

# Vážení zákazníci,

dovolujeme si Vás upozornit, že na tuto ukázkou knihy se vztahují autorská práva, tzv. copyright.

To znamená, že ukáзка má sloužit výhradně pro osobní potřebu potenciálního kupujícího (aby čtenář viděl, jakým způsobem je titul zpracován a mohl se také podle tohoto, jako jednoho z parametrů, rozhodnout, zda titul koupí či ne).

Z toho vyplývá, že není dovoleno tuto ukázkou jakýmkoliv způsobem dále šířit, veřejně či neveřejně např. umístováním na datová média, na jiné internetové stránky (ani prostřednictvím odkazů) apod.

*redakce nakladatelství BEN – technická literatura*  
[redakce@ben.cz](mailto:redakce@ben.cz)



# kapitola 8

## VÝROBKOVÁ POLITIKA

*Kdyby pracovníci marketingu věnovali tolik peněz na zdokonalení výrobků, kolik dávají na reklamu, nemuseli by je utrácet za reklamu.*

*Will Rogers*

---

8.1	Internet jako zdroj informací o výrobcích .....	136
8.2	Vývoj nových výrobků a cyklus jejich životnosti .....	137
8.3	Personalizace a přizpůsobení .....	139
8.4	Sortiment a výrobky prodávané na Internetu .....	143
8.5	Důsledky dematerializace výrobků .....	147
8.6	Switching costs, lock-in .....	148
8.7	Značka a doménová jména .....	149
	Shrnutí .....	150
	Klíčové pojmy .....	151
	Kontrolní otázky, úkoly a náměty na samostatná cvičení....	151

Mezi typické součásti výrobní politiky patří otázky: jaké výrobky nabízet a prodávat, tvorba výrobního portfolia a výrobní řady, pozicování výrobků, způsob uvádění výrobků na trh, životní cyklus výrobků, řízení značky, balení a značení výrobků, služby spojené s výrobkem a další.

Z hlediska využití Internetu budu blíže analyzovat jen vybraná výše uvedená témata a navíc též některé specifické možnosti a důsledky jako personalizace a přizpůsobení, dematerializace výrobků ap. Další otázky jsou diskutovány v jiných kapitolách, např. balení, dodací a záruční podmínky proberu u distribuce výrobků z internetových obchodů, firemní zpravodaje jako nástroj informování o nabídkách firmy jsou v kapitole věnované internetové reklamě ap.

Na úvod je vhodné připomenout ještě to, že do výrobní politiky patří nejen *hmotné výrobky*, ale pochopitelně též *služby*. Obecně se zde mluví o *produkttech*, což je cokoli, co lze nabídnout na trhu, co může být nakupováno, používáno a spotřebováno, a co může uspokojovat potřeby a přání (viz např. Armstrong – Kotler, 2004: 381–382).

Vztaženo k Internetu je pak logicky produktem nejen zboží či služby nabízené na internetových obchodech, ale též různé druhy informací (od výrobce, prodejce, různé recenze a testy, zákaznické informace ap.) o těchto výrobcích, samotné WWW stránky i celý firemní web.

## 8.1 Internet jako zdroj informací o výrobcích

Již dříve jsem uváděl, že Internet je především výborné informační médium. Nepřekvapí proto, že tuto roli výborně plní i pokud jde o výrobní politiku a to prakticky pro všechny fáze *nákupebního chování* (rozhodování) spotřebitele.

### Informační servis pro zájemce o koupi

Pochopitelně i pro nákupy na Internetu platí, že potenciální zákazník zpravidla shromáždí více informací o dražších a/nebo méně obvyklých výrobcích, zatímco u rutinních nákupů si zboží rovnou zakoupí.

Velkou výhodou Internetu je možnost nabídnout prakticky neomezené množství informací, které lze navíc snadno aktualizovat, strukturalizovat, nabídnout v různé formě a personalizovat (viz dále). Např. pro každý výrobek lze nejprve nabídnout základní popis a obrázek, dále odkazy na podrobnější popis a technickou specifikaci, různé testy a recenze. Formu zobrazení lze přizpůsobit na základě předchozích návštěv na webu nebo si formu zobrazení přímo volí sám uživatel.

Další novum, které Internet přináší (pro hledání informací, hodnocení alternativ, rozhodnutí o koupi) je mnohem větší nabídka a dostupnost informací z jiných zdrojů. Dokonce i na firemních webech je dnes běžné (aspoň u některého zboží) zobrazování názorů a recenzí dalších zákazníků (včetně negativních – viz příklad fy Amazon níže). Dalším zdrojem jsou specializované oborové servery, z nichž zejména některé (např. týkající se mobilů, PC, digitálních fotoaparátů ad.) vykazují velmi vysokou návštěvnost. Kromě recenzí, testů je na nich často možné zvolit si pro mě důležité parametry a dle nich výrobky vyhledat a/nebo porovnat. V zahraničí je značné množství tzv. zákaznických informací i na webech pro tzv. komparativní nakupování (blíže viz kapitola Cenová politika), které tak zdaleka neslouží jen pro porovnání cen.

### Informace pro stávající zákazníky

Patří sem zejména pomoc při řešení problémů, reklamací a poprodejní služby. Typické jsou zejména tzv. FAQ: nejčastěji kladené otázky, které ještě mohou být různě rozdělené na obecné, pro jednotlivé výrobky ap.

Zvláště u softwarových a hardwarových firem jsou běžně na Internetu k dispozici celé tzv. *databáze znalostí*, kde bývají zpřístupněny prakticky všechny dokumenty týkající se řešení problémů a známých chyb u jednotlivých výrobcích. Obvykle včetně záznamů ze zákaznického centra resp. tzv. hotline služby. Pomoc zákazníkovi je tak z velké části převedena na *samoobslužný* charakter, což pochopitelně firmě významně šetří náklady na tuto službu. Některé firmy zde pro tyto účely používají též programy pro instant messaging nebo internetovou telefonii. A firmy, které mají placenou pomoc uživatelům PC jako

hlavní činnost podnikání, používají též programy pro vzdálený přístup na PC. Mohou tak přímo zkoumat, co může být zdrojem problému na daném počítači.

Dále sem můžeme zařadit i vše, co je nabízeno *ke stažení* (obvykle volně, někdy je vyžadována registrace nebo ověření toho, že zákazník nemá pirátskou kopii software): elektronické manuály, různé doplňky (šablony, makra ap.), updaty, patche, nové ovladače pro tiskárny, grafické a zvukové karty ap. Kromě WWW jsou zde běžně používány i FTP servery (viz popis této služby).

Značně náročné (logisticky i jinak) je řešení reklamací a oprav, zvláště pokud firma prodává pouze na Internetu (a nemá tedy síť kamenných poboček). Internet lze využít např. pro vyhledání nejbližší/nejvhodnější záruční opravny, pro vytvoření požadavku na opravu, reklamaci či jinou službu, objednání přepravní služby (pokud ji platí výrobce či prodejce), příp. lze průběh vyřizování reklamace nebo opravy na Internetu i sledovat.

Internet (WWW, e-mail a další služby) lze využít též pro *sledování spokojenosti* zákazníků: formou anket, dotazníků (viz též kapitola Výzkumy), sledováním dotazů a stížností, stejně jako analýzou diskusních skupin a konferencí.

### **Inovace**

Stuchlík, Dvořáček (2000) je rozdělují na inovace technického zázemí serveru (ty nebývají pro uživatele většinou viditelné), inovace uživatelského rozhraní (ty by neměly být časté) a inovace vlastního obsahu serveru.

Kromě toho Internet je cenným zdrojem informací i pro *inovaci vlastních výrobků*. Zdrojem poznatků jsou opět e-maily a dotazy od zákazníků, sledování diskusních skupin a samozřejmě výzkumy trhu. Dále záznamy o pohybu zákazníků na serveru, zejména v částech jako FAQ, databáze znalostí.

## **8.2 Vývoj nových výrobků a cyklus jejich životnosti**

Na závěr předchozí kapitoly, která zkoumala Internet jako zdroj informací o výrobcích jsem zmínil *inovace*, které jsou jedním z klíčových faktorů, má-li dnes firma přežít. Firma musí být schopna vymýšlet a vyvíjet nové výrobky a služby, které jednou nahradí ty stávající (což zahrnuje dvě hlavní skupiny činností: technické a marketingové). Současně musí být schopna měnit své marketingové postupy tak, jak výrobky prochází různými fázemi životního cyklu. Jakou úlohu zde může sehrát Internet a další ICT?

*Novým produktem* je pochopitelně sám Internet a jeho služby. K Internetu je dnes (alespoň v rozvíjených zemích) připojena naprostá většina firem a celosvětově ho používá kolem miliardy osob, jde tedy nepochybně o jeden z nejuspěšnějších produktů vůbec. Internet dále (mnohdy velmi významně) mění stávající *formy podnikání* a vytváří formy nové a dokonce vytváří *nové druhy podnikání* a *nové profese*, které by bez něj patrně nevznikly. Z pohledu této kapitoly lze stejně dobře mluvit o *nových produktech*. Jako zdaleka ne vyčerpávající přehled lze uvést:

- Vyhledávací a katalogové/adresářové služby, služby hodnotící obsah serverů, různé informační služby, služby SEO a SEM (posledně jmenované viz kap. o reklamě).
- Služby týkající se návrhu a zpracování WWW stránek a prezentací, poskytování služeb spojených s provozem Internetu, WWW (poskytovatelé připojení, provoz a pronájem serverů – server hosting, web hosting ap.).
- Služby auditu a a měření návštěvnosti serverů (viz kap. o výzkumech), zprostředkování reklamy a vyhodnocování její účinnosti reklamy (kap. o reklamě).

- Řada dalších služeb spojených s obchodováním na Internetu: např. zprostředkovatelé plateb (viz kap. o platebních systémech), dopravní a logistické služby (viz kapitola o distribuci), certifikační služby aj.

Řada dalších tradičních produktů se díky Internetu a dalším ICT zásadně *změnila* nebo byla *modifikována* či alespoň získala nové *balení*. Mobilní telefony zcela změnilly telefonické služby (a návazně vznikla řada nových doplňkových výrobků a služeb pro mobily), rozvíjí se internetová telefonie. Mnoho tradičně hmotných výrobků se ve stále větším rozsahu *dematerializuje*: např. jízdní řády, mapy, plánovače tras, hudba, filmy, letenky ap. Viz též kap. o distribuci nehmotného zboží, obecné důsledky dematerializace jsou analyzovány níže. Internet rovněž poskytl úplně nové možnosti *personalizace a přizpůsobení* (opět viz samostatná podkapitola níže).

Internet a další ICT lze rovněž velmi dobře využít při shromažďování nápadů a námětů (včetně analýzy konkurence) *pro vývoj nových výrobků*, při jejich testování a uvádění na trh.

Tím se plynule dostáváme i k *předvýrobním a výrobním etapám*. Zde změny nejsou tak zřejmé (lépe řečeno povědomí o nich), ale o to významnější. U většiny firem je pro mnoho výrobků samozřejmostí pro konstrukční a technologickou přípravu výroby používat systémy CAD, mnoho firem používá i CAM.

Těmito převážně technologickými záležitostmi se zde blíže zabývat nebudu, ale uvedu hezký příklad týkající se přímo Internetu a české firmy. Publikoval ho server Profit (již asi v roce 1998, ale možná je o to zajímavější, protože v té době většina českých firem s Internetem teprve začínala, mnohé ještě ani nevěděly, co to je).



### Jak firma Techo získala velkou zakázku díky Internetu

Česká firma Techo získala významnou zakázku na vybavení kanceláří pro Ministerstvo práce v Dubaji. Jejím soupeřem přítom byla renomovaná, podstatně silnější americká firma. Na základě požadavků zadavatele přišla s řešením, které umožnilo zvýšit počet pracovních míst na stejné ploše o 25 % a zároveň podpořit efektivní komunikaci mezi jednotlivými pracovníky. Samozřejmě také respektovala kulturní a společenské zvyklosti země, mezi něž patří striktní oddělení mužů a žen.

Obdobné řešení ale nabízela i konkurence. O úspěchu české firmy nakonec rozhodla zdánlivá maličkost. Po jednom z jednání na ministerstvu obchodní zástupce české strany ihned poslal přes Internet do Prahy připomínku vyhašovatele soutěže, konstruktéři v Techu během polední přestávky návrh v programu AutoCAD upravili a odeslali zpět. Na odpolední jednání český zástupce přišel s vytištěným novým řešením – a tato neobvyklá pružnost a rychlost reakce zapůsobila na úředníky tak, že dali přednost méně známé české společnosti.

V případě společnosti Techo ale nešlo o náhodu, Internet používají jako všestranný pracovní nástroj už dlouhou dobu. Slouží jim nejen k získávání informací o konkurenci, o trendech vývoje, ale také k rychlé komunikaci s partnery v několika zemích.

Pramen: Profit

Pokud jde o *fáze životnosti produktu*, je třeba říci, že to zdaleka nebyl jen vliv Internetu a dalších ICT, ale obecné zkrácení inovačních cyklů, ostrá konkurence, změny v charakteru poptávky a mnoho dalších faktorů, které způsobily, že mnoho výrobků neprochází tradičními pěti fázemi (vývojová, zaváděcí, růstová, zralosti a úpadku), ale určité fáze jsou prakticky přeskočeny.

Globální charakter Internetu se dále podílí na tom, že dříve poměrně častá strategie zavádění výrobků nejprve na určitých (geografických) trzích je dnes často opuštěna. Rovněž to, že řada výrobků (software, informace, online služby jako výše zmíněné mapy, jízdní řády, plánovače tras atd.) je prostřednictvím Internetu průběžně aktualizována, má značný vliv na životní cyklus výrobku.

## 8.3 Personalizace a přizpůsobení

Pro lepší pochopení je vhodné se aspoň stručně ohlédnout až do 19. století a podívat se na historický vývoj organizace výroby, obchodování, dělby práce a s tím související vývoj produktivity práce.

### Řemeslná a zakázková výroba

Až do 19. století převládala *řemeslná a zakázková výroba* v malém pro úzký okruh zákazníků, přesně podle jejich požadavků. Výrobci a prodejci tak znali své zákazníky a dovedli velmi přesně předpovídat životní cyklus výrobku a s předstihem mohli provést jeho úpravy nebo vyrobit nový výrobek. Pokud řemeslník nebyl „lemp“, byla spokojenost zákazníka obvykle vysoká (výrobek přesně odpovídal požadavkům) a zákazník zůstával věrný svému řemeslníkovi (dáno též malou mobilitou obyvatelstva). Kvalita však závisela právě na schopnostech daného výrobce a nabídka byla omezena výrobní kapacitou dílny. Náklady na výrobu byly pro časovou náročnost výroby vysoké a produktivita práce nízká. Dodavatelско-odběratelské vztahy probíhaly rovněž místně, nebo s cestujícími kupci. Dodávky nebyly složité plánovány, vyrábělo se dle okamžité poptávky.

S masovým zavedením *strojů* se dramaticky změnil *charakter výroby*. Pracovní síla již nemusí být kvalifikovaným řemeslníkem, specializace na dílčí operace zásadně zvýšila produktivitu práce. Jistým závřením této éry je *standardizace dílů* a princip *zaměnitelných součástek*. (V roce 1841 Whitworth normalizoval šroubové závity. Pro ohromné výhody se princip rychle rozšířil do všech odvětví a fází výroby a stal se tak základem veškeré masové výroby. Podmínkou bylo též dostatečné zvýšení přesnosti výroby součástek – viz osud Analytical Engine Ch. Babbage, který jen pár let předtím ztroskotal mimo jiné kvůli nedostatečné přesnosti výroby ozubených koleček.)

### Sériová a hromadná výroba

Postupně je promyšlena a optimalizována organizace práce dělníka (zejména Taylor) a zaváděna pásová výroba (Ford). Výrobci se soustředili na snižování výrobních nákladů a zvyšování produktivity práce optimalizací výrobního procesu a úspory z rozsahu při zachování stále úrovně kvality. Jakákoliv změna výroby je nežádoucí, protože znamená značné vícenáklady. Viz známý výrok Henryho Forda, že zákazník může mít jakoukoliv barvu vozu, pokud to bude černá.<sup>30)</sup>

Obdobně vznikají obrovské nadnárodní obchodní řetězce schopné nabídnout stejné zboží zákazníkům po celém světě. S rozvojem hromadné výroby postupně vzniká i distribuce a marketing víceméně v dnešním pojetí. Koncoví spotřebitelé jsou identifikováni na bázi cílových skupin. Ty jsou postupně zjemňovány a stále náročnějším zákazníkům je nabízeno více variant, přesto si zákazník nemůže vybrat zboží, které přesně odpovídá jeho požadavkům, ale „nejbližší vhodný druh“. Doslova to platí u velikostí oděvů, ale s určitou nadsázkou lze říci, že u každého zboží si musíte vybrat některou „standardní velikost“. Pokud vám žádná „nepadne“, máte obvykle smůlu, jen někdy lze využít (obvykle podstatně dražší) zakázkovou výrobu nebo individuální přizpůsobení výrobku.

V této situaci, zhruba od sedmdesátých až osmdesátých let 20. století, v důsledku dalšího zlepšení technologií a organizace výroby, s rozvojem pružných výrobních systémů, rozšíření JIT zásobování dospívají někteří přední výrobci do stádia, kdy jsou *technologicky* schopni individuálně sestavovat jednotlivé výrobky z prakticky libovolné kombinace standardizovaných komponent bez výrazného zvýšení výrobních nákladů ve srovnání s tradiční sériovou nebo hromadnou výrobou. To mimo jiné umožnilo vyrábět výrobky (aspoň zčásti) podle konkrétních požadavků zákazníků.

30) Ford T („Lízinka“) se vyráběl v letech 1908 až 1927 a znamenal přelom v motorizaci USA. Vyrobito se ho na tehdejší (i dnešní) dobu naprosto neuvěřitelných více než 15 miliónů kusů (podle jiných pramenů 16,5 miliónů)! Toto množství překonal až stejně legendární VW Brouk (pochopitelně už v různých barvách a modifikacích), kterému to ovšem trvalo přes 25 let (i když nepočítáme válečné přerušeni výroby).

Ve skutečnosti se Ford T po určitou dobu prodával i v jiných barvách, ale více než 10 let to byla skutečně jen černá, která rychle schla a byla trvanlivá. Produktivita práce na nové výrobní lince byla na tehdejší dobu až neskutečná. Již zpočátku se vůz prodával za 850 USD (zatímco vozy konkurence za 2000 až 3000) a brzy si ho mohli koupit i dělníci fordových závodů. Další zlepšení výroby (již v roce 1914 trvalo sestavení vozu jen 93 minut!) a úspory z rozsahu výroby přinesly pokles ceny na asi 300 USD.

Výroba (až na určité výjimky: např. automobily, Toyota Production System) však *předběhla obchod*. Teprve změny v distribuci a nové informační a komunikační technologie v 90. letech umožnily takovou výrobu nejen prakticky realizovat, ale i zprostředkovat ji většímu počtu zákazníků.

### **Personalization, customization, mass customization**

Podívejme se proto nyní blíže na možnosti sestavení výsledné podoby výrobku nebo služby „na míru“ zákazníkovi a úlohu Internetu v těchto činnostech. V této souvislosti se používají pojmy *personalization, customization, mass customization*.

Hranice mezi pojmy není ostrá. Jejich společným rysem je individualizace a přizpůsobení se potřebám zákazníků. O *personalizaci* se obvykle mluví u WWW stránek nebo tehdy, když sama informace je výrobek. Jiní autoři vymezují tak, že systém sám na základě vložených metod, pravidel a preferencí nastaví prostředí. O *přizpůsobení* (customization) se obvykle mluví v souvislosti s hmotnými výrobky a procesem výroby na základě takto individualizovaných objednávek. Uživatel má sám možnost modifikace systému nebo výrobku. V případě jazykově-kulturních verzí se používá obvyklý pojem *lokalizace*.

Armstrong, Kotler (2004: 131) dokonce rozlišují ještě „customization“ (přizpůsobení standardní nabídky) a „customerization“ (zákazník si sám navrhne, co požaduje). V praxi je rozlišení problematické a většina autorů používá pouze pojem „customization“.

Někteří autoři nerozlišují ani „personalization“ a „customization“ resp. používají je jako víceméně synonyma. Další zdůrazňují, že personalizace je založena na implicitních datech (např. navštívené stránky), kdežto „customization“ na explicitních datech (např. zadané preference zákazníka). Již z terminologických důvodů a protože personalizace i přizpůsobení se vyskytuje ve více úrovních, je nejhodnější objasnit na příkladech.

Asi nejjednodušší (a nejčastější) forma *personalizace* je na řadě tzv. *portálů* a na dalších serverech. Návštěvník si zvolí uspořádání hlavní, příp. dalších stránek. Identifikace osoby je zde obvykle nepřímá, založena na cookies, zřídka na přihlašování.

Další stupeň lze označit jako *personalizace publikací*. Ta opět může nabývat různé podoby a stupně, od spíše *pseudopersonalizace* (např. doplnění vašeho jména na obal či titulní stránku) přes *vlastní profil* „internetovského zpravodajství“ dle zájmu jednotlivých čtenářů (opět řada portálů, zjednodušeně: „ze sportu chci hlavně fotbal, dále počítače a burzovní zprávy, politiku nechci ani vidět“) až po skutečně osobní internetové publikace. Některé firmy obdobně umožňují personalizovat i firemní newsletter.

Personalizovat lze pochopitelně i *tiskuté publikace* (což současně dokládá jak je v praxi problematické rozlišování od pojmu „customization“). Publikace je nejprve elektronicky „sestavena na míru“ pro skupinu uživatelů (nebo i jednoho uživatele), pak vtištěna a klasicky distribuována, nebo je distribuována přes Internet s tím, že si ji uživatel vytiskne sám dle implicitního nebo individuálního formátu.

*Personalizace na internetových obchodech* využívá specifických vědomostí o daném zákazníkovi (zejména analýza jeho návštěv a nákupní historie). Z těchto dat je sestaven profil zákazníka a při budoucích návštěvách využit. Zjednodušeně: pokud např. někdo soustavně kupuje folk, aplikace na serveru mu příště nabídne všechny novinky z této oblasti. Někteří zákazníci ale chápou jako přílišný vpád do soukromí.

Tato forma personalizace je ještě více rozvinuta v *oblasti B2B*, což vyplývá z dlouhodobého charakteru těchto vztahů. Zde jde současně o nástroj vytváření *kooperace* v rámci řetězce dodavatel, výrobce, prodejce, zákazník (viz též Dodavatelsko-odběratelské řetězce v kap. Distribuční politika).

Např. Dell kromě obvyklé personalizace (založené na cookies) pro náhodné či individuální zákazníky a personalizace pro jednotlivé země vytváří tzv. *Premier Pages*, přístupné jen na heslo. První skupina Premier Pages je „ušita na míru“ významným zákazníkům (*odběratelům*). Stránky tak zjednodušují nákupní proces daného zákazníka, zlepšují servis a technickou podporu. Stránky berou v úvahu specifické potřeby a požadavky daného zákazníka, např. zvláštní konfigurace, software a hardware používaný v dané firmě, nákupní zvyklosti ap. Premier Pages tak přináší zvýšení nákupního komfortu a úsporu zákazníkům i firmě Dell.

Obdobně Dell vytváří Premier Pages pro své největší *dobavatele*, kteří představují 85 až 90 % všech dodávek. Dodavatelé tak mohou porovnávat své informace o volných kapacitách, zásobách ap. s aktuálními požadavky firmy Dell.

Nejllepší příklad *přizpůsobení (customization)* představuje pravděpodobně opět firma Dell. Zákazník (nejen firmy, ale i osoby) si prostřednictvím propracovaného webového rozhraní sestaví *vlastní konfiguraci* počítače (počítačů). Samozřejmostí je výpočet ceny takové sestavy, ale systém např. hlídá i vzájemnou kompatibilitu jednotlivých komponent PC, které si zákazník zvolí, což při množství komponent a jejich rychlé obměně je oříšek i pro zkušeného odborníka.

Obdobně (i když ne tolik propracované) online konfigurátory sestav lze dnes nalézt rovněž na několika webech v ČR. Co však činí systém fy Dell do značné míry unikátní, je *míra provázanosti* nejen s obchodními, ale i výrobními procesy. Takto objednané sestavy jsou nejen zaplánovány do výroby, ale podle potřeby jsou vyvolány i další operace, třeba i v informačním systému dodavatele. Výjimečný je i vysoký a stále rostoucí podíl takto objednaných výrobků. Takto individuálně navržené sestavy je firma schopná vyrobit a dodat během několika dní.

Uveďme ještě alespoň několik příkladů. Firma Procter & Gamble umožňuje (ne v ČR) zákazníkům vyjádřit své potřeby na základě sady otázek. Podle toho sestaví individualizovaný výrobek (např. šampon) pro každého zákazníka. Podobně Levi Strauss a další firmy jsou schopny masově vyrábět na míru šité džíny nebo jiné oděvy.

Ke zdůraznění toho, že si zákazník nejen může „sestavit výrobek na míru“, ale že podle těchto individualizovaných objednávek funguje celý produkční a distribuční systém, se často místo samotného „customization“ používá pojem *mass customization*, který nemá ustálený český ekvivalent. Často se bohužel lze setkat s patvarem „masová kustomizace“. Tento „překlad“ je nejen nečeský, ale hlavně (pokud neznáte původní anglický termín) i zcela nesrozumitelný.<sup>31)</sup>



## Jak vyrábí a obchoduje firma Dell

Počítačová firma Dell patří mezi průkopníky využití Internetu nejen jako zdroje informací, ale především pro přímé obchodování a jeho zapojení do systému individualizované hromadné výroby.

Firmu založil v roce 1984 tehdy ještě student a stále hlavní majitel a ředitel firmy Michael Dell. Jde tedy o typickou „garážovou“ firmu. Určitou zvláštností však je, že firma Dell prodávala vždy (ještě před rozšířením Internetu) výhradně přímo, nepoužívala žádnou dealerskou síť. Dell byl přesvědčen, že tak bude moci lépe poznat potřeby a požadavky zákazníků a lépe vyhovět těmto potřebám.

Internet je pak přirozeným rozšířením a vylepšením tohoto modelu. Pochopitelně ani Dell na Internetu hned neobchodoval. Nejprve (na konci 80. let) využíval Internet především jako zdroj informací. Byl však mezi prvními firmami, které elektronické obchodování zavedly.

*Úspěšnost Dellu.* Ať už si zvolíme jakékoli kritérium (míra růstu prodeje, obratu, zisku, tržní kapitalizace či vývoj cen akcií), firma patří mezi nejúspěšnější společnosti vůbec (i když zrovna v roce 2005 se potýká s určitými problémy).

Dell je v současnosti největším výrobcem počítačů v USA i celosvětově, přičemž předstihl i spojené firmy HP/Compaq, s kterými se o prvenství nějakou dobu přetahoval. Firma dnes vyrábí a prodává nejen PC a servery, ale i síťové vybavení, PDA, různé periferie, LCD televize ad. V roce 2004 činil obrat firmy téměř 50 mld. USD. A stejně úspěšně (ne-li ještě úspěšněji) si vede ve využívání Internetu.

*Míra využití Internetu.* Tam, kde i jinak nesporně úspěšný Amazon (pro mnohé symbol komerčního využití Internetu) zůstával po mnoho let ztrátový, a kde jiné firmy realizují jen několik procent svého obratu prodeje na Internetu, dosahuje Dell přes 60 % (a dnes je to pravděpodobně ještě více, novější čísla však nemám).

31) Na těchto patvarech jsem se bohužel, byť nechtěně, podílel i já. Ve zmiňované knize Armstrong, Kotler (2004: 131) jsem totiž překládal 3. kapitolu, kde se vyskytují zmíněné pojmy „customization“ a „customerization“. A hlavní redaktor při poslední korektuře, kterou jsme již neviděli, přidal „kastomizaci“ a „kastomerizaci“.



Kromě toho Dell na svých WWW serverech využívá celou řadu propracovaných technologií a inovativních přístupů, z nichž některé byly zmíněny výše nebo v jiných částech knihy. Lze to říci i obráceně: firma by nebyla tak úspěšná, kdyby její využití Internetu nebylo tak integrované se všemi činnostmi.

*Podniková kultura.* Použití všech těchto technologií by nestačilo, kdyby se změny nepromítly i do podnikové kultury. Dell používá velmi pružné organizační struktury, základem veškeré komunikace je e-mail, IM ad. Michael Dell v této souvislosti mluví o specifické „e-mailové“ či „elektronické kultuře“.

WWW server firmy Dell patří k nejlépe navrženým a udržovaným a jeho funkce daleko přesahují pouhou „firemní nástěnku“. Některé jeho rysy jsou:

- Jasná struktura a rychlá/přehledná navigace.
- Jasná prezentace výrobků a možnost srovnání více výrobků/parametrů.
- Možnost zachování obsahu nákupního koše po dobu více dní.
- Rozsáhlé diskusní plochy, výměna informací a zkušeností zákazníků.
- Rozsáhlé nástroje technické podpory: velké seznamy FAQ, databáze technické podpory, obrovské množství souborů ke stažení (ovladače, update, patche lze vyhledat podle mnoha kritérií), kontakt na pracovníky technické podpory.
- Využití různých forem personalizace (zejména různé druhy Premium Pages, které již byly popsány výše).
- Propracované nástroje sestavování konfigurací a přímé zadání objednaných počítačů do výroby (opět viz výše).
- Propojení na své zákazníky a dodavatele (viz výše a též kap. Vytváření dodavatelско-odběratelských řetězců).

Nejméně viditelné, ale nejmýznamnější změny se týkají *vlastní výroby a prodeje*. Jak vyplynulo z předchozího, Dell prakticky *nevyrábí na sklad*. To přirozeně vyžaduje velmi propracovanou organizaci výroby, zásobování a logistiku. Dell např. mluví nejen o zásobování „just-in-time“, ale dokonce o zásobování v „reálném čase“. I zákazník má možnost sledovat průběh výroby a dodání své objednávky na Internetu. A záznamy o každém výrobku mají velký význam pro poprodejní služby a servis: např. pro opravu se využívají záznamy o použitých komponentách a nainstalovaném software.<sup>32)</sup>

*Dell CZ.* Firma uspěla i při své mezinárodní expanzi a dnes působí v několika desítkách zemí, od roku 1992 má pobočku i v ČR (ústředí pro evropské aktivity je v Irsku). Stránky Dell v češtině jsou vybudovány na stejných principech.

Tak velká a navíc prudce rostoucí firma se pochopitelně nevyhnula ani některým problémům. Firma byla např. kritizována za outsourcing technické podpory do Indie (což ovšem dělají prakticky všechny US firmy), za to že nenabízí procesory AMD, vyskytly se problémy s některými komponentami, zákaznický servis byl obviňován za to, že se přednostně věnuje firemním zákazníkům atd.

Celkově však úspěch firmy je fenomenální, a to jsem ještě nemohl popsat všechny zvláštnosti obchodního modelu firmy (nepsal jsem např. o akcích zaměřených na malé firmy jako je Breakfast with Dell).

Pramen: Dell; Vrabec–Winter (1997)

32) Spíše jako perličku lze uvést to, že díky tomu firma vykazuje (ve spolupráci s policií) vysokou úspěšnost v pátrání po ukradených notebookech i stolních PC. Protože všechny počítače jsou vyráběny na zakázku, lze v celosvětové databázi snadno zjistit, kdo byl původním majitelem. Aby byl tento systém ještě účinnější, je žádoucí, aby každý notebook byl „zahaslován“. Notebooky Dell byly vybaveny hned několika úrovněmi ochrany před neoprávněným přístupem několik let předtím, než to začalo být obvyklé i u jiných firem.

Domnívám se, že vhodné označení je *individualizovaná hromadná výroba*. Takovéto systémy totiž kombinují efektivnost a nízkou nákladovost hromadné výroby s flexibilitou individuálního přizpůsobení zákaznickým požadavkům.

Je však třeba přiznat, že takovýchto systémů (přes optimistické představy z konce 90. let) v praxi neexistuje příliš mnoho. Zkrátka i při zapojení nejnovějších výrobních technologií na straně jedné a nejnovějších informačních technologií pro sběr požadavků zákazníků a řízení všech procesů na straně druhé, charakter výrobku nebo výroby či jiné faktory způsobují, že tato organizace výroby a obchodu je zatím proveditelná a současně účelná jen u omezeného počtu odvětví (automobily, PC, oděvy ap.).

## 8.4 Sortiment a výrobky prodávané na Internetu

Výrobový mix (výrobový sortiment nebo jen sortiment) firmy je charakterizován svojí šířkou (počtem výrobových řad), délkou (celkový počet výrobků) a konzistencí (ta vyjadřuje blízkost či „příbuznost“ mezi jednotlivými výrobky). Často se rozlišuje ještě hloubka výrobové řady, tj. počet variant v rámci výrobové řady.

Jednou z častých strategií, které uplatňují mnohé internetové obchody, je nabídnout *co nejširší sortiment* výrobků od všech výrobců dané komodity. Např. podstatnou součástí obchodní strategie firmy Amazon (viz též vložený rámeček) bylo to, že zatímco největší americká kamenná knihkupectví jsou schopna (z důvodů omezení prodejní plochy, nákladů na skladování atd.) nabídnout kolem 200 000 titulů knih, ale celkový počet tzv. *books in print* se pohybuje kolem 2 milionů.<sup>33)</sup>

Jiné internetové obchody se zase koncentrují na vybraný segment nebo dokonce mikrosegment. Obě tyto strategie se v praxi ukázaly jako úspěšné. A další firmy jednoduše praktikují něco mezi tím. V následující podkapitole proto nejprve uvedu obecné charakteristiky zboží, které se dobře prodává na Internetu, zatímco konkrétní komoditní struktura internetového prodeje v ČR je předmětem druhé podkapitoly.



### Internetový obchod Amazon

Amazon.com patří skutečně k těm nejlepším i neznámějším internetovým obchodům vůbec. Proto ho popíší poněkud podrobněji. Může totiž sloužit jako vzor v mnoha směrech pro všechny, kteří internetový obchod jakéhokoliv druhu provozují nebo teprve připravují. A současně lze na něm ukázat i mnohá úskalí a problémy.

*Stručně z historie:* firma byla založena v roce 1994, obchod spuštěn v polovině roku 1995 (tedy ještě v relativních počátcích internetových obchodů) s cílem „nabízet produkty, které vzdělávají, informují a inspirují“. Udává se, že jeho zakladatel Jeff Bezos narazil na údaj, že užívání WWW za uplynulý rok vzrostlo o 2300 %. To mu stačilo k rozhodnutí opustit slibnou kariéru na Wall Streetu a vrhnout se do nejjistého podnikání na Internetu. V květnu 1997 Amazon jako jedna z prvních internetových firem vstoupil na burzu a na rozdíl od mnohých jiných zde i setrval. Za rok 2004 činil obrat téměř 7 mld. USD (+31, 5 %) a firma má kolem 9000 zaměstnanců.

*Výběr komodity a sortiment.* J. Bezos si na počátku sepsal dvacet druhů zboží, které by se podle jeho odhadu dalo na Internetu dobře prodávat. Nakonec vybíral mezi knihami a CD. Ke konečnému rozhodnutí vedlo to, že se knih prodává více než CD a zatímco světový trh hudebních nosičů ovládá několik společností (blíže viz prodej hudby), největší distribuční řetězec knih v USA (Barnes & Noble) měl tehdy podíl na trhu jen asi 12 % (i tak Amazon potrápil). Dále od počátku kladl důraz na *co nejširší sortiment* knih a reklamním sloganem se stalo heslo „největší knihkupectví na světě“.

33) Pro srovnání Palác knih Luxor udává, že ve své největší prodejně na Václavském náměstí má kolem 45 000 (to pochopitelně zahrnuje i zahraniční tituly a další sortiment, např. mapy). Podobné počty uvádí i Kanzelsberger.



*Výběr komodity a sortiment.* J. Bezos si na počátku sepsal dvacet druhů zboží, které by se podle jeho odhadu dalo na Internetu dobře prodávat. Nakonec vybíral mezi knihami a CD. Ke konečnému rozhodnutí vedlo to, že se knih prodává více než CD a zatímco světový trh hudebních nosičů ovládá několik společností (blíže viz prodej hudby), největší distribuční řetězec knih v USA (Barnes & Noble) měl tehdy podíl na trhu jen asi 12 % (i tak Amazon potrápil). Dále od počátku kladl důraz na *co nejširší sortiment* knih a reklamním sloganem se stalo heslo „největší knihkupectví na světě“.

Později svůj sortiment rozšířil právě o CD a DVD, dále software, elektroniku a další komodity (některé jiné po krátké době opět opustil).

Kde hledat *příčiny úspěchu* této firmy (který nicméně zdaleka není bez úskalí, jak ještě uvedu)? Nelze sestavit nějaký vyčerpávající seznam, nicméně na základě publikovaných informací lze odhadnout, že k nim patří zejména tyto faktory:

- 1 *Včasný start* v podnikání a vhodná volba komodity, mocný až agresivní nástup.<sup>34)</sup>
- 2 Vypracování řady prvků *obchodní strategie a politiky* (včetně využití specifických možností Internetu), které se dnes považují za víceméně standardní, ale ve své době představovaly úplnou novinku.<sup>35)</sup> Mezi ně patří (některé jsou podrobněji uvedeny v jiných částech knihy):
  - Nabídnout co nejširší sortiment (zde prakticky všechny dostupné knižní tituly).
  - Propracovaný systém slev a dalších pobídek pro zákazníky.
  - Amazon Partners program pro propagaci na jiných serverech.
  - Podrobné informace o knihách: obsahy, profily autorů, recenze (včetně recenzí zákazníků, a to i negativní!).
  - Rozsáhlé a inovativní využití informací, které jsou v databázích, např. nabídka nových titulů podle toho, co si zákazník objednal dříve, podle toho, co si objednali jiní, kteří si rovněž vybrali tuto knihu atd.
- 3 Profesionální realizaci *celého internetového obchodu*: od návrhu stránek, přes databázové a aplikační zázemí, bezpečné platby až po celý distribuční systém.

*Zahraniční pobočky:* v roce 1998 firma otevřela dvě evropské pobočky: v Německu a ve Velké Británii (zde převzetím stávající anglické firmy). Následovaly další pobočky v Evropě, Asii a Kanadě. Tyto pobočky se zaměřují hlavně na knihy v daném jazyce a pochopitelně jde též o rychlejší a levnější dopravu. Čeští zákazníci proto nejvíce využívají pobočku ve VB (příp. v SRN pro německy psanou literaturu).

Nyní se na web firmy podívejme z pohledu běžného zákazníka. Co se mi na něm *zejména líbí*? I když kvalita provedení mnoha českých internetových obchodů se výrazně zlepšila, pořád může Amazon sloužit jako jistý referenční vzor.

Především je to účelný a přehledný návrh, takže se stránky velmi rychle načítají. I tak je nabízena ještě čistě textová verze. Z úvodní stránky jsou na *jeden odkaz* přístupny všechny podstatné informace. I standardní (jednoduché) vyhledávání funguje natolik dobře, že se většinou velmi rychle doberete požadovaného zboží a pochopitelně nechybí ani pokročilé vyhledávání.

Přestože jednoznačně preferovány jsou platební karty (což je v zahraničí standard, viz kapitola Platební systémy), lze využít šeky či IMO nebo platební příkaz. Amazon nabízí i vlastní garanci při platbě kartou. Ta je poměrně nízká, ale za celou dobu nebyl zaznamenán jediný případ zneužití, a to jde o milióny plateb.

34) Investorská firma specializující se na rizikový kapitál hned na počátku do projektu vložila 10 mil. USD (což tehdy byla největší částka kdy vložená do jednoho projektu).

35) Sám Jeff Bezos k tomu říká: „Chcete-li být v krátké době úspěšní na trhu, musíte nabídnout službu, která prostě mimo Web neexistuje.“ (Vrabec, Winter, 1997)



Za další přednost Amazonu považují rychlost dodání. Kniha z Velké Británie je mi obvykle doručena za 5 dní, maximálně týden a to volím nejlevnější způsob dopravy (v tom není započtena doba doručení platby do VB, když jsem ještě neplatil kartou).

I s dopravou přes moře je tak Amazon často výrazně rychlejší než české obchody (a zákazníka příliš nezajímá, zda to zavínil obchod či distributor, viz též Distribuce).

Dosud jsem líčil jen samé přednosti. Je proto vhodné zmínit se též o *problémech*. Zrovna v období vstupu na burzu Amazon čelil žalobě *Barnes & Noble* za údajně klamavou reklamu. Závažnější bylo, že tento největší US distributor knih si založil vlastní internetovou prodejnu a stal se přímým konkurentem Amazonu, který od něj navíc musel objednávat část knih.

Firma je často kritizována za své patenty (především „1-Click“ objednávka). Zde je však problém spíše obecnější v tom, co vše lze v USA patentovat. Dalším častým předmětem kritiky je firemní politika vůči zaměstnancům.

Jednoznačně největším problémem firmy po mnoho let však byla otázka *ziskovosti* a efektivnosti rozšiřování nabízených *komodit*. Na jednu stranu se uvádí, že již původní obchodní plán počítal se ztrátovostí po dobu až 5 let. Podíl na tom měly jak vysoké počáteční investice (hardware, software i reklama), tak vysoké slevy poskytované na knihy, které ani obrovské meziroční nárůsty obrátu nedokázaly pokrýt.

Navíc Amazon nejprve rozšířil svůj sortiment právě o CD a v první polovině roku 1999 o mnoho dalších komodit: hračky, elektronika, dětské a sportovní zboží ad. Tím se ztráta opět prohloubila<sup>36)</sup> jednak výdaji na akvizice a současně u řady těchto komodit jsou marže nižší než u knih. To již mnozí akcionáři znervózňeli, a to se ještě vystupňovalo v roce 2000 (kdy internetové firmy krachovaly jedna za druhou).

Hospodaření Amazonu však bylo přece jen postaveno na zdravějších základech a firma se začala, nejprve jen na jedno čtvrtletí (předvánoční) dostávat do zisku. Ale až v lednu 2004, za fiskální rok 2003, firma mohla poprvé ohlásit zisk za celý rok! Ten přitom činil jen 35 milionů USD při obrátu přes 5,6 mld. Zisk se tak ještě ani nevyrovnal předchozím kumulovaným ztrátám.

*Prameny:* <<http://www.amazon.com>>, <<http://www.amazon.co.uk>>, <<http://www.lupa.cz>>  
*Vrabec – Winter, 1997 (4. díl), s. 42–46*

### 8.4.1 Obecné charakteristiky zboží, které se dobře prodává na Internetu

V současnosti se na Internetu prodává většina druhů zboží, přesto mezi nimi existují velké rozdíly z hlediska podílu internetového prodeje. Nejprve uvedu *obecnější vlastnosti*, které pozitivně ovlivňují vhodnost a výhodnost daného zboží pro prodej na Internetu. Vlastnosti *nejdou* v pořadí důležitosti. Jde zejména o tyto charakteristiky:

- zboží je prodejné ve velké geografické oblasti,
- není třeba ho lokalizovat nebo lokalizace není složitá či drahá,
- daného zboží je velké množství druhů (internetový obchod může snadno nabídnout právě široký, prakticky téměř kompletní sortiment),
- je dobře skladovatelné a trvanlivé (nekazí se),
- zboží/služba, kde lze spojit místně odlehlou nabídku a poptávku,

36) Např. ve 2. čtvrtletí 1999 skončil Amazon ve ztrátě 138 mil. USD (z toho akvizice 55,2 a provozní ztráta 82,8) při obrátu 314,4 mil. USD (ztráta 86 centů na akcii)! Pramen: <<http://www.lupa.cz>>, červenec 1999.