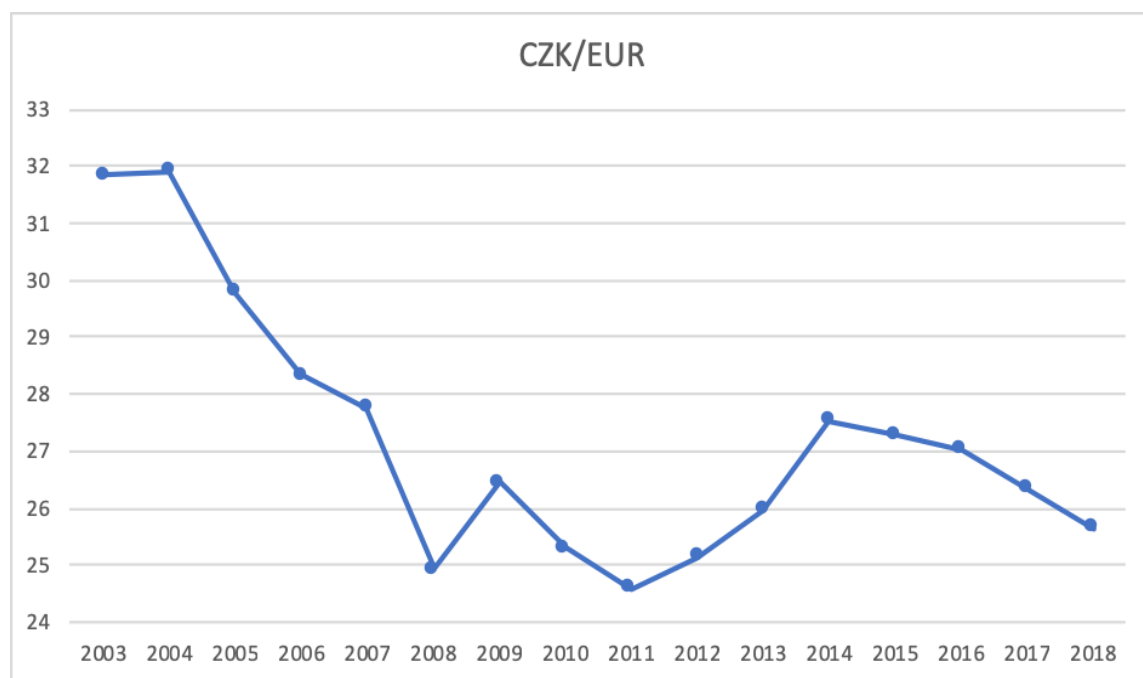
Posledním ukazatelem, který byl vybrán z ekonomických ukazatelů, je vývoj směnného kurzu CZK/EUR. Vliv kurzu je pro podnik důležitý zejména pro konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích, kurzem je ovlivňován import a export celé ekonomiky. Graf č. ukazuje trend do roku 2012, kdy česká koruna posilovala, posléze v roce 2013 ČNB přistoupila k devizovým intervencím a uměle oslabila korunu a držela ji na hranici 27 CZK/EUR. Toto oslabení vedlo v delším časovém horizontu k podpoře a růstu českého exportu, kdy exportní firmy z Česka byly v zahraničí levnější a tím pádem i konkurenceschopnější. Hlavním důvodem k intervenci byly obavy z hrozící deflace. (ČNB, 2014)

V dubnu 2017 se od intervencí upustilo a koruna opět posilovala až pod 26 CZK/EUR v roce 2018.

Pro Alzu představovaly tržby ze zahraničí v roce 2017 více než 5,5 mld. Kč, což představuje více než 25 % na celkovém obratu společnosti. (Justice, 2018)

Z jedné strany by oslabení CZK vůči zahraničním měnám hlavně EUR a USD mohlo vést ke zdražování cen zboží, které je v těchto měnách nakupováno, na straně druhé by díky slabé koruně mohla Alza snadněji expandovat na zahraniční trhy.

Graf 10 Vývoj směnného kurzu CZK/EUR 2003-2019

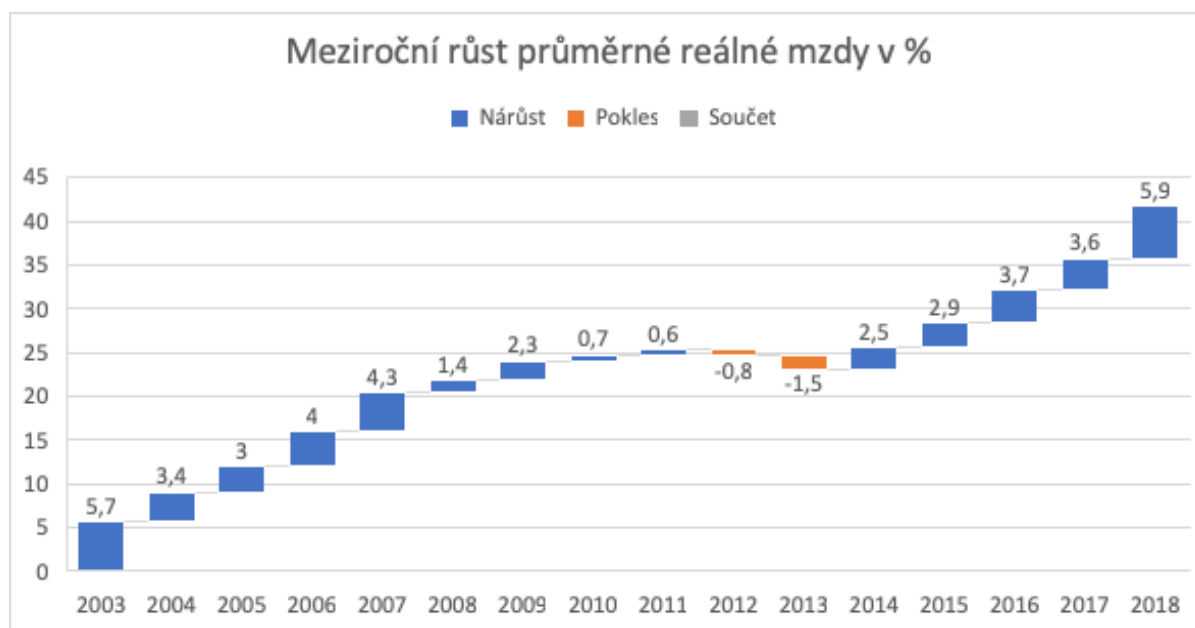


Zdroj: (ČSÚ, 2019), vlastní zpracování

Růst průměrné mzdy

Reálná mzda vypovídá lépe o skutečné hodnotě mezd, vyjadřuje totiž kupní sílu mezd. Růst tohoto ukazatele je provázán s ekonomickým růstem, jak je patrné z grafu č. 11, mzdy nejrychleji rostly v období před ekonomickou krizí v roce 2003. V době stagnace dokonce v roce 2012 a 2013 poklesly. Růst průměrné reálné mzdy byl za celé sledované období nejvyšší v roce 2018, kdy oproti předchozímu roku rostl o téměř 6 %. Růst reálných mezd znamená na jedné straně zvýšení nákladů na zaměstnance, na stranu druhou přináší zvýšení obratu, jelikož lidé mají více peněz a mohou tak utratit více za zboží a služby, které Alza nabízí.

Graf 11 Meziroční růst průměrné reálné mzdy 2003-2018 v %



Zdroj: (ČSÚ, 2019), vlastní zpracování

7.3 Sociální a kulturní faktory

Z tabulky č. vyplývá, že tempo, růstu populace je mizivé. Index stáří představuje podíl obyvatel ve věku nad 65 let a do 14 let. Tento index nám za sledované období vzrostl ze 110 % na 122 %, trend stárnutí populace je tedy patrný. Stále ubývá obyvatel v produktivním věku, čemuž nasvědčuje i fakt zvyšování průměrného věku na více než 42 let. Pro podniky, které svůj business postavily na online obchodování, může stárnutí populace představovat problém z dlouhodobého hlediska. S příchodem nových technologií a způsobů nakupování, může vzniknout problém, kdy starší lidé budou mít peníze, ale nebudou vědět, jak je utratit.

Tabulka 7 Věkové složení obyvatelstva ČR 2011-2017

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet obyvatel k 31. 12. (v tis. osob)	10 505	10 516	10 512	10 538	10 554	10 579	10 610
v tom ve věku (v %):							
0 - 14	14,7	14,8	15,0	15,2	15,4	15,6	15,7
15 - 64	69,1	68,4	67,6	67,0	66,3	65,6	65,0
65 a více	16,2	16,8	17,4	17,8	18,3	18,8	19,2
Index stáří (65+ / 0 -14 v %)	110,4	113,3	115,7	117,4	119,0	120,7	122,1
Průměrný věk	41,1	41,3	41,5	41,7	41,9	42,0	42,2

Zdroj: (ČSÚ, 2018), vlastní zpracování

Ze sčítání lidu v roce 2011 v grafu č. 12 nám vyšla vzdělanostní skladba obyvatel. Třetina obyvatel má střední vzdělání včetně vyučení. 20 % obyvatel má úplné střední vzdělání odborné. Necelých 13 % má vysokoškolské vzdělání. Trend z Evropské Unie je patrný, je kladen tlak na zvyšování kvality vzdělávání a s tím související i nárůst podílu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel. Tento trend může představovat pro Alzu problém z hlediska hledání uchazečů na provozních pozicích ve skladech a na prodejnách, čehož jsou živým důkazem zaměstnanci outsourcovaní z Filipín. Poptávka na pozicích, kde se pracuje rukama, značně převyšuje nabídku.

Graf 12 Vzdělanostní struktura obyvatel dle sčítání lidu v roce 2011



Zdroj: (ČSÚ, 2018), vlastní zpracování

Z tabulky č. 8 je patrné, že téměř tři čtvrtiny obyvatel žily v roce 2016 ve městech, kde je Český statistický úřad definuje jako obce s více než 2000 obyvatel. Na přelomu tisíciletí byl patrný trend urbanizace, v posledních letech je patrná změna a to ve formě suburbanizace, kdy se jádrové oblasti měst vysidlují a více obyvatel se stěhuje na krajní oblasti měst, s čímž souvisí rozšiřování služeb do těchto oblastí. Trend dojíždění za prací, službami či zábavou představuje typický rys pro aglomerace.

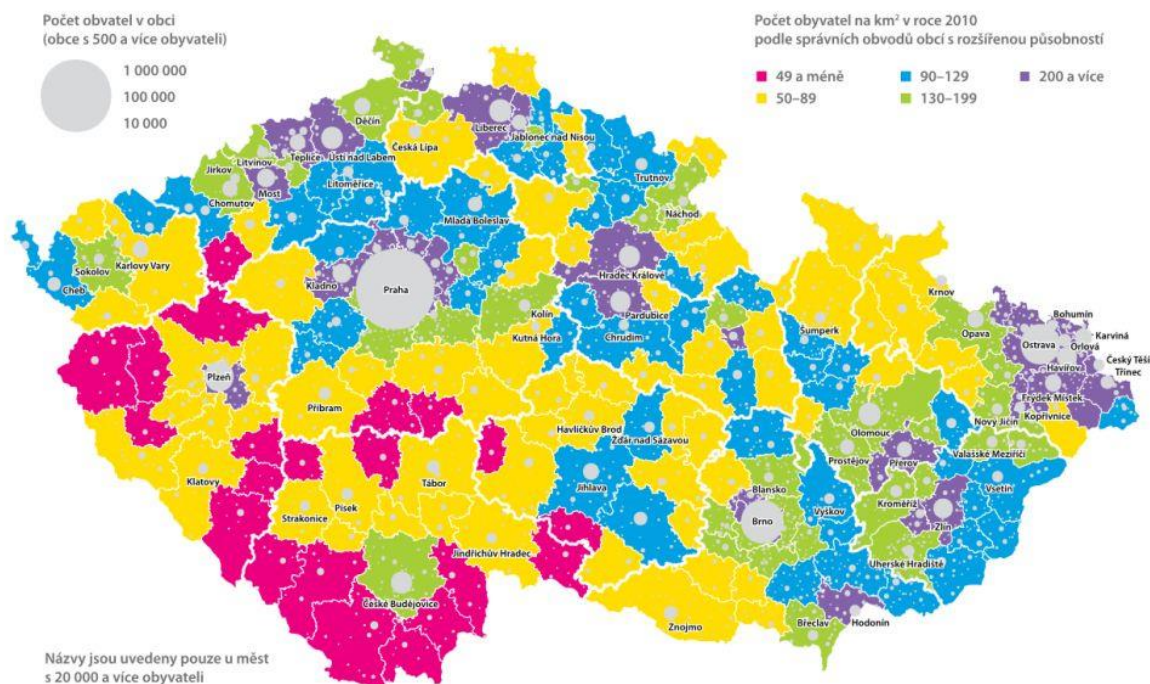
Tabulka 8 Rozložení obyvatelstva v roce 2016 na základě typu urbanizace

	Obyvatelstvo	Venkov (-1999)	Město (2000+)
Celkem v roce 2016	10578820	2847564	7731256

Zdroj: (ČSÚ, 2016), vlastní zpracování

Na obrázku č. 4 je představena sídelní struktura s velikostí obcí a hustotou zalidnění. Nejvyšší hustota je kolem krajských měst, hlavně tedy Prahy, Brna, Ostravy a Hradce Králové. Nejnižší zalidnění je na Šumavě, což je dáno historickým dopadem Sudet a agrárním zaměřením oblasti. Hustota zalidnění může pro Alzu představovat vztyčný bod pro další expanzi v rámci Česka, jak v rozšiřování pobočkové sítě, distribučních center, tak i sítě Alzaboxů.

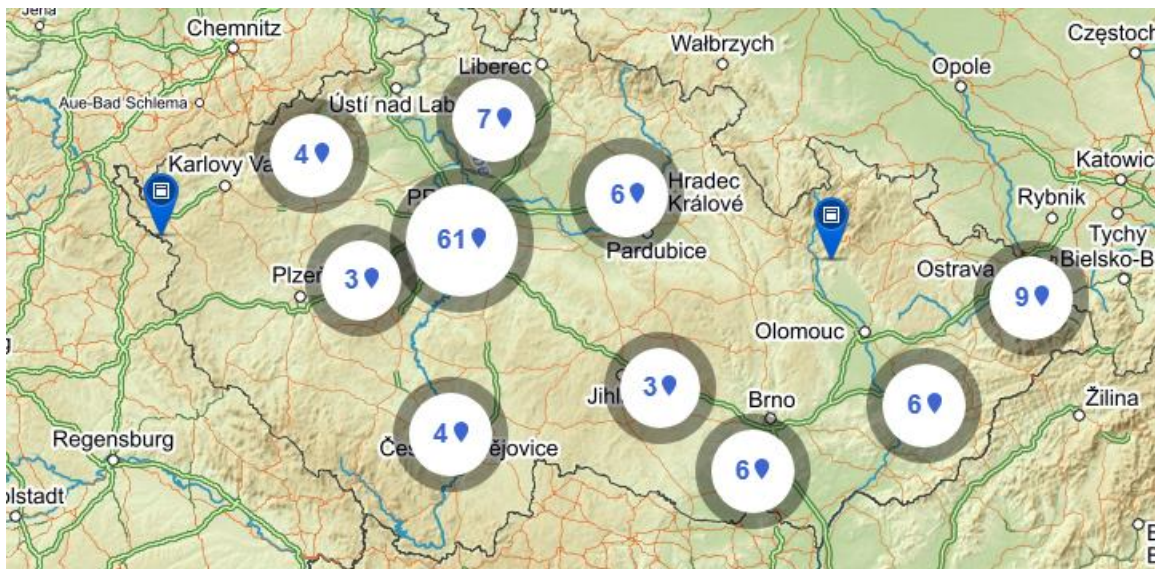
Obrázek 4 Sídelní struktura ČR v roce 2010



Zdroj: (Statistika & My (č. 1/2011), 2011)

Pokud srovnáme obrázky č. 4 a 5 uvidíme, že Alza rozšiřuje svou prodejní síť a síť Alzaboxů dle hustoty osídlení a velikosti sídelních útvarů, proto má největší zastoupení v Praze a okolí. Další města jako Brno, Ostravu, Plzeň a Liberec má Alza také vyřešena. Zpravidla jde o menší počet prodejen v kombinaci s Alzaboxy.

Obrázek 5 Rozmístění prodejen Alza.cz a Alzaboxů



Zdroj: (Alza.cz, 2019)

7.4 Technologické faktory

Pro online obchodování je nejzásadnější technologií internet. Penetrace online nakupování v ČR byla v roce 2017 a je téměř srovnatelná s průměrem EU. Více než jednou v životě nakoupilo na internetu 80 % obyvatel a pravidelně nakupuje více jak 40 % obyvatel. Tyto čísla, která uvádí (ČSÚ, 2018) mohou a budou růst s rozvojem a dalšími investicemi do infrastruktury, zejména jde o 5G síť, které mají představovat další průlom v chování na internetu, rychlost, které bude síť dosahovat má být v průměru 1 GBps. Hlavním důvodem tohoto rozvoje je boom v podobě IoT zařízení, kterých má být celosvětově čím dál více. Tato infrastruktura může pro Alzu představovat katalyzátor v růstu prodeje chytrých zařízení, která u nás do této sítě půjde zapojit. Krom technologie 5G sítě se rozvíjí nízkoenergetická zařízení komunikující na frekvenci 868 MHz, jde o síť Sigfox a LoRa, která jsou ve fázi testování mobilních operátorů. Rozvoj hlavně mobilního nakupování zažije v nejbližších letech boom a weby, které nebudou responzivní a nebudou optimalizované pro mobilní prohlížení na trhu zaostávají za svými konkurenty, kteří krom jiného zainvestují do rozvoje mobilních aplikací. Otázkou blízké

budoucnosti je nakupování prostřednictvím hlasových asistentů, zejména Google Asistenta, který by měl být v průběhu roku 2019 lokalizován do češtiny a rozšíří tak nákupní zkušenost o hlasové nákupy.

8 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

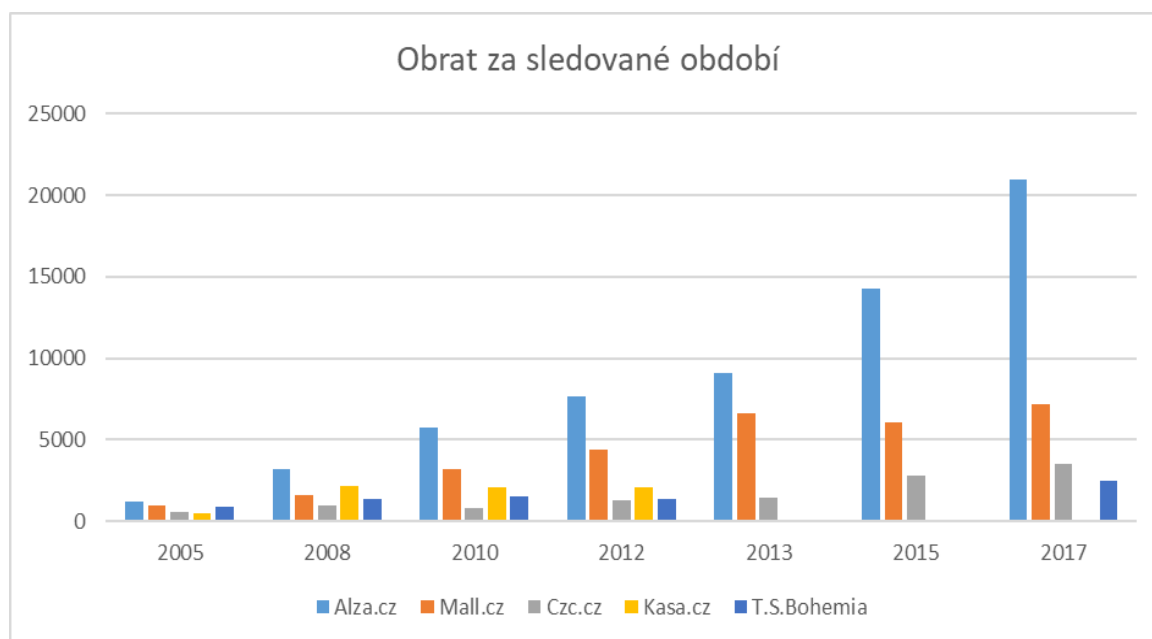
8.1 Stávající konkurence

Společnost Alza.cz se zabývá online obchodováním. Český e-commerce trh byl představen v předchozí kapitole. Tento trh se v roce 2018 pohyboval okolo 100 mld. Kč, což představuje téměř 10 % celkového maloobchodního trhu. Počet e-shopů v roce 2018 byl okolo 40 000, což představuje vysoce koncentrované konkurenční prostředí. (Euromonitor, 2019)

Mezi nejvýznamnější konkurenty patří: Mall.cz, CZC.cz, Kasa.cz a T.S.Bohemia. Včetně Alzy těchto pět nejvýznamnějších hráčů na českém e-commerce trhu v roce 2018 vytvořili 35 % tržeb celého online trhu. Zahraniční společnosti, v tomto případě aktuálně zaobírají pouze řádově jednotky procent podílu na trhu, nicméně je důležité s nimi do budoucna počítat. Jde zejména o Amazon.com a Alibaba.com. Tito zahraniční hráči budou popsáni v části týkající se hrozby vstupu nové konkurence. A to zejména z důvodu, že tyto e-shopy již u nás působí, nicméně jejich forma je zde pouze ve formě čistého online prodeje bez jakékoliv zákaznické podpory či servisu, který české společnosti nabízí.

Na grafu č 13 je srovnání obrátu největších firem působící na českém B2C e-commerce trhu. V Roce 2005 byli všichni sledovaní konkurenti včetně Alzy na téměř stejných hodnotách obrátu. Rapidní růst obrátu zaznamenala Alza hlavně v letech ekonomické krize a jako jediná dokázala přetavit své výhody do růstu obrátu, ostatní firmy rostly či stagnovaly. Pokles obrátu zaznamenala společnost CZC.cz mezi lety 2008 a 2010 o 175 mil. Kč. Společnost Kasa.cz dosáhla v roce 2012 obrátu 2,1 mld. Kč, poté byla prodána a spadá do skupiny HP Tronic Zlín. T.S.Bohemia měla v roce 2012 stejný obrát jako CZC.cz nicméně do roku 2017 rostla pomaleji než CZC.cz, které dosáhlo obrátu 3,5 mld. Kč, zatímco T.S.Bohemia jen 2,5 mld. Kč. Trend jednotlivých konkurentů je lineární, zatímco u společnosti Alza.cz je růst obrátu ve tvaru exponenciály. Nutno podotknout, že firmy uvádí svůj obrát za všechny své země, ve kterých působí, i proto Alza.cz dosáhla takového obrátu, hlavně díky Slovensku. Společnost Mall.cz měla v roce 2005 téměř totožný obrát jako Alza, nicméně již v roce 2008 měla Alza obrát dvojnásobný a nůžky se pomalu rozevíraly i v dalším období. Data nejsou dostupná pro všechny firmy i vzhledem k různým akvizicím, které v daném období proběhly.

Graf 13 Obrat největších e-commerce firem za sledované období



Zdroj: (Alza.cz, 2019) (CZC.cz, 2019) (Justice, 2018) (Justice.cz, 2018) (Justice.cz, 2018) (Kasa.cz, 2019) (Mall.cz, 2019), vlastní zpracování

Mall.cz

Historie společnosti Mall.cz se datuje do roku 2000, kdy byla založena internetová doména www.bilezbozi.cz, která se jako první zaměřovala na vestavěné spotřebiče a v prvním roce zaznamenala obrat 900 tis. Kč. V následujících letech probíhalo mnoho investic do infrastruktury, logistiky, rozšiřování produktového portfolio a služeb pro zákazníky. Hlavní vizí společnosti bylo poskytnout zákazníkům plný nákupní zážitek ve formě expertní nákupní galerie. Mezi lety 2005-2007 společnost expanduje do zahraničí, na Slovensku, do Maďarska, Polska a Německa. V roce 2008 přechází společnost na informační systém SAP. Rok 2009 se nesl v duchu rebrandingu na Mall.cz a investic do logistických center. Cílem bylo mít prodávané zboží vždy skladem připravené k expedici. V roce 2011 došlo k uzavření německé pobočky a soustředění na střední a východní Evropu. V roce 2012 došlo k spuštění mobilní verze webu a věrnostního programu. V roce 2013 začíná společnost více investovat do marketingu a poprvé v historii se objevuje v televizní reklamě. Dále byla spuštěna služba dopravy zdarma nad 1000 Kč. V roce 2014 došlo k rozšiřování sortimentu díky partnerskému prodeji. Došlo ke skoku z 95 tisíc položek na 140 tisíc. Pro zákazníky byl zaveden benefit vrácení zboží do 60 dnů místo zákonné 14denní lhůty. V roce 2016 vzniká skupina Mall Group, jde o největší skupinu e-commerce společností pod jednou

střechou. CEO skupiny se stává Jakub Havrlant. Mall mimo jiné otestoval doručování zboží zákazníkům pomocí dronů. (Mall.cz, 2019)

Aktuálně Mall.cz nabízí přes 200 000 položek k prodeji a jejich portfolio je velice široké: od elektroniky, přes chovatelské potřeby, drogerii, sport, auto-moto až oblečení. Aktuální počet prodejen je 25, dále tento počet doplněn o odběrové boxy a odběrová místa. Dále nabízí celou řadu služeb od prodloužené záruky, pojištění proti rozbití a krádeži až po možnost vrácení zboží do 60 dnů. Reklamace je řešena standardně v zákonné lhůtě třiceti dnů. Průměrná doba dodání je 2,6 dnů a 97 % všech objednávek je doručeno do 10 dnů. Dále společnost úspěšně implementuje dropshipment a k účetní uzávěrce za rok 2017 bylo implementováno na 28 partnerů, převážně z oblasti hudebnin, lékárenského zboží či nábytku. Za fiskální rok 2017 dosáhla společnost obrátu 7,2 mld. Kč, což představuje 15 % meziroční nárůst. Dále dosáhla společnost ztráty 213,6 mil. Kč, což představuje jisté zlepšení oproti roku 2016, kdy byla ztráta 356 mil. Kč. Celkem bylo ke konci účetní uzávěrky 2017 zaměstnáno ve společnosti 631 zaměstnanců a průměrná hrubá mzda dosáhla částky 38 000 Kč. (Justice.cz, 2018)

CZC.cz

První verze internetového obchodu byla spuštěna na přelomu roku 1998 a 1999. E-shop začíná růst, ale i tak v roce 2000 dosahoval poměr osobního prodeje a prodeje online 60:40. Růst obrátu meziročně 2002/2001 dosáhl tempa růstu 60 %. Milióntá objednávka byla vyřízena v roce 2003 a na webu se začínají objevovat recenze, články a diskuze u produktů. V roce 2005 bylo otevřeno logistické centrum v Příbrami, obrát dosáhl půl miliardy, je zaměstnáno na 50 zaměstnanců a poprvé firma využívá rozhlasovou reklamu v rádiu. Rok 2006 byl ve znamení výhry ceny za nejlepší e-shop roku – Křišťálovou lupu. Průměrná doba reklamace se dostala na 2 dny. Dále se rozvíjí zákaznické centrum, které si klade za cíl řešit problémy a dotazy zákazníků. Rok na to se spouští bonus program pro zákazníky. V tomto roce se obrát přibližuje k miliardě a bylo obslouženo 330 tisíc unikátních zákazníků. V roce 2010 se mění logo a připravila se nová verze webu. Dochází ke změně jména z Czech Computers na CZC.cz. Rozšiřuje se pobočková síť a v roce 2013 se stává společnost e-shopem s největším počtem kamenných poboček v té době. V roce 2015 byla uvedena verze mobilní aplikace pro iOS, takže po verzi pro Android, je tak dostupný web, z každého mobilního zařízení. Dále se CZC.cz stává téměř roce součástí E-commerce Holdingu, který se o rok později mění na Mall Group. V roce 2017 byl spuštěn na webu chatbot, který pomáhá zákazníkům. V roce 2018 proběhla marketingová kampaň, kdy se CZC.cz hlásí k pozici

dvojky na online trhu s elektronikou. Tato kampaň byla trochu kontroverzní, protože v ní bylo částečně využito maskota Alzy. (CZC.cz, 2019)

Aktuálně CZC.cz má se svým portfoliu více jak 40 000 produktů, které jsou výhradně zaměřeny na elektroniku. Jde o notebooky, mobily, až po speciální produkty pro IT specialisty. Zákazníkem tak jsou krom domácích uživatelů, hráčů a počítačových nadšenců, také firmy, školy a státní instituce. CZC patří na špici, co se týče počtu prodejen po ČR, kdy jich měli v roce 2018 72. Tato společnost je v porovnání s Mall.cz a Alza.cz specifická v tom, že působí pouze lokálně a neoperují ani na blízkém trhu na Slovensku. V oblasti služeb se podnik snaží nabízet široké spektrum, které zákazník ocení. Jde o prodlouženou záruku, pojištění proti rozbití a krádeži. Tyto služby lze považovat za standard. Dále nabízí možnost pronájmu cloudu, splátkový prodej, pronájem telefonů a notebooků, či služby, které pomáhají s instalací u zákazníka doma. Po vzoru Alzy nabízí službu vyřešení reklamace do hodnoty 1000 Kč do několika dní. Za fiskální rok 2017 dosáhla společnost obratu 3,7 mld. Kč, což představuje meziroční růst 20 % a díky zvýšení marže a snížení provozních nákladů se společnost dostala ze ztráty 7 mil. Kč do provozního zisku 9,3 mil. Kč. Společnosti se povedlo najít vhodnou marketingovou polohu, kdy kombinují vysokou míru kreativity s nízkými náklady na kampaň, což zvyšuje efektivitu kampaně. Plánem je rozšiřovat výdejní místa, hlavně v rámci skupiny Mall Group a rozšiřovat nabídku doplňkových služeb. Dle účetní uzávěrky bylo zaměstnáno celkem 209 zaměstnanců, jejichž průměrná hrubá měsíční mzda dosahuje 29 102 Kč. (Justice.cz, 2018)

Kasa.cz

Společnost Kasa.cz byla založena v roce 1999 dvojicí Petr a Martin Kasa, kteří založili internetovou kavárnu, a vedlejší činností měl být prodej datových nosičů. V roce 2003 byla zahájena expanze na zahraniční trhy. Šlo o Slovensko, Polsko, Německo, které později doplnilo Maďarsko. V roce 2004 došlo k získání logistického centra u Kutné Hory. Rok 2007 znamenal meziroční zvýšení tržeb o 77 % na téměř 1,3 mld. Kč. Společnost Kasa.cz byla v tomto roce vyhodnocena jako druhá nejúspěšnější na českém online trhu. V roce 2009 Martin Kasa prodává svůj podíl ve firmě. V tomtéž roce došlo k zavedení nového zákaznického systému, který zahrnoval přístup online k dokladům a možnost zásahu do aktivních objednávek. V roce 2010 proběhlo spojení Kasa.cz a obchodni-dum.cz pod společnost Internet Retail a.s., tuto společnost koupila společnost HP Tronic Zlin, spol s.r.o., která krom jiného vlastní Datart a Euronics, tudíž patří mezi klíčové hráče na trhu spotřební elektroniky. (Kasa.cz, 2019)

Kasa nabízí více než 40 000 druhů produktů, kde hlavní kategorií zůstává elektronika, kterou doplňuje sortimentu sportu, hobby, hraček a parfémů. Pro Kasu je typické, že nemá výrazně rozšířenou síť kamenných prodejen, tzv. Kasahouse prodejny byly v Česku otevřeny čtyři a aktuálně ani jedna z nich není otevřena. Hlavním způsobem vyzvednutí zboží je KasaPoint, zákazník má tak možnost vybrat si z více než 120 výdejních míst. Služby, které jsou standardně nabízeny – prodloužená záruka, pojištění proti rozbití a krádeži, splátkový prodej. Obrat společnosti není za rok 2017 dostupný, byl obrat za rok 2017 dpočítán na základě velikosti českého B2C e-commerce trhu a tržního podílu společnosti Kasa.cz na 2,8 mld. Kč. Průměrná doba dodání zboží zákazníkům je 2,5 dne a 97 % zákazníků dostane zboží do 10 dní. (Kasa.cz, 2019)

T.S.Bohemia

Společnost T.S.Bohemia byla založena v roce 1994. A na trhu s výpočetní elektronikou, notebooky, TV, MDA a dalších působí jako pětka na trhu. V roce 2013 společnost zakoupila společnost Alfa Computer, která měla roční obrat přes 800 mil. Kč. Tržby v roce 2017 dosáhly 2,5 mld. Kč. Logistické centrum se nachází v Olomouci. Portfolio společnosti je tvořeno více jak 38 tisíci různými položkami. Prodejní síť je tvořena 33 kamennými pobočkami. Portfolio služeb je tvořeno dopravou zdarma nad 500 Kč, rozšířenou zárukou, pojištěním proti rozbití a splátkovým nákupem. T.S. Bohemia se historicky zaměřovala na B2B trh a působila hlavně jako velkoobchod, tato situace se v posledních letech mění. (T.S.Bohemia, 2019)

Srovnání hlavních konkurentů společnosti Alza.cz proběhne na základě následujících parametrů: šíře nabízeného portfolia, způsoby dopravy, způsoby platby, doplňkové služby, cenové srovnání vybraných produktů ze dne 23.4.2019, způsob řešení reklamací, počet prodejen, průměrná doba dodání.

Tabulka 9 srovnání hlavních konkurentů

	Alza.cz	Mall.cz	CZC.cz	Kasa.cz	T.S.Bohemia
šíře sortimentu	200000	200000	40000	40000	38000
způsoby dopravy:					
na prodejně	Ano	Ano	Ano		Ano
výdejní box	Ano	Ano			
vlastní expedice po Praze	Ano				
box u domu	Ano				
Česká pošta	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Expresní doručení po	Ano	Ano	Ano		

Praze					
výdejní místa	Ano	Ano		Ano	
Spediční společnosti	Ano		Ano	Ano	Ano
způsob platby:					
hotově/ kartou na místě	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
kartou online	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
dobírka	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
online bankovníctví	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Bitcoin	Ano				
splátky	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
vlastní způsob placení	Ano	Ano			
doplňkové služby:					
Pronájem telefonu a notebooku	Ano		Ano		
instalace TV na zeď	Ano				
výměna TV zdarma	Ano				
prodloužená záruka	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
pojištění proti rozbití a krádeži	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
vrácení do 60 dnů	Ano	Ano			
vlastní styl	Ano				
první spuštění	Ano		Ano		
okamžitá výměna	Ano				
pozáruční servis			Ano		
antivir a bezpečnost	Ano				
PC na míru	Ano		Ano		
Servisní služby	Ano		Ano		
Cloud			Ano		
cenové srovnání:					
iPhone 7 32GB Černý	12490	12490	12490	12490	12490
Acer Aspire 5 Obsidian Black kovový	16990	16990	16990	16973	16990

43" LG 43UK6200PLA	7990	7990	7990	7990	8990
TP-Link Archer C6	999	999	999	1099	999
způsob řešení reklamací do 1000 Kč	na místě	do 30 dnů	do několika dní	do 30 dnů	do 30 dnů
počet prodejen	38	25	72	0	33
průměrná doba dodání	1,3	2,6	nedostupné	2,5	2,1

Zdroj: (Alza.cz, 2019) (CZC.cz, 2019) (Kasa.cz, 2019) (Mall.cz, 2019) (T.S.Bohemia, 2019), vlastní zpracování

Ze srovnání hlavních konkurentů, které je sestaveno v tabulce č. 9, je patrné, že Alza.cz má společně s Mall.cz nejširší nabídku produktů pro zákazníky. Z hlediska způsobů dopravy a platby vychází Alza jako nejvíce pro zákaznická a nabízí nejširší možnosti jak u dopravy, tak u platby. Ostatní společnosti nabízí základní šíři jako je vyzvednutí na prodejně, kromě tedy Kasa.cz, která prodejny nemá. Dále všichni nabízí doručení Českou poštou. Z hlediska způsobů platby všichni konkurenti nabízí běžné způsoby platby, jen Alza rozšiřuje možnosti i o platbu Bitcoinem a společně s Mall.cz i o vlastní způsob placení, v případě Alzy jde o Alza Kredit, v případě Mall jde o Mall Pay. Z hlediska doplňkových služeb pro zákazníky má Alza mezery jen v pozáručním servise a možnosti Cloudu pro své zákazníky. Druhou firmou v pořadí ohledně šíře služeb je CZC.cz. Cenové srovnání proběhlo 23.4.2019 a je patrné, že většina největších firem razí jednotnou cenovou politiku, která je pravděpodobně založena na doporučených maloobchodních cenách. Způsob řešení reklamací do 1000 Kč nabízí jen dvě společnosti a to Alza.cz a CZC.cz, ovšem jen Alza nabízí řešení okamžitě na místě, CZC.cz uvádí, že reklamaci vyřeší do několika dní. CZC.cz dominuje v počtu prodejen a řadí se tak celkem neohroženě na první příčku. Ostatní kromě Kasa.cz se pohybují víceméně na stejném počtu.

8.2 Hrozba vstupu nové konkurence

V Česku je na 40 tisíc e-shopů, bariéry vstupu jsou téměř nulové. E-shop si dokáže vybudovat téměř kdokoli bez většího finančního kapitálu. Na druhou stranu jak e-shopy vznikají, velká část jich také zaniká. Chybí přidaná hodnota a konkurovat cenou není ta správná cesta v tak koncentrovaném trhu, přeci jen nejlevnější může být vždy jen jeden. Cestou by mohl být tzv. Marketplace, neboli tržiště. Jde o obchodní model, na

kterém svůj úspěch postavil jak Amazon, tak Alibaba. Tento druh internetového obchodování nemá v Česku silné zastoupení. Náznaky byly na internetovém portálu Aukro.cz a na Facebooku, který spustil část zvanou Facebook Marketplace. K upřesnění je ještě důležité zmínit, že princip tržiště je takový, že se kombinují všichni účastníci, kteří mohou vstupovat do procesu směny. Jde hlavně o formy B2B, B2C, C2C.

Amazon

Amazon patří mezi celosvětově největší e-commerce firmy a dosahuje obrátu přes 230 mld. USD. Tato společnost byla založena v roce 1994 Jeffem Bezem. Amazon je vzorem mnoha společností, zejména jejich logistika a způsoby doručování jsou inspirací i pro české firmy. Amazon funguje na principu Marketplace, kdy část produktů sám prodává a na zbytek poskytuje prostor pro prodejce třetích stran, kteří mají možnost s Amazonem expandovat např. do celé Evropy. Amazon si za to bere patřičnou marži. Průměrná hrubá marže Amazonu byla v roce 2018 přes 40 %. S expanzí Amazonu do Německa a ovládnutí zdejšího trhu by mohla podobná situace nastat i u nás. Přeci jenom Amazon má v Česku vybudované logistické centrum, které obsluhuje právě Německo a další země. Nicméně online nákupní chování Čechů a Němců je poněkud rozlišné. Němci se totiž řadí na špičku Evropy v nakupování přes hranice. Jde o více než 50 %, pro srovnání v Česku jde o 24 %, z toho je 16 % v rámci EU a 8 % mimo země EU. Amazon se sice snaží zmírnit jazykovou bariéru prostřednictvím překladu webu do češtiny, nicméně tento překlad není kvalitní a má své mezery. Další mezerou je nedodávání veškerého zboží do ČR. Na druhou stranu český zákazník je zvyklý na komfort, který mu přináší hlavní čeští hráči na e-commerce trhu:

- Rychlá doprava, v Praze je standardní osobní odběr zboží již ten den.
- Vztahy se zákazníky jsou na vysoké úrovni, způsoby řešení reklamací
- Vybudovaná infrastruktura výdejen, kamenných prodejen a showroomů
- Šíře doplňkových služeb, které má zákazník možnost využít při nákupu

Alibaba

Alibaba funguje na stejném principu jako Amazon, jde také o zprostředkování online obchodu na B2B, B2C a C2C trzích. Společnost byla založena v roce 1999 a jde o společnost, která při IPO dosáhla hodnoty 25 mld. USD. Alibaba již v roce 2018 měla

tržní podíl na obratu v české e-commerce 2 %. Zákazníci nakupují hlavně levné věci, jako je příslušenství hlavně k mobilním telefonům. Častokrát dostávají poštovné zdarma, jelikož velká část zboží pochází z Číny a poštovné je zde dotované. Překážkou pro dokončení nákupu není ani dlouhá doba dodání, kterou nelze srovnat s osobním odběrem týž den. Hranice, proč se nakupují hlavně levné věci, jsou dvě: jednou bariérou je DPH a clo, které se musí platit, pokud je hodnota zboží včetně poštovného nad 22 EUR resp. 150 EUR., druhou překážkou je často kvalita zboží a téměř nemožnost ho vrátit, kdo by ho také vrátil, kdyby vás poštovné zpět stálo daleko víc než původní produkt. Alibaba se snaží stejně jako další čínské společnosti tyto bariéry snižovat a jednou z nich je evropský sklad, který problémy s DPH a clem řeší. Jazykové překlady a kvalita doplňkových služeb by tedy musela být na vysoké úrovni, aby český zákazník kupoval i dražší produkty, u kterých by musel řešit reklamace, či výměnu.

Potenciální hrozba pro Alzu je více než v těchto subjektech, spíš v business modelu, který by mohl otevřít dveře mnoha dodavatelům, kteří by tak mohli se zcela nižší marží prodávat minimálně stejně úspěšně. Pokud by se objevila společnost, která by dokázala zkombinovat online tržiště s rychlou logistikou a výborným CRM, pozice klasických e-commerce hráčů by mohla být ohrožena.

8.3 Hrozba vzniku substitutů

Stejně jako e-commerce bylo a je a bude hrozbou pro kamenný maloobchodní prodej, je potřeba chápat hrozbu vzniku substitutů jako vznik nových způsobů nakupování, či doručování.

Z hlediska doručování může jít o nové způsoby a distribuční cesty, které samotný proces mohou změnit, jak v rychlosti, tak v ceně. Hrozbou pro stávající způsoby doručení může být doručování dronem, které bylo na českém území testováno společností Mall.cz, v zahraničí sloužila jako inspirace společnost Amazon. V Česku tento způsob doručování naráží na legislativní problémy, zejména s letovými hladinami a povoleními od Úřadu pro civilní letectví, proto je málo pravděpodobné, že tento způsob bude v nejbližší době hrozbou.

Dalším substitutem mohou být cenové srovnávače, které umožní velkoobchodům prezentaci svých produktů bez maloobchodního mezipřídání. Pokud cenový srovnávač nabídne služby ve formě výdejních míst, či dopravy, je možné, že zákazníci, kteří jsou hodně cenově senzitivní, budou nakupovat právě touto formou.

Z hlediska způsobu nakupování může být substitutem tzv. v-commerce. V-commerce představuje kombinaci virtuální reality a obchodování, kdy tento způsob prodeje umožňuje získat zákazníkovi úplně jiný nákupní zážitek z nákupu. Není potřeba fyzicky nikam chodit a je možné získat zákaznickou zkušenost z návštěvy showroomu nebo fyzické prezentace produktu. V-commerce by mohla být velice populární a úspěšná vzhledem k oblibě mobilní komerce a faktu, že hardware pro virtuální realitu zlevňuje. V-commerce nemusí být přímo hrozbou, ale je možné ji chápat i jako komplement e-commerce. (Digital Me Up!, 2018)

Podobným substitutem může být voice commerce. Podstatou je využívání hlasových asistentů jako je Google Assistant či Amazon Alexa k nakupování na internetu. Hlasový asistent pak může zboží najít, zakoupit a nechat doručit na vámi vybranou adresu. Nakupování pak může probíhat kdykoliv během dne, jen na základě toho, že vás asistent slyší. Např. Amazon využívá Alexu k nákupům na svém webu. Zákazník vysloví „Alexa order (název zboží)“ a hlasový asistent pak zmíní cenu a zeptá se, jestli chce zákazník objednat. Celosvětový odhad růstu voice commerce je nárůst na 40 mld. USD v roce 2022, přitom dnes jsme na 2 mld. USD. Odhad počtu využívajících zákazníků má vzrůst z 5 % dnes na 50 % v roce 2022. (RubyGarade, 2018)

8.4 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci Alzy jsou tvořeni hlavně koncovými zákazníky a B2B partnery, resp. SMB. Schopnost těchto zákaznických segmentů ovlivňovat koncové ceny je malá, jelikož se neshlukují do žádných organizovaných celků. Nicméně cenu dokáží ovlivnit, avšak jen ve svůj prospěch přes individuální cenové nabídky, či cenové hladiny, které se odvíjí od ročního nákupního obrátu na Alze.

Vyjednávací síla zákazníků může představovat hrozbu změny dodavatele, tzn. e-shopu, na kterém nakupují. Toto chování může být stimulováno vyššími cenami, či nediferenciovaným produktem. Cenová politika Alzy je za jisté nebyt nejlevnějším e-shopem, nicméně se snaží dodržovat zásady cenové politiky a jak je uvedeno na příkladech v kapitole Stávající konkurence. Diferenciace produktu je v tomto případě chápána jako nabídka veškerých produktů, resp. položek, které Alza nabízí. Ze stejné kapitoly Stávající konkurence vyplývá, že Alza má na 200 000 položek k prodeji, což představuje spolu s Mall.cz nejširší portfolio z největších hráčů na českém B2C e-commerce trhu.

8.5 Vyjednávací síla dodavatelů

O e-shopech a Alze nevyjímaje platí, že mají velké množství dodavatelů. Při aplikaci Paretova pravidla lze přiřadit 20 % největších dodavatelů 80 % obratu. Mezi ty největší dodavatele Alzy se řadí ti největší výrobci na světě či distributoři v ČR.

Na trhu se spotřební elektronikou je vysoká koncentrace dodavatelů, proto dochází ke společným investicím dodavatelů, resp. výrobců a odběratelů, resp. prodejců do logistiky, marketingu, či výzkumu a vývoje. Z této spolupráce těží i všechny články řetězce, dochází ke zvýšení obratu firem a spokojenosti zákazníka.

Mezi hlavní dodavatele patří společnosti jako Apple, Samsung – přední výrobci mobilních telefonů. Dále mezi největší firmy patří výrobci notebooků HP, Lenovo, Dell, Asus, Acer aj. Dále jde o velké bílé spotřebiče od LG, Bosch, Whirlpool, Miele. Každá z těchto společností má jinou strategii spolupráce s prodejci. Jedni se na marketingových aktivitách podílejí více procenty z nákupního obratu, jiné nedávají na marketing téměř nic. Vše se odvíjí od podepsaných kontraktů, které mohou obsahovat nejrůznější klauzule o maržích, obratových bonusech, ochranách skladu či promo položkám.

Mezi největší distributory v Česku patří AT Computers, IT Trade, Ed Systém či SWS. Tyto společnosti často distribuují značky předních výrobců IT.

Např. AT Computers dosáhl v roce 2018 obratu v ČR a SR 23 mld. Kč a spravuje portfolio více než 300 světových značek, což představuje více než 80 000 položek. Distribuce má v takovém případě na starosti lokální podporu – překlady, splnění všech legislativních požadavků, vratky, reklamace, objednávky apod. (AT Computers, 2019)

Alza pro řadu menších partnerů představuje hlavní podíl na svém obratu, proto Alza v takových případech může požadovat lepší obchodní podmínky, protože dodavatel ví, že se mu to vrátí na kvantitě. Nicméně Alza může ze své pozice jedničky vyjednávat nejlepší obchodní podmínky na e-commerce trhu v Česku, jelikož pro distributora je to nejsnazší cesta k dosažení svých klíčových ukazatelů výkonnosti.

9 Analýza vnitřních zdrojů

Abychom mohli využít metodu VRIO, je potřeba nejprve rozklíčovat zdroje podniku, které se dělí na hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Poté bude z klíčových zdrojů sestavena tabulka a bude zjištěno, jestli zdroje představují konkurenční výhodu.

Hmotné zdroje Alzy představují hlavně movité věci v zůstatkové hodnotě 156,9 mil. Kč, Hodnota vozidel je téměř 12 mil. Kč.

Společnost Alza se snaží o zaměstnávání těch nejlepších zaměstnanců. S tím je spojen i celoživotní rozvoj lidských zdrojů, jelikož jen zaměstnanec, který roste rychleji než firma, přispívá k firemnímu růstu a firmu nezpomaluje. Alza se snaží zaměstnance správně motivovat a snaží se, aby byli spokojení. Pro zaměstnance je vytvářeno příjemné pracovní prostředí, ovšem i tak je potřeba rozlišit zaměstnance na centrále a na jednotlivých prodejnách, či skladech, kde je prostředí specifické. Pro rozvoj zaměstnanců jsou vytvářeny jednotlivá školení, jak uvnitř či mimo pracovní prostředí, školená interně, či externě. V roce 2017 bylo ve společnosti zaměstnáno 939 zaměstnanců a průměrná hrubá mzda dosáhla nad 38 000 Kč. Společnost se snaží hledat nové kandidáty jak do řad vyššího managementu, tak na nižší pozice. Oblíbeným nástrojem pro nábor je LinkedIn. Výběrová řízení v Alze jsou náročná a neprojde jimi mnoho uchazečů, proto lze konstatovat, že každý nově příchozí zaměstnanec by měl být lepší než ten předchozí. Náboráři hledají uchazeče na pozice ve skladu, prodejní síti, marketingu, nákupu či IT. Alza spolupracuje i s VŠE, vyučuje zde 2 předměty a vyhledává si tak nové uchazeče na trainee pozice, zejména v oddělení nákupu.

Základní kapitál společnosti dosahuje 2 mil. Kč. Společnost využívá, jak vlastní, tak i cizí zdroje. Alza také využívá zajišťovací deriváty vzhledem ke kurzovému riziku. Domácí tržby dosáhly v roce 2017 15,7 mld. Kč a ze zahraničí 5,5 mld. Kč. Společnost L.S. Investments poskytla Alze úvěrové finanční zdroje v hodnotě 300 mil. Kč. Na reklamu bylo vynaloženo téměř 510 mil. Kč a náklady na dopravu představovaly 294 mil. Kč. Hodnota vlastního kapitálu dosahovala 864 mil. Kč a cizí zdroje byly ohodnoceny na 4,3 mld. Kč. Společnost tak využívá k financování hlavně cizí zdroje. (Justice, 2018)

Mezi nehmotný majetek patří hlavně software a goodwill. Zůstatková hodnota nehmotného byla oceněn po korekcích v roce 2017 na 75 mil. Kč. Alza si postavila

vlastní interní systém, který je vyvíjen od základu pro potřeby společnosti a obsahuje více než 160 různých modulů, od CRM, logistiky, systému v AlzaBoxech a Prodejnách budoucnosti až po automatizaci objednávek a nacenění. Krom toho má Alza ve skladu v Horních Počernicích automatizované zakladačové systémy SMC, které slouží k automatickému doplňování na lokacích a také běží na unikátním softwarovém řešení. (Lupa.cz, 2019)

Na základě zdrojů podniku byly do tabulky č. 10 vybrány zdroje společnosti, aby bylo zjištěno, jestli tyto zdroje představují konkurenční výhodu. Aby tuto výhodu mohly naplnit, je potřeba, aby splňovaly požadavky metody VRIO, tzn. být hodnotné, vzácné, těžko napodobitelné a společnost musí být organizovaná, aby ho mohla využít.

Tabulka 10 Vybrané zdroje společnosti Alza.cz pro VRIO analýzu

Zdroj	Vytváří Hodnotu ?	Vzácný ?	Těžce napodobitelný ?	Dobře využit podnikem?	VRIO
Proces náboru zaměstnanců	+	+	-	+	-
Vzdělávání zaměstnanců	+	+	-	+	-
Reklama	+	+	+	+	+
Doprava	+	+	+	+	+
Vlastní software	+	+	+	+	+
Goodwill	+	+	+	+	+

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska vybraných zdrojů, které splňují kritéria VRIO, je možné říci, že zdroje reklama, doprava, vlastní software a dobré jméno společnosti představují konkurenční výhody. Investice do všech druhů marketingových aktivit, logistických systému a včasné dopravy budují dobré jméno společnosti a zákazníci, tak nakupují u Alzy. Vlastní software tomu všemu stojí v pozadí a je vyvíjen přesně pro potřeby jednotlivých oddělení.

10 SWOT

SWOT analýza bude sloužit k zhodnocení výsledků dosažených pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Budou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Alza.cz.

Tabulka 11 SWOT analýza společnosti Alza.cz

Silné stránky	Slabé stránky
Značka	Kontroverzní vnímání značky
Reklama	Špatná práce se zákaznickými daty
Distribuční cesty k zákazníkovi	Historicky dražší ceny zboží
Široký sortiment	Cena dopravy
Nabízené služby	Diverzifikace businessu
Příležitosti	Hrozby
rozšiřování nabídky produktů	Zahraniční e-shopy
expanze do zahraničí po vzoru ČR	Vystoupení ČR z EU
expanze v rámci ČR	Další akvizice Mall Group
Růst rychleji než trh	Nové trendy v e-commerce
Nové trendy v e-commerce	zkostnatění organizace

Zdroj: Vlastní zpracování

Alza těží ze své vybudované pozice jedničky na českém e-commerce trhu, kde působí od roku 1994. S tím souvisí i fakt, že Alza má třetí největší investice do televizní reklamy a nejen to. Investuje vysoké částky i do dalších médií, což přináší další tržby potažmo zisk. Alza také těží z vybudování distribučních cest k zákazníkovi a nejrychlejší dopravy. Zákazník má možnost si zboží vyzvednout v síti AlzaBoxů, či kamenných prodejen, či showroomů. Zákazníci si potrpí na prvotřídní dopravu a častokrát minimálně ti pražští, volí vyzvednutí na showroomu v Holešovicích, který je několikrát denně zásobován ze skladu v Horních Počernicích. Růst Alzy je také na rozdíl od typických e-shopů s elektronikou, zabezpečen rozšiřováním portfolia produktů. Aktuálně najdeme na webu Alzy na 200 000 různých produktů od elektroniky, přes drogerii, sport, hobby, či auto-moto. Alza má také ze zkoumaných konkurentů nejširší nabídku doplňkových služeb, z čehož také profituje. Právě díky inovativním službám se Alza dostala na pozici, kde se nyní nachází, různé způsoby

doručení, splátkový prodej, pronájem zboží, nákup na třetinku, či prémiová služba pro zákazníky, to vše je přidanou hodnotou a tvoří konkurenční výhodu.

Příležitost, jak být i nadále úspěšný či ještě úspěšnější je i nadále v cestě rozšiřování portfolia. Dalšími segmenty by mohly být zvířecí krmiva, léky, či dokonce trvanlivé potraviny, např. po vzoru kapslí do kávovarů, které již Alza prodává. Potenciál má i rozvoj vlastních produktů po vzoru Amazonu, kde podíl vlastních produktů, které jsou na webu prodávány, dosahuje skoro poloviny. Důležité pro růst je také expanze na zahraničních trzích, kde je potřeba vybudovat si stejné postavení jako Alza dosahuje v Česku, strategie pronikání na zahraniční trhy je v době vysoké koncentrace v odvětví oříškem. Je potřeba čerpat ze zkušeností při budování síly na domácím trhu a exportovat to do zahraničí. Úskalím může být to, že na lokálním trhu Alza těží z propracovaných distribučních cest, což může být v zahraničí problémem, na který je potřeba dát si pozor. Krom expanze do zahraničí je potřeba být aktivní i na domácím trhu, v menších městech a zvyšovat hustotu prodejen, showroomů a AlzaBoxů. Dále je pro Alzu podstatné získávat stále větší tržní podíly v jednotlivých segmentech a ukrajuvat tak podíly svým konkurentům. Alza vždy byla a je inovativní firmou a všechny novinky se snaží implementovat první, či s nimi dokonce přicházet z vlastních nápadů a vývoje, proto je nesmírně důležité tento trend udržovat a i na dále využívat ke svému růstu, proto jsou novinky, či trendy v příležitostech i hrozbách, jelikož záleží, jak se k tomu firma postaví, a jestli bude těžit z pozice prvního, který s novinkami přichází a zákazník bude i tak nadále spojovat Alzu s inovativními produkty či službami, jako je např. v posledních dnech start prodeje solárních elektráren, které zapadají do konceptu Alzy jako eco-friendly společnosti.

Alza na druhou stranu je částí zákazníků vnímána kontroverzně, jako společnost, která investuje mnoho peněz do reklamy a je pronásleduje tak zákazníka na každém rohu, což je způsobeno hlavně maskotem společnosti Alzákem a jeho pronikavým hlasem. Alza má i ztíženou pozici z historického vnímání Alzy jako drahého e-shopu což se v posledních letech snaží odbourat a ukazovat zákazníkům, že Alza je cenově srovnatelná jako ostatní relevantní konkurence. Alza nikdy nebude nejlevnější, nemůže se srovnávat s každým malým e-shopem, který prodává zboží doma na koleni. To Alza ani nechce, jelikož si je vědoma hodnoty, kterou zákazníkovi nabízí ve formě zmíněných silných stránek výše. Zákazníci často kritizují Alzu za cenu dopravy, minimálně za dopravu na prodejny, kterou mají konkurenti zadarmo. Problémem je procento nevyzvednutých objednávek. Alza se snaží motivovat zákazníky pro platbu

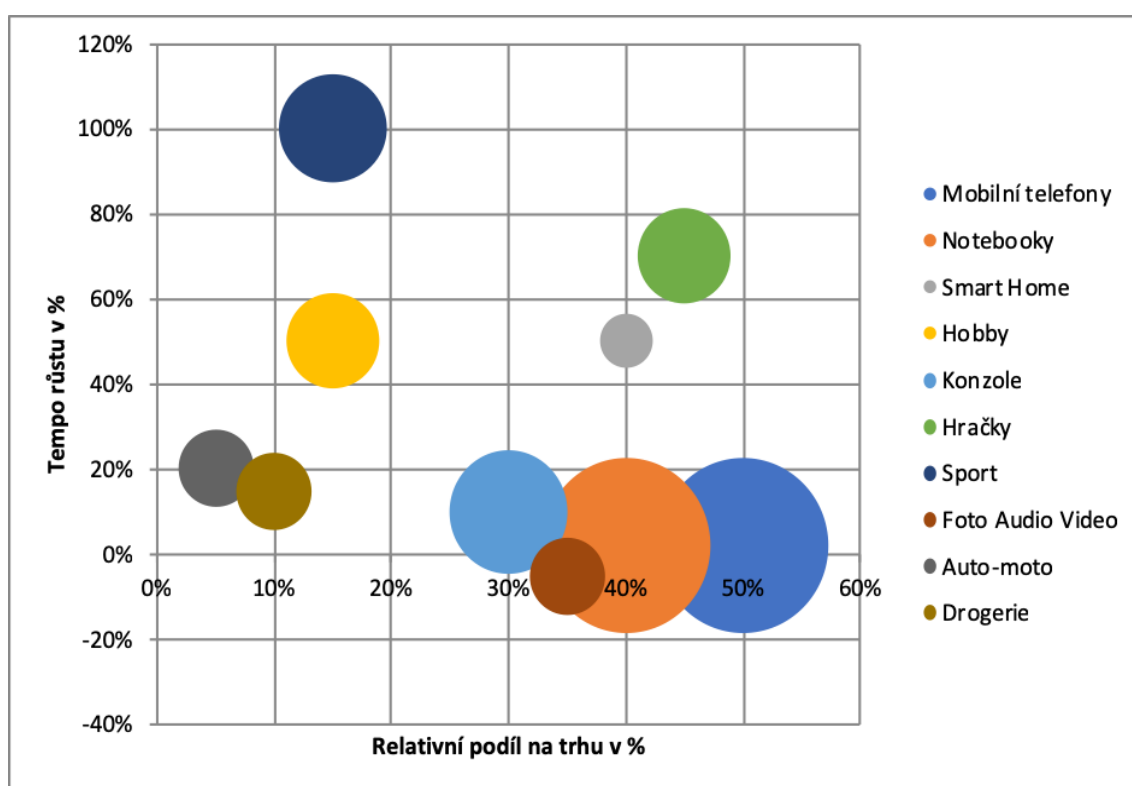
kartou online, kdy zákazník dostává slevu na dopravu a zároveň prodejce má větší jistotu, že k dokončení prodeje opravdu dojde. Alza je pořád e-shop, který sice nabízí velké množství produktů, ovšem je pořád jednosměrně zaměřena, např. Mall Group se snaží rozvíjet i vlastní internetovou televizi či platební platformu, která bude otevřena pro každého na trhu.

Hrozbami pro Alzu může být větší focus velkých zahraničních e-shopů na český trh, či změna nákupního chování českých spotřebitelů směrem k zahraničním subjektům. Jak je zmíněno v části věnující se potenciálním konkurentům, jde hlavně o společnosti Amazon a Alibaba. Pro Alzu by mohl představovat problém vystoupení z EU, kdy by se značně ztížila situace s expanzí na zahraniční trhy, ale i s importem zboží ze zahraničí, což by mohlo vést ke zvyšování koncových cen, vše by záleželo na podmínkách, které by si náš stát vyjednal s EU. Pro Alzu může být problém i další akvizice v rámci Mall Group, kdy by holding pomalu mohl získávat daleko silnější postavení na trhu a mohl se dostat na post jedničky online retailisty. S tím, jak Alza roste a zaměstnává čím dál více zaměstnanců, objevují se i procesy a prvky z korporátního světa, jako ztráta přesahů zaměstnanců, či schvalovací pravomoci např. pro nové značky či kategorie.

11 Portfolio analýza

Alza je dělena do více než 20 sekcí, tzv. segmentů, které jsou částečně autonomní. Portfolio analýza slouží k vyvážení portfolia jednotlivých segmentů a efektivní alokaci nejen finančních zdrojů. Pro portfolio analýzu bude využita BCG matice. Data pro jednotlivé segmenty nejsou veřejně dostupná, proto bude využit odborný odhad na základě historie společnosti a rozvoje jednotlivých segmentů.

Graf 14 BCG matice společnosti Alza.cz



Zdroj: Vlastní zpracování

Z BCG matice je patrné, že Alza má největší část tržeb zastoupena v kvadrantu s nízkým tempem růstu a vysokým tržním podílem, což dle BCG matice je kvadrant Dojných krav. Oproti tomu je malé procento zastoupeno v kvadrantu nízkého tempa růstu a podílu na trhu, což jsou Bídní psi. V kvadrantu Otazníků, což je nízký podíl na trhu a vysoké tempo růstu, je zastoupen 1 vybraný segment a další je na jeho přelomu. V kvadrantu Hvězdy, který je definován vysokým podílem i vysokým tempem růstu, jsou zastoupeny 2 vybrané segmenty.

Je potřeba zdůraznit, že data k tomuto grafu jsou odhadovaná a neodráží všechny segmenty v Alze, ani jejich skutečné velikosti. Tento graf slouží pro naznačení struktury portfolia společnosti a ukázce, že segmenty z core businessu, se kterými Alza obchoduje již dlouho, jsou v segmentu Dojných krav, protože zde společnost má velký tržní podíl vyplývající z historie, zároveň jsou to segmenty, které se technologicky vyvíjí a jsou trendy. Segmenty, které mají malý tržní podíl a malé tempo růstu jsou segmenty, které hlavně technologicky zaostávají za dobou. Rozvojové segmenty jako sport, či hobby mají zatím nízký podíl na trhu, ale rostou vysokým tempem. Segmenty relativně mladé a technologicky orientované, či je zákazníci vyžadují a nakupují online, dosahují vysokého tržního podílu a tempa růstu.

12 Pohled T.Havryluka

Na základě polo-strukturovaného rozhovoru s místopředsedou představenstva společnosti Alza.cz Tomášem Havrylukem, jehož transkripce je v příloze č. 1, bude sesumarizováno to nejdůležitější v rámci e-commerce trhu, Alzy a konkurence.

Potenciál českého B2C e-commerce trhu je obrovský a odhady statistických úřadů jsou reálné a trh jich dosáhne i díky expanzi do dalších odvětví, či rozvoji těch novějších, jako jsou potraviny, oblečení, spot, či krmiva pro zvířata.

Rozvoj e-commerce bude i nadále v rámci rozvoje služeb, hlavně způsobů doručování směrem k zákazníkovi, kdy dopravci jsou zastaralí, nestíhají a měla by přijít nějaká disrupce.

Ohledně voice-commerce je před námi ještě daleká cesta a je potřeba, aby všechny mezikroky, které jsou k tomu potřeba, byly řádně uskutečněny, teprve pak to může být zajímavé.

Virtuální-commerce dle názoru Tomáše, nemá zas tak velký potenciál. Je to i z důvodu, že stačí 3D modely, které si zákazník pustí doma na monitoru a virtuální realita, ještě nemá vybudované ty use case, které by zákazník musel využívat. Potenciál virtuální reality je trochu jinde. Úspěch by mohla v nějaké míře zažít rozšířená realita.

Alza by se měla zaměřit na mobilní komerci, využití mobilů, tabletů, čteček, fotoaparátů, gps lokace a zákaznických dat, to je v první řadě potřeba podchytit, poté se dá vymyslet více zajímavých služeb.

Alza svoji pozici vybuchovala před nějakými 10 lety na dostupnosti zboží, nízkých cenách a doručování na Praze 7, kde má showroom. Podstatné nejsou jen nápady, jak se posouvat a zlepšovat, ale hlavně ta realizace, která dostala Alzu tam, kde dnes je na rozdíl od konkurence, která v těchto případech očividně selhala. Alza má na to, růst rychleji, než roste celý trh.

Expanze do Německa a konfrontace s Amazonem, je pro Alzu výzvou. Cílem nemá být se Amazonu vyrovnat, ale najít způsob, jak ho „okusovat“ stejně, jak to dělají malí hráči na našem trhu.

V době ekonomické krize, která nastane, chce Alza urvat, co nejvíce a projít ekonomickou krizí s růstem. Skupina Mall Group je pro Alzu konečně berná

konkurence a pohání Alzu ještě více dopředu. Z hlediska toho, co je potřeba budovat v rámci lokálního trhu, jde o služby, nalézání nových a rozvoj současných, mít lepší sourcing, jak v rámci CZ, tak Evropy a v neposlední řadě zlepšovat absolutní čas doručení od objednání po doručení.

Při zahraniční expanzi by neměla být obava z rychlosti doručení, focus by měl být na kvalitu produktu a znalost brandu. Mít lokální zaměstnance není zatím podstatné, nicméně do budoucna by se mohly vybudovat nějaké malé speciální zahraniční jednotky.

13 Závěr

Alza.cz je největší hráč na českém B2C e-commerce trhu, kde působí na 40 tisíc různých e-shopů. Alza si svou pozici vybuchovala na skladové dostupnosti, agresivním nacenění produktů a holešovickém showroomu. Tyto body byly v historickém růstu tím zásadním, co přispělo k aktuální nejsilnější pozici na trhu. Aktuálně Alza staví na jiných konkurenčních výhodách, které ovšem vychází i z postavení na trhu, které si historicky získala. Jde o silnou značku, která umožňuje vynakládat velké finanční obnosy do reklamy. Dalším faktorem úspěchu je široké portfolio prodáváných produktů, které není finální a bude se rozšiřovat i do budoucna. Alza je i dle porovnání s konkurencí nejlepší, co se týče nabízených služeb. Má nejširší portfolio doplňkových služeb. Krom jiného na pozadí úspěchu stojí špičkové doručování směrem k zákazníkovi, ať již jde o rychlost dopravy jako takové, síť výdejních boxů, prodejen, či další inovativní projekty, které si kladou za cíl spokojeného zákazníka. Agresivní cenová strategie z minulosti byla nahrazena strategií, kdy Alza nechce být na trhu nejlevnější, ale i tak zákazníka přesvědčí k nákupu i právě výše popsaným výhodám, které nákup na Alze přináší.

Rozdíl mezi Alzou a konkurencí je i v kontinuálním růstu, který od roku 2003 dosahuje průměrného tempa meziročního růstu obrátu více než 33 %. Být inovativní má dvě tváře, vymýšlet nápady a inovace a posléze je realizovat, což je častý problém firem, kdy narazí na strop svých zaměstnanců. Alza má náročný proces náboru zaměstnanců a své zaměstnance se posléze snaží nepřetržitě vzdělávat, jelikož si uvědomuje, že zaměstnanci jsou tím rozdílovým faktorem, který žene firmu dále.

Relevantními konkurenty pro Alzu jsou dle pozice na trhu Mall.cz, CZC.cz, Kasa.cz a T.S.Bohemia. Konkurence mezi těmito hráči není na cenové bázi, ale na diferenciaci, a to ve způsobech a rychlosti doručení, cenách služeb či dopravy či na portfoliu služeb. Potenciální ohrožení může přicházet od zahraničních gigantů včele s Amazon a Alibaba, kteří se aktuálně zaměřují na jiné trhy, nicméně situace jejich zaměření na náš trh může nastat a je potřeba s tím kalkulovat, na druhou stranu pokud Alza má konkurenční výhody, které jsou zde popsány a neustále se snaží být proaktivní, neměl by rozmach zahraničních subjektů u nás znamenat sebevětší problém, který by byl neřešitelný.

Alzu v nejbližších letech čekají další výzvy, a to v podobě další zahraniční expanze, kontinuálního růstu, či inovačních projektů. Podstatným zjištěním bylo i to, že zahraniční expanze může být úspěšná, když je řízena lokálně, jelikož Tomáš Havryluk

v rozhovoru vyvrátil mýtus o nutné potřebě místních zaměstnanců, kvůli zkušenostem s trhem a dále podotkl, že obava z doručování do ciziny z lokálních skladů, může být limitující okolností, která může brzdit business. Zahraniční expanze je o kvalitě produktu a budování brandu. Pro Alzu je důležité posilovat svoji pozici v rámci jednotlivých segmentů a dosahovat požadované růstu i s rozvojem nových segmentů, velký potenciál na českém e-commerce trhu má oblečení, sport, či krmiva pro zvířata. Rozvoj inovací jako jsou Prodejny budoucnosti, či nově testované doručování do kufru auta budou posilovat pozici Alzy na trhu.

Být nejlepším na trhu je kontinuální práce, která nesmí zůstat na vavřínech a nesmí se stát to, že se firma uspokojí s tím, co má, jelikož není pro konkurenci nic jednoduššího než využít toho, že se organizace přestane hýbat a vyvíjet, jelikož co se nehýbe, je mrtvé, a pokud ne, brzy bude.

Pro společnost Alza.cz by bylo dobré pokračovat v nastolené cestě, tzn. zvyšovat podíly na trhu jednotlivých segmentů, rozšiřovat portfolio produktů a i na dále expandovat do zahraničí. Rozšiřování produktů je důležité i z pohledu složení portfolia, aby bylo vyvážené, co se týče růstu a podílu na trhu. Potenciál v e-commerce je obrovský a je výzvou ho maximálně zužitkovat. Z pohledu reklamy a kontroverzního vnímání značky, je potřeba najít vyváženou polohu mezi tím jakou formou jsou reklamy tvořeny a budováním povědomí o Alze. Alza by také měla dbát na kvalitním zákaznickém servisu a službách. Tyto věci hrají v e-commerce čím, dál větší roli a je potřeba, aby každý zákazník odcházel spokojený. Jen tak se bude vracet. Od Alzy se také očekávají nevšední a inovativní řešení, proto by firma měla i nadále touto cestou jít. Po vzoru Amazonu by Alza mohla tvořit přidanou hodnotu skrze vlastní značku, na co možná nejširším portfoliu produktů. Alze by prospěla i diverzifikace do dalších odvětví, zajímavým by mohlo být spuštění vlastních finančních služeb.

Reference

- Acomware*. (2016). Načteno z www.acomware.cz: <https://www.acomware.cz/retail-studie-2016.pdf>
- Acomware*. (2017). Načteno z Jak vidí české e-shopy rok 2018?: <https://www.acomware.cz/infografika-jak-vidi-e-shopy-rok-2018/>
- Alza.cz*. (2019). Načteno z <https://www.alza.cz>
- AT Computers*. (2019). Načteno z AT Computers: <https://www.atcomp.cz>
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006). *Management*. Computer Press.
- BusinessInfo*. (2018). Načteno z Česká e-commerce 2018: Čekání na rekord: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceska-e-commerce-2018-cekani-na-rekord-115372.html>
- CZC.cz*. (2019). Načteno z O nás: <https://www.czc.cz/o-nas/clanek>
- ČNB. (2014). Načteno z Česká ekonomika: rok po devizových intervencích: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/verejnost/.galleries/pro_media/konferenc_e_projevy/vystoupeni_projevy/download/rusnok_20141001_obchodni_snidane_ing.pdf
- ČNB. (2019). Načteno z Prognóza ČNB z února 2019: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- ČSÚ. (2016). Načteno z Demografická ročenka České republiky - 2016 : <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-rocenka-ceske-republiky-2016>
- ČSÚ. (2018). Načteno z Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci - 2018: <https://www.czso.cz/documents/10180/61508128/0620041890.pdf/78326e00-d168-46c3-9c7a-90414601eb27?version=1.2>
- ČSÚ. (2018). Načteno z Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci - 2018: <https://www.czso.cz/documents/10180/61508128/0620041895.pdf/ebe02c83-56af-4ac5-b383-a715112bd2bf?version=1.2>

- ČSÚ. (2018). Načteno z Česká republika od roku 1989 v číslech - aktualizováno 11.12.2018: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-2017-24bfnoxod8#01>
- ČSÚ. (2019). Načteno z Hlavní makroekonomické ukazatele: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
- D'Aveni, R. (1998). *Waking Up to the New Era of Hypercompetition*. Načteno z Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/233454654_Waking_Up_to_the_New_Era_of_Hypercompetition
- Digital Me Up!* (2018). Načteno z V Commerce: The Next Big Thing!: <https://digital-me-up.com/2018/01/07/v-commerce-the-next-big-thing/>
- Dohnal, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada.
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. C H Beck.
- E15. (2019). Načteno z Tržby českých e-shopů prudce stoupají: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/trzby-ceskych-e-shopu-prudce-stoupaji-1356587>
- Euromonitor*. (2019). Načteno z Internet Retailing in the Czech Republic: <http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz:2048/portal/Analysis/Tab>
- Euromonitor*. (2019). Načteno z What's New In Retail Edition 3: Emerging Global Concepts: <https://go.euromonitor.com/white-paper-retail-2019-new-retailing-concepts-edition-3.html>
- Expert Program Management*. (2011). Načteno z The BCG Matrix: <https://expertprogrammanagement.com/2011/04/bcg-matrix-boston-matrix/>
- Feedough*. (2019). Načteno z What is a BCG Matrix?: <https://www.feedough.com/what-is-a-bcg-matrix-examples-how-to-guide/>
- Holman, R. (2002). *Ekonomie, 3. vydání*. Praha: C.H.Beck.

- Hořejší, B., Macáková, L., Soukup, J., & Soukupová, J. (2010). *Mikroekonomie*, 5. vydání. Praha: Management Press.
- Idnes.cz.* (2019). Načteno z Filipínci našli práci v logistice, firmy chtějí více cizinců: https://www.idnes.cz/ekonomika/zahranicni/filipinci-prace-cizinec-zamestnanec-dovoz.A190130_454252_eko-zahranicni_svob
- Investopedia.* (2019). Načteno z Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/d/dotcom-bubble.asp>
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing /2. vyd./: Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada.
- Janouch, V. (2014). *Internetový marketing: Přilákejte návštěvníky a maximalizujte zisk*. Computer Press.
- Justice.* (2018). Načteno z Sbírka listin Alza.cz a.s.: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55981838&subjektId=701502&spis=80343>
- Justice.cz.* (2018). Načteno z Sbírka listin Internet Mall, a.s.: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53670778&subjektId=674975&spis=80279>
- Justice.cz.* (2018). Načteno z Sbírka listin CZC.cz s.r.o.: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55176137&subjektId=499941&spis=145204>
- Kasa.cz.* (2019). Načteno z Výhody nákupu: <https://www.kasa.cz/o-nas/vse-o-nakupu/vyhody-nakupu/>
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2015). *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Management Press.
- Kotler, P. (1992). *Marketing management : analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing.
- Kovář, F. (2008). *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Laudon, K., & Traver, C. G. (2017). *E-commerce 2017 business. technology. society*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Lee, I. (2012). *Electronic commerce management for business activities and global enterprises : competitive advantages*. Hershey: Business Science Reference.
- Lupa.cz. (2016). Načteno z Bezheureky.cz nejede. Heureka získala u soudu předběžné opatření: <https://www.lupa.cz/aktuality/bezheureky-nejede-heureka-ziskala-u-soudu-predbezne-opatreni/>
- Lupa.cz. (2019). Načteno z Vladimír Dědek, Jiří Schejbal (Alza.cz): V jeden okamžik jsme měli na webu 20 000 lidí: <https://www.lupa.cz/clanky/vladimir-dedek-jiri-schejbal-alza-cz-v-jeden-okamzik-jsme-meli-na-webu-20-000-lidi/>
- Majerol, V. (2015). *The sharing economy*. *New York Times Upfront*, 147, 8-11. Načteno z Proquest.com: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1678889705?accountid=17203>
- Mall.cz. (2019). Načteno z Mall Group: <https://www.mall.cz/o-mall-group>
- Mall.cz. (2019). Načteno z O společnosti: <https://www.mall.cz/o-nas>
- Masarykova univerzita. (2006). Načteno z Mikroekonomie: http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod_mikro/mikro11.html
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada.
- Nielsen Admosphere. (2019). Načteno z Českému reklamnímu trhu se v roce 2018 opět dařilo. Televize zůstává nejsilnějším mediatypem: <https://www.nielsen-admosphere.cz/press/ceskemu-reklamnimu-trhu-se-v-roce-2018-opet-darilo-televize-zustava-nejsilnejsim-mediatypem/>
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster.
- Prieger, J., & Heil, D. (2009). *Pepperdine Digital Commons*. Načteno z The Microeconomic Impacts of E-Business on the: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=sppworkingpapers>
- RubyGarade. (2018). Načteno z What's Voice Commerce and Is It The Next Big Thing in Ecommerce?: <https://rubygarage.org/blog/what-is-voice-commerce>

- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza. 2.přepřacované a rozšířené vydání*. Praha: C.H. Beck.
- Statista. (2019). Načteno z Statista: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- Statistika & My (č. 1/2011). (2011). Načteno z ČSÚ: http://invenio.nusl.cz/record/202676/files/nusl-202676_1.pdf
- Stern, C. (2006). *Boston Consulting Group on Strategy*. Wiley-Blackwell.
- Suchánek, P. (2012). *E-COMMERCE - Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress.
- T.S.Bohemia. (2019). Načteno z Představení společnosti: <https://www.tsbohemia.cz/o-nas/o-spolecnosti.htm>
- Themistocleous, M., Rosemann, M., & Loos, P. (2005). *Enterprise resource planning and enterprise application integration*. Načteno z Proquest: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/legacydocview/EBC/253985?accountid=17203.com>
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. (2018). *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective*. Cham: Springer International Publishing.
- Walsh, V. (1992). *Technology and the Economy: The Key Relationships*. Paris: OECD.
- What is EDI. (2019). Načteno z EDI Basics: <https://www.edibasics.com/what-is-edi/>
- Zákon č. 143/2001 Sb. o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže). (2001). Praha: Ministerstvo vnitra.
- Zákon č. 89/2012 Sb. (2012). Praha.

Seznam grafů

Graf 1 Maximalizace zisku v krátkém období v prostředí monopolistické konkurence.	21
Graf 2 Obrat společnosti Alza.cz	49
Graf 3 Obrat e-commerce v ČR	51
Graf 4 Tempo růstu českého e-commerce trhu	52
Graf 5 Penetrace online nákupu	54
Graf 6 Původ prodejců pro nákupy českých spotřebitelů	55
Graf 7 Vývoj HDP ČR 2003–2018	60
Graf 8 Míra inflace v ČR 2003-2018 v %	61
Graf 9 Podíl nezaměstnanosti v ČR 2005-2018 v %	62
Graf 10 Vývoj směnného kurzu CZK/EUR 2003-2019	63
Graf 11 Meziroční růst průměrné reálné mzdy 2003-2018 v %	64
Graf 12 Vzdělanostní struktura obyvatel dle sčítání lidu v roce 2011	65
Graf 13 Obrat největších e-commerce firem za sledované období	70
Graf 14 BCG matice společnosti Alza.cz	85

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma PEST analýzy	32
Obrázek 2 Schéma BCG matice	36
Obrázek 3 Oddělení ve společnosti Alza.cz	47
Obrázek 4 Sídlní struktura ČR v roce 2010	66
Obrázek 5 Rozmístění prodejen Alza.cz a Alzaboxů	67

Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání Retail a E-tail	23
Tabulka 2 Formy e-commerce	26
Tabulka 3 Princip „Segmentovek“	48
Tabulka 4 Klíčové ukazatele společnosti Alza.cz	50
Tabulka 5 Vývoj podílu B2C e-commerce na HDP ČR	55
Tabulka 6 Podíl společností na B2C e-commerce trhu v % za rok 2018.....	57
Tabulka 7 Věkové složení obyvatelstva ČR 2011-2017	65
Tabulka 8 Rozložení obyvatelstva v roce 2016 na základě typu urbanizace	66
Tabulka 9 srovnání hlavních konkurentů	73
Tabulka 10 Vybrané zdroje společnosti Alza.cz pro VRIO analýzu	81
Tabulka 11 SWOT analýza společnosti Alza.cz	82

Seznam příloh

Příloha 1	100
-----------------	-----

Příloha 1

Příloha č. 1 obsahuje přepis nahrávky k polo-struktruovanému rozhovoru s Tomášem Havrylukem, místopředsedou představenstva společnosti Alza.cz.

Rozhovor vedl výzkumník (student) v kanceláři respondenta. Rozhovor byl veden polo-strukturovaně v přátelském duchu.

Datum realizace rozhovoru: 30.4.2019

Délka rozhovoru 45 minut

Seznam zkratk:

T- tazatel

R- respondent

Transkripce:

T: Ahoj Tomáši, než začneme rád bych tě přivítal u rozhovoru k mojí diplomové práci na téma analýza konkurence společnosti Alza.cz, poprosil bych tě, jestli bys řekl, že souhlasíš s nahráváním.

R: Jojo souhlasím.

T: Budeme se bavit o tvém názoru, žádný firemní data, nic, co by se nemělo nikam dostat.

R: Stejně máš podepsané NDA. (smích)

T: Tak jo začneme. Jak rychle myslíš, že se bude e-commerce trh rozvíjet? Dle Euromonitoru se trh odhaduje na 100 mld. Kč a odhad pro rok 2023 je 180 mld. Kč, také by se mělo zpomalit tempo růstu z 20 % na 10 %....

R: Ten trh je teď o něco větší, tohle jsou data za rok 2017 a za rok 2018 je ten trh řádově o 15 mld. Kč větší... Myslím, že ten trh má ten potenciál na ten růst a té velikosti snad dosáhne, nicméně neudělá se to na elektronice, nebo tom, co se standardně obchoduje, myslím u nás, ale je potřeba, ten trh rozvíjet do šířky... Velkej potenciál vidím v hadrech, potravinách, kde krom rohlíku není jinej velkej hráč a ten trh má supr potenciál, dál to vidím ve sportu, petfoodu atd...

T: Kam si myslíš, že se ten trh obecně bude vyvíjet, v podstatě před nějakými 20 lety nikdo nevěděl, že e-commerce existuje... našel jsem, že by se mohlo rozvíjet v rámci e-commerce voice commerce, či virtual commerce.

R: ehhhh, hele mě se líbí ta definice, kterou vydestiloval z naší vize, mise Sád'a, doručení myšlenkou, doručení teleportem, to je pro mě teď polárka na horizontu za kterou se jde...ehhh, když se podívám na to doručování, tak to určitě bude směrem, pokud nepříjde krize, tak to bude formou aditivních služeb, jak to zboží dostat k zákazníkovi snáz, sítě boxů, sítě odběrných míst, doručovací sítě, tady je velkej potenciál, aby se stalo efektivnějším, jinými slovy dopravci přestávají být schopni reagovat na doručovací poptávky a řeší to příliš oldschoolově a celý trh dopravců si koleduje o nějakou disrupci, v podobně uberu, liftaga, zásilkovny... něčeho takovýho, česká pošta si koleduje o disrupci, na rozdíl od německa, v Čechách nejsou vytvořeny sítě odběrných míst... Co se týče voice commerce, ohledně webu, já z toho nejsem úplně jako... že bych tam viděl ten puk.

T: Já jsem našel, že se celosvětově objedná 2 mld. USD a v roce 2023 je odhad, že by to mělo být 40 mld. USD celosvětově.

R: Takže to je co? Plivnutí v moři vlastně

T: Jasně, ale mě spíš zarazil, jako ten rapidní nárůst i vzhledem k tomu, že hlasoví asistenti taky rostou nějakým tempem a amazon do toho taky šlape s Alexou.

R: Jako šlape, ale dokavad' nebude vytvořená ta vazba, že vím, co to udělá, tak ten asistent je takovej jako....tak dobře, jinak, my máme tlačítko objednat ihned a lidi ho moc nemačkaj protože nejsou úplně convenience s tím co se stane a teď ten hlasovej asistent je až za tím jo, takže záleží v jakým horizontu se bavíme, 4 roky možná, ale pořád mi přijde, že tam je spousta scénářů, v kterým okamžiku....takový ty kroky kdy tam budou zákaznický seznamy naplno využívány, další scénáře, že pípnu zboží mobilním telefonem a ono se mi hodí do košíku, jo, atd. čili takhle postupně to vidím...

T: A otázka ty virtual commerce?

R: Spousta lidí na to věří, ale já si nemyslím, že virtuální realita je pro e-commerce to klíčový.... Tak když si prohlížím foťák ve virtuální realitě, tak že to je o tolik lepší, než když si prohlížím foťák na monitoru ve 3D modelu. Takže v tom jsem trochu skeptický a je to náš rozpor trochu s Alešem, kdy on věří na VRkový showroomy a já věřím v to nasimulovat si ve 3D, jak budu vypadat, ale na to nepotřebuju VRko, VRko využiju ve

scénářích typu, potřebuju si projít budovu, potřebuju dynamickou interakci s něčím, jo, ale jako věc si nemám prohlížet ve VRku, ale na to mi stačí ten monitor a ten 3D model.

T: A nemyslíš, že by to bylo vhodné jako doplnění nějaké customer experience? Jako některá sorta zákazníku...

R: Ale to jako není ten driver, jako proč...

T: Tak Alza je braná jako číslo 1 co se týče inovací a udává směr, kterým se trh vyvíjí....

R: Směr udáváš tím, že trefíš, to co bude fungovat, né, že říkáš, co má fungovat, to že udáváš směr znamená, žeš to natrefoval a nebo urval. My jsme tady v Alze ti early adopters, který by měli mít doma koupený ty VRkový sety a nikdo je nemá...ani když je beatsaber, furt to čeká na nějaký killer use case, kterež to někam posune zásadně, víc věřím v nějakou rozšířenou realitu než ve tvrdý VRko.

T: Ještě nějaký trend, který tě napadá, o kterém jsme se nebavili?

R: Poříd mobily a tablety, využití čtečky, foťáku, polohy, lepší využití informací, který máme o tom zákazníkovi, to je taky pořád v plenkách a může to jít rychleji než VRko, ta chytrost těch nákupů...

T: Na jakých konkurenčních výhodách postavila Alza svůj úspěch? Je to myšlený tak, že např. v roce 2007 měla Kasa meziroční nárůst tržeb o 77 %, byla vyhodnocena jako 2. nejúspěšnější firma na online trhu a jako najednou je kasa nikde, zatímco Alza v horizontu minulých 20 let je pořád úspěšná a dostává se někam jinam....

R: Dřív to bylo na tom ,že zboží je skladem, že alza byla nejlevnější a ten unikátní výdejní systém na Praze 7, to byly ty časy okolo roku 2007, pak si myslím, že je to hodně o té udržitelnosti toho růstu... vždycky lidi uvnitř té firmy, ať už je to ten jeden nahoře, nebo ti dole, narazí na svůj mentálně kapacitní strop, kdy ta společnost dosáhne na nějaký strop, ohledně velikosti a složitosti a tam je to o tom, že člověk musí dlouhodobě vymýšlet a hlavně zvládat realizovat, podtrhávám zvládat realizovat ty kroky, aby ten růst vydržel. To je ta above line challenge moje a Alešova, že tam každé rok přiklepnem ten sloupeček, kterež je vyšší a zároveň se to celý neponoří do chaosu, to je jako vončo. Ted' jsou hráči, kteří to zvládli, nebo nezvládli a já ted' nevím, co tam přesně bylo, ale ta říká se, že Ondra Chlīt z Mallu byl unavenej, že Kasové to prodali,

protože chtěli, tak to prostě prodali, whatever. Je pravda, že není moc hráčů, kteří by nás doháněli, nejbliž jsou vlastně hmyzáci se svým cirkusem, konsolidačním cirkusem.

T: Tam pak mam taky otázku.... Myslíš, si že je teda Alza schopna růst rychleji než trh? Když jsem říkal ty údaje z Euromonitoru, že to tempo toho růstu bude klesat na 10 %...

R: Jasně musíme, to je nebo, je schopná (smích) to je jako taková, určitě to jde a jestli se nám to podaří to uvidíme...

T: Ok, myslíš, že Alza má šanci uspět v DE, kde má Amazon podíl na trhu blížící se pomalu k 50 % a kde je dalších 170 tis. e-shopů.

R: Jo, já si myslím, že by to mělo jít všude. Je to otázka velikosti, tzn. řeknu dva takový příklady, jedna věc, nemyslím si, že vody, kde je amazon, jsou neobyvatelný, je to vždycky o tom, vymyslet jak. A můžou být obyvatelnější vody, ale my chceme vyzkoušet jedny, ve kterých je amazon a druhá věc Internet Explorer měl taky 95 % šaru a zase je to otom vymyslet, co bude ten succes proti němu, ten trh je dost velkej na to, vymyslet, aby se tam vměsnala alza i amazon jo. Dokavad' amazon, ale tečka. I kdyby se celá česká Alza takhle switchla do Německa, tak těch našich 30 mld. Je jako 1 mld EUR, to bude jako plivnutí do vody, protože německej trh je kolikrát větší než český.

T: Tak 10x bych tipnul....

R: Tak tady z našich 30 % by tam byly 3 % a to by bylo abychom se tam nevešli a my musím stjeně jak ti malí zvládaj nás ozobávat, tak my musíme vymyslet, jak ozobávat Amazon v Německu a to nevymyslíme čelním střetem, že tam naběhneme se stejnou propozicí jako Amazon a budeme se přetahovat o stejného zákazníka stejnýma zbraněma.

T: Ted' switchlá otázka, Jak moc se obáváš toho, kdy amazon začne fokusovat víc svoje prostředky na český trh?

R: Hele moc ne, nevím co bysme dělali speciálně vůči tomuhle jinak. Takže to není tak, že bych se v noci budil, co bude až sem přijde amazon.

T: Já jsem třeba našel i statistiku, že německej zákazník uskuteční víc než 50 % svých nákupů ze zahraničních e-shopů, tzn. přeshraniční nákupy, zatímco v Čechách je to jen 26 %, takže je chování českýho a německýho zákazníka v těhle věcech odlišný...

R: No a je to tím zákazníkem, nebo tím produktem?

T: No podle mě to je... na začátku to bylo tím produktem, a ten zákazník má teď vybudovanej návyk, kterej mu zůstal....

R: Jednak opatrně, co je v tomhle všechno započítaný, protože jsem přesně řešil s jedním týpkem z Googlu, vedli jsme debatu na tohle téma a ty data byly jako podivný a ty znamenaly, že by tam byly částky, který říkaly, že jako v podstatě ze zahraničních shopů objednej jako za 50 mld a teď jsem si říkal, to by jako na jeden balíček z alzy přišly domů 2 balíčky ze zahraničí? To mi přišlo jako moc, to by znamenalo, že tak jak je tady jeden Alzabox, tak by vedle něj byly 2 zahraniční alzaboxy, to mi přijde divný a pak je důležitá ta kauzalita, češi pijou český pivo, ale to nemusí bejt, protože se chovaj jinak než němcí, ale protože je tady prostě lepší pivo a vždycky ten zákazník půjde za tím lepším produktem, od jakživa.

T: Jak moc myslíš, že následující ekonomický krize ovlivní alzu? Když se podíváš na to, jak ta poslední alzu de facto nezasáhla, z hlediska obratu.

R: No doufám, že ne, že to zase rozperdíme, abychom projeli skrz růstem, zatímco všichni ostatní budou propouštět, pálit. Říkali, že když v ulicích teče krev, tak je nejlepší čas pro expanzi.

T: Myslíš, že jak jsme se bavili ohledně skupiny Mall Group, myslíš, že Alza je ohrožena právě tímhle holdingem?

R: Mmm si nemyslím, že jsme zatím ohrožení, naopak jsem rád, že máme někoho, kdo nám tak může dýchat na záda a hnát nás dopředu.

T: Kam si myslíš, že by se Alza měla posouvat jenom v rámci CZ trhu? Asi z hlediska sortimentu, tak expanze.

R: Už x let je to stejný, cz trh, další segmenty, evropu tady teda přeskočíme, lepší sourcing v rámci CZ trhu, v rámci CZ trhu lepší sourcing evropskej, lepší služby, další služby, nový služby, určitě máme zlepšovat čas absolutního doručení, od čas objednávky po předání zboží, bez ohledu na to, co si vybral zákazník, tak tohle ultimátní měřítko se má zrychlovat a ta doba se bude zrychlovat a my máme jít s dobou. Zrychlovat lomeno zkvalitňovat, budeme mít víc hvězdiček, to je jedna věc a pak určitě všechny ty novinky, to jsou projekty typu Cosmo, takovej ten otazníček, já ho teď nemám načmáranej, doručování do kufru, doručování s liftagem, síť pokusů, fintechový

služby, dýška pro naše řidiče, všechny tyhle věci už jako někde fungují, jenom se maj jako zaimplementovat, to je celý.

T: Myslíš, že se třeba upraví legislativa pro doručování pomocí dronů?

R: No může asi možná. Pokud...

T: Je v té službě nějaký zajímavý potenciál?

R: No já takhle tomu moc nevěřím, teď jsem zahlídl nějaký články, že někde něco, jestli čína, nebo korea, se doručuje nějaký procento, mám to někde uložený, abych si to přečetl, ale jsem přesvědčenější, že když ten tlak, ekonomické tlak, je to, co upraví tu legislativu. Nikdy nečekejme, že legislativa přijde první, vytyčí zelený field a na něm budou všichni stavět. Vždycky se musí přes nějaký legislativní rámec, který je z 99 % historický, protože legislativa se vyvíjí řádově pomaleji než svět, trh, tak se musí prorvat tím, že to dává smysl ta změna, to prorvat znamená, že stát, nebo nějaký uskupení lidí v tom státu, bude v jejich zájmu, aby to šlo. A bude to v zájmu občanů toho státu, aby třeba ty drony nezabíjely lidi.

T: Myslíš, že při zahraniční expanzi je důležitá.. nebo jinak je 100 % důležitá rychlost a skladové zásoby. Myslíš, že jsme schopni tohle obsluhovat v rámci ČR?

R: Já si myslím, že jsme. Lidi často dělají bubáka, že to tam nestihneme dovézt, to co netrvá není ta cesta toho nákladáku, to co trvá je ta poslední míle a to vychystání v tom skladu, takže to není tak klíčový, jestli ten nákladák jede 4 hodiny do Ostravy nebo 7 hodin do Amstru. To je že jo, Ostrava autem 4, Amstr 7, 3 hodiny rozdíl a to už jsme na druhé straně Německa v celé té pipeline, takže to klasický, že to nemůžeme doručovat, prd prostě.

T: Myslíš si, že de facto čeští zaměstnanci dokážou vyprodukovat dostatečnou znalost o těch zahraničních trzích, abychom tam byli úspěšní?

R: Jak který, já si myslím, že tam je často demonizace zahraničního trhu, že tam musíte mít člověka, protože jinak nevíte, co a jak se tam děje. Třeba McDonald jsem vstupoval bez jakékoliv znalosti českého trhu stravování, to nebylo klíčové, on sem vstupoval s dobrým produktem a s fungujícím modelem franchíz a to už do několikáté země. Tím neříkám, že to pro nás je takhle nejlepší to odehrát odsud z centrály, protože tady ta centrála, jak jsou tady všichni blízko, tak se spolu dokážou bavit a vyprodukovat co nejlepší výsledky, ale budeme si tam muset dřív nebo později nějaký lokální centrály,

jakkoliv tomu říkáme, ale to nemá být 1:1 kopie Alzy, ale to zatím ta expanze je maličká na to, abychom tam nutně něco potřebovali a zatím kdokoliv kdo zakládal ty centrály, tak z nich vycouval viz třeba Mall, kterej zavíral HQ v Maďarsku a došel zpátky, AA taky měli HQ v Polsku a zavřeli ho a řídí to odsud.

T: Myslíš, že ty firmy, který na ty zahraniční trhy vstoupili před 10 lety, mají před námi už nějakou konkurenční výhodu vybudovanou?

R: Mají znalost toho trhu, ať už legislativní nebo jakoukoliv a mají už vybudovaný ten brand, protože ten úspěch je čtverec kvality produktu a budování brandu, když to tak řeknu.

T: Takže je to jen otázka času?

R: Já se nikdy nedívám, jako že je někdo před náma a my už nikdy nedoběheme, to by znamenalo, že ten, kdo byl 1430 první, tak už jako nikdo ho nikdy nedožene. Trh, to jsou všechno tak měnící se body, že když má někdo nějaký status teď a jakmile přestane šlapat, tak ho všichni předjedeou, takže ten peloton, je strašně dlouhý, variabilní a dá se tam toho dělat strašně moc jo, není to jako že, oni jsou před náma a my vždycky ostrouháme, kdyby to tak bylo, teď můžeme mít 10 let nohy na stole a nic nedělat, kdybychom tohle dopustili, tak jsme za 2 roky dvojka.

T: Ok, za mě to jsou teda všechny otázky, já ti děkuju.

R: Good, tak supr.