

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Marketingová strategie podniku

Iuliia Okrainskaia

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Iuliia Okrainskaia

Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová strategie podniku

Název anglicky

Marketing strategy

Cíle práce

Cílem práce je návrh marketingové strategie pro zvolený objekt zkoumání. Dílčí cíle – provést zhodnocení současného stavu a návrh doporučení ke zlepšení daného stavu.

Metodika

Využít metodu analýzy a syntézy. Dále využít specifické metody pro zpracování marketingové strategie např. analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, analýza zájmových skupin, portfoliová analýza, analýza matice výrobek/trh, SWOT analýzu, apod.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh marketingového strategie. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Harmonogram:

Cíl práce a metodika: Září 2017

Literární přehled: Listopad 2017

Vlastní řešení: Leden 2018

Návrh řešení: Březen 2018

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

podnik. marketing ,strategie ,marketingové strategie ,strategické řízení

Doporučené zdroje informací

JUPPA, T. KOTLER, P. KELLER, K L. MACHEK, M. Marketing management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. KELLER, K L. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

ŠTŮSEK, J. KVASNIČKOVÁ, L. Základy marketingu. Praha: ČZU 2013. ISBN 978-80-213-2414-5

TOMEK, G. VÁVROVÁ, V. Marketing od myšlenky k realizaci. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Marketingová strategie podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2019 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za cenné rady při zpracování bakalářské práce na téma Marketingová strategie podniku.

Marketingová strategie podniku

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Marketingová strategie podniku“ zkoumá problematiku tvorby marketingové strategie na příkladu konkrétního podniku. Práce je rozdělena na dvě hlavní části. Část literární přehled poskytuje teoretická východiska zvoleného tématu na základě využití metod studia a rešerše odborné literatury. Na vypracovaná teoretická východiska následně navazuje část vlastní práce. Cílem práce je návrh marketingové strategie pro zvolený objekt zkoumání. Pro vlastní zkoumání bakalářské práce byla vybrána společnost Notino, s. r. o., která na českém trhu představuje největšího internetového prodejce parfémů a kosmetiky. Společnost je nejprve na základě dostupných informací stručně popsána a dále podrobena sérii analýz vnějšího i vnitřního prostředí pro popis a zhodnocení současného stavu společnosti. Konkrétně tak vlastní práce využívá metody analýzy jako situační analýza 5C, Porterův model pěti sil, portfoliová analýza BCG, SWOT analýza, ale i metodu syntézy a komparace. Na základě zjištěných údajů je následně formulovaná marketingová strategie společnosti, která reaguje na současnou marketingovou strategii společnosti Notino, s. r. o.

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, situační analýza 5C, SWOT analýza, Porterův model pěti sil, portfoliová analýza BCG, kosmetika, parfémy, Notino.

Marketing strategy

Abstract

The bachelor with topic "Marketing strategy of the company" examines the issues of creating a marketing strategy on the example of a particular company. The thesis is divided into two main parts. Part of the literary overview provides the theoretical basis of the chosen topic based on the use of methods of study and research of professional literature. The part of own work follows on the theoretical basis. The aim of the thesis is to design a marketing strategy for the selected research object. For the actual study of the bachelor's thesis, Notino, Inc. was selected, which is the largest internet seller of perfumes and cosmetics on the Czech market. Based on the information available, the company is briefly described and further subjected to a series of analysis of the external and internal environment for describing and evaluating the current state of the company. In particular, own work uses methods of analysis such as situational analysis 5C, Porter's model of five forces, portfolio analysis of BCG, SWOT analysis, but also methods of synthesis and comparison. On the basis of the detected data, the company's marketing strategy is formulated, which responds to the current marketing strategy of Notino Inc.

Keywords: marketing, marketing strategy, situational analysis 5C, SWOT analysis, Porter's model of five forces, portfolio analysis BCG, cosmetics, perfumes, Notino.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
3 Literární přehled.....	12
3.1 Marketing	12
3.1.1 Marketingový mix	12
3.1.2 Základní principy marketingu	14
3.2 Marketingová strategie.....	14
3.2.1 Podstata marketingové strategie	15
3.2.2 Tvorba marketingové strategie	16
3.2.3 Tržní strategie	17
3.2.4 Východiska marketingové strategie	18
3.2.5 Situační analýza.....	19
3.2.6 Proces formulace marketingové strategie.....	24
3.2.7 Výběr segmentu a typu marketingové strategie	26
3.2.8 Návrh marketingové strategie.....	27
3.3 Implementace marketingové strategie.....	27
3.4 Kontrola implementace marketingové strategie.....	28
4 Vlastní řešení	29
4.1 Společnost Notino, s. r. o.	29
4.2 Analýza 5C.....	30
4.2.1 Společnost (company)	30
4.2.2 Spolupracující firmy (collaborators)	31
4.2.3 Zákazníci (customers)	31
4.2.4 Konkurenti (competitors)	31
4.2.5 Makroekonomické prostředí (climate)	32
4.3 Porterova analýza konkurenčního prostředí.....	33
4.3.1 Konkurence v odvětví.....	33
4.3.2 Potenciální nová konkurence	34
4.3.3 Substituční výrobky	34
4.3.4 Dodavatelé.....	35

4.3.5 Odběratelé.....	35
4.4 Portfoliová analýza BCG	35
4.5 SWOT analýza	39
5 Návrh marketingové strategie.....	42
5.1 Vize a poslání.....	42
5.2 Cílové skupiny zákazníků	42
5.2.1 Identifikace cílové skupiny zákazníků	43
5.3 Cíle společnosti	43
5.4 Strategie tržního vůdce.....	44
6 Závěr.....	46
7 Seznam použitých zdrojů	48
7.1 Literatura	48
7.2 Internetové zdroje.....	49

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti sil	22
Obrázek 2: Portfoliová analýza BCG	23
Obrázek 3: SWOT analýza	24
Obrázek 4: Portfolio matice BCG pro společnost Notino, s. r. o.	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza společnosti Notino, s. r. o.....	39
--	----

1 Úvod

Marketing je oborem, který vznikl v souvislosti s rozvojem tržní ekonomiky a masové spotřeby. V současnosti na ekonomicky vyspělých trzích působí řada ekonomických subjektů, které nabízejí podobné či totožné produkty a vytváří tak vysoce konkurenční prostředí. Pokud zákazníkovi společnosti v odvětví splývají a nabízí pro něj totožné produkty, poté se zákazník o koupi nejčastěji rozhoduje pouze na základě stanovené ceny. Společnosti se ale této situaci snaží zamezit a usilují tak o odlišení se od své konkurence formou marketingových aktivit. Cílem implementace marketingu v jednotlivých subjektech je tak snaha o diferenciaci, oslovení potenciálních zákazníků, ale i maximalizace zisku. V době, kdy nabídka převyšuje poptávku, se jedná o nezbytnou součást podnikání.

Většina ziskových i neziskových subjektů tak dnes používá alespoň část marketingových nástrojů pro svou propagaci, zviditelnění svých produktů a komunikaci se širokou veřejností. Pro dlouhodobý úspěch společnosti je ale zapotřebí mnohem více než jen využití pár marketingových nástrojů. Klíčová je komplexní marketingová strategie, která je vytvořena společností na míru a reflektuje její krátkodobé i dlouhodobé cíle. Samotné tvorbě marketingové strategie ale předchází zevrubná analýza prostředí trhu, na kterém společnost působí nebo plánuje působit. Znalost tržních podmínek a konkurence je tak pro úspěšnost podnikání rozhodující. Společnost ale v marketingové strategii musí reflektovat i aktuální trendy a přání a potřeby svých zákazníků.

Je tedy zřejmé, že marketingová strategie je v současnosti ústředním bodem řízení každé společnosti, která své působení na trhu myslí vážně. Pro zkoumání bakalářské práce je vybrán konkrétní podnikatelský subjekt, na jehož příkladu je důležitost a podstata marketingové strategie přiblížena. Cílem bakalářské práce je tedy navrhnout marketingovou strategii pro zvolený objekt zkoumání. Pro témata marketing a marketingová strategie je v práci nejprve vytvořen literární přehled, který poskytuje teoretické vysvětlení pojmů. Následuje kapitola vlastního řešení, která téma práce uchopuje prakticky v podobě analýz vnějšího a vnitřního prostředí vybrané společnosti. Na jejich výsledky poté reaguje samotný návrh marketingové strategie.

2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je návrh marketingové strategie pro zvolený objekt zkoumání. Jako dílčí cíle byly stanoveny provést zhodnocení současného stavu a navrhnout doporučení ke zlepšení daného stavu.

Text bakalářské práce je rozdělen na hlavní části literární přehled, vlastní řešení a návrh marketingové strategie. Kapitola literární přehled je vypracována na základě metod studia a rešerše odborné literatury. Kapitola poskytuje teoretická východiska vybraného tématu a ukotvuje základní pojmy, které jsou dále v práci využívány. I jednotlivé druhy marketingových analýz jako situační analýza 5C, Porterův model pěti sil, portfoliová analýza BCG a SWOT analýza jsou v kapitole literární přehled nejprve teoreticky přiblíženy.

Kapitola vlastního řešení pro své zkoumání následně využívá jmenované marketingové analýzy. Pro potřeby vlastního zkoumání je vybrán konkrétní podnik, který je nejdříve stručně popsán a poté analyzován ve vztahu k vnějšímu tržnímu a odvětvovému prostředí, ale i z pohledu prostředí vnitřního. Pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku jsou tedy v bakalářské práci využity analýza 5C, Porterova analýza konkurenčního prostředí, portfoliová analýza BCG a dále souhrnná SWOT analýza. Analýzy se zakládají na odvětvových informacích a interních dokumentech firmy jako účetní výkazy a výroční zprávy. Pro vyhodnocení analýz jsou dále v kapitole vlastního řešení využity také metody syntézy a komparace zjištěných údajů.

Na základě výsledků provedených analýz je poté možné navrhnout marketingovou strategii podniku na míru, která v sobě zahrnuje návrhy doporučení na zlepšení současné situace vybraného podniku. Na základě zjištění kapitoly vlastního řešení je v kapitole návrh marketingové strategie tedy konstruován návrh úprav stávající marketingové strategie vybrané společnosti. Vybraná je strategie tržního vůdce podle současného postavení zkoumané společnosti na českém trhu a navrženy návrhy pro další inovace společnosti, které jsou klíčové pro dlouhodobé udržení a případné navyšování tržní pozice. Bakalářskou práci uzavírá závěr, shrnující poznatky vlastního zkoumání, a seznam použitých zdrojů.

3 Literární přehled

Kapitola literární přehled představuje teoretický úvod do problematiky marketingové strategie. Témata jako tvorba a implementace marketingové strategie, segmentace či positioning jsou zde na základě studia a rešerše odborné literatury popsána a vysvětlena. Kapitola zároveň stručně teoreticky vymezuje marketingové analýzy, které jsou v práci dále použity. Kapitola literární přehled tedy zpracovává teoretická východiska, která jsou nezbytná pro správné pochopení dalších částí bakalářské práce.

3.1 Marketing

Pokud jde o samotný pojem marketing, odborná literatura nabízí řadu definic, které charakterizují samotnou disciplínu, její smysl a cíle. V jednotlivých definicích i marketingových přístupech ale existují rozdíly. Významný marketingový autor Philip Kotler (2007, s. 359) uvádí, že: „*Dnešní marketing je třeba chápat nikoli jako schopnost prodat - ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka –.*“ Je tedy zřejmé, že samotný marketing se v čase vyvíjí. Jako obecnou definici marketingu Kotler (2007, s. 359) nabízí: „*Marketing (Management) je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření změn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.*“

Podstatou marketingu je tedy síť provázaných činností, které vedou k uspokojování potřeb zákazníka. Právě orientace na zákazníka je stěžejní pro současné pojetí marketingu. V tržním prostředí podnikatelské subjekty užívají marketing k maximalizaci svého zisku, získávání nových zákazníků či udržení si těch stávajících. K dosažení stanovených cílů subjekty využívají mix marketingových nástrojů a aktivit. (Jurášková, Horňák et al., 2012, s. 116-119)

3.1.1 Marketingový mix

Základní nástroje marketingu se označují jako marketingový mix. Jeho nejběžněji používané složení označuje zkratka 4P. P podle počátečních anglických písmen označení 4 nástrojů: Product (produkt), Price (cena), Place (distribuce), Promotion (propagace). Tyto jsou podnikatelskými subjekty v rámci marketingových aktivit využívána nejčastěji. S rozvojem trhů i samotného marketingu se ale lze setkat i s dalšími obměnami marketingového mixu. (Karlíček et al., 2018, s. 20, 152)

Produkt je nezbytným prvkem marketingového mixu a nabídky na trhu. Bez něj nelze uspokojit potřeby zákazníka. Pod pojmem produkt se rozumí vše, co se může nabídnout na trhu a může uspokojit nějakou potřebu, tedy materiální věci, ale i služby či myšlenky. Produkty lze obecně členit na hmotné a nehmotné. Zatímco hmotné produkty může zákazník před nákupem vidět, ohmatat i ochutnat, u nehmotných produktů to není možné. Hmotné a nehmotné produkty se tedy od sebe v mnohém liší a je pro ně potřeba zpracovat odlišné marketingové strategie. (Kita et al., 2010, s. 215)

Cena je peněžním vyjádřením hodnoty produktu. Tato hodnota je dána faktickou a psychologickou užitečností, resp. společenským významem produktu. Cena produktu není vždy shodná s jeho hodnotou. Podle stavu poptávky a nabídky se může pohybovat buď nad, nebo pod skutečnou hodnotou produktu. Určování hodnoty je dodnes nevyřešeným problémem. Podnikatelé mohou být na trhu úspěšní jen pokud mají správně stanovené ceny, které jsou zákazníky akceptovány. Cena je tak důležitým ekonomickým nástrojem, určujícím podíl firmy na trhu a samozřejmě i výsledek hospodářské činnosti. (Kita et al., 2010, s.254)

Distribuce představuje soubor operací, kterými se dostává produkt z oblastí výroby k dispozici spotřebiteli nebo uživateli ve správném množství, kvalitě, ceně, místě a čase. Distribuce zahrnuje všechny aktivity, které umožňují přechod fyzického a dispozičního (případně jen jednoho) práva na produkty z jednoho subjektu na jiný. V marketingovém chápání tedy distribuce znamená uplatnění produktu na trhu. Rozhodování o distribuční cestě patří mezi nejdůležitější rozhodnutí výrobce, protože dále ovlivňuje všechny nástroje marketingového mixu. Výrobce může produkty prodávat sám nebo zapojit do prodeje maloobchodníky, velkoobchodníky a případně další zprostředkovatele. Samozřejmě z pohledu zákazníka by měla být distribuce produktů levná a zároveň rychlá. (Kita et al., 2010, s. 284)

Dříve propagace, dnes marketingová komunikace, představuje ovlivňování nákupního chování spotřebitelů v zájmu prodeje firemních produktů. Jako cíle marketingové komunikace lze formulovat například informovat zákazníky, seznamovat je s produkty, vysvětlovat jejich vlastnosti, vyzvednout jejich užitek, kvalitu, hodnotu, prospěšnost, použití a na druhé straně poslouchat a znát podněty a požadavky spotřebitelů a reagovat na ně. (Kita et al., 2010, s. 335) Nástroj marketingové komunikace pro dosahování vyjmenovaných cílů používá aktivity jako reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations (vztahy s veřejností) nebo

direct marketing. Neustále ale vznikají nové formy marketingové komunikace, které reagují na aktuální trendy. (Jurášková, Hornák et al., 2012, s. 119)

3.1.2 Základní principy marketingu

K hlavním principům marketingu patří segmentace, targeting a positioning. Tyto společně vytvářejí soubor, který se nazývá marketingová trilogie (Kita et al., 2010, s. 29). Jmenované principy jsou dále stručně vysvětleny:

- Segmentace představuje rozdělení velkých heterogenních trhů do menších homogenních skupin zákazníků (Kotler a Keller., 2013, s. 40). Homogennost skupiny znamená sdílení společných motivací a potřeb. V takovém případě se podnik dokáže svou výrobou zaměřit na konkrétní segment a umí lépe uspokojit jeho potřeby. Po vhodné segmentaci může podnik uspokojovat i několik tržních segmentů různými výrobky. Nejčistší forma segmentace je marketing na míru. Bohužel uspokojovat potřeby každého zákazníka individuálně vyžaduje vysoké náklady. Rozdělení zákazníků do skupin s podobnými potřebami je díky segmentaci vhodným kompromisem. (Kita et al., 2010, s. 29)
- Targeting označuje výběr cílového trhu společnosti. Podnik se zaměří na jeden nebo více segmentů, jejichž potřeby bude uspokojovat. Při výběru společnost zohledňuje i předpokládaný růst trhu, konkurenci a své vlastní možnosti. (Kita et al., 2010, s. 29)
- Positioning poté představuje proces umístění produktu, služby či značky na cílovém trhu a tedy i v mysli zákazníků. Snahou je zde odlišit produkt od konkurence a případně asociovat konkrétní představy či vlastnosti ve vztahu k produktu nebo značce. Tržní pozice produktu se tedy buduje prostřednictvím vlastností produktů, jejich ceny, distribučních kanálů a prostřednictvím komunikace. (Jurášková, Hornák et al., 2012, s. 163)

3.2 Marketingová strategie

S pojmem strategie se lze setkat v různých situacích a mnoha kontextech. Rozsáhlost a rozmanitost užívání daného termínu se odrazila v jeho chápání i definování. Termín strategie má svůj původ v řečtině - znamená, umění velitele, generála (umění vést boj). V terminologii obchodníků a výrobců tento termín původně znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. (Horáková, 2003, s. 11)

V obecném slova smyslu se pod strategií rozumí určitý postup, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. V oblasti marketingu se strategie zaměřují na dosažení perspektivních cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Jednu z prvních definic podnikové strategie navrhl Chandler (1962): „*vymezení základních dlouhodobých cílů podniku a přijetí směrů rozvoje i alokaci zdrojů nezbytných k dosažení těchto cílů.*“ (Chandler 1962 In: Lesáková, 1994, s. 7) Horáková (2003, s. 11) uvádí, že: „*Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů.*“

Kotler (2007, s. 112) dále charakterizuje marketingovou strategii jako: „*Marketingová strategie je vlastně marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů.*“ Jeden z nejvýznamnějších odborníků marketingového plánování M. McDonald uvádí: „*Formulování marketingové strategie je jedním z nejkritičtějších a nejsložitějších elementů celého marketingového procesu. Ve vztahu k ostatním manažerským úrovním komunikuje, které silné stránky třeba v podniku rozvíjet, které slabé stránky utlumovat a jakým způsobem. Marketingové strategie napomáhají přijímat taktické III bodnutí, s cílem sladit aktivity podniku s tržními příležitostmi.*“ (Lesáková, 1994, s. 19)

Hlavní rysy koncepce marketingové strategie lze formulovat jako:

- Uvědomělá orientace na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb.
- Aktuální posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle.

Zásady pro konkrétní vyjádření koncepce marketingové strategie podniku lze poté shrnout následovně:

- Rozhodování o efektivním vynaložených prostředků (stanovení výše těchto prostředků a jejich promyšlená alokace).
- Vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích. (Horáková, 2003, s. 11)

3.2.1 Podstata marketingové strategie

Podstatou implementace marketingové strategie je dosažení stanovených cílů. Společnost se tak na trhu může snažit například o odlišující přednost, která vyjadřuje speciální nebo jedinečné schopnosti organizace. Špičkové dovednosti a schopnosti vyplývají z toho, že společnost je schopna provádět určité činnosti efektivněji než její konkurenti. Vynikající

schopnosti v oblasti výroby umožňují společnosti produkovat kvalitnější výrobky než její konkurenti a špičkové marketingové schopnosti umožňují společnosti lépe chápat potřeby jejích zákazníků a tvořit marketingové programy, které zajistí plnění stanovených cílů. V dlouhodobém časovém horizontu se tak může jednat i o konkurenční výhodu, které společnosti dosáhne způsobem využívání zdrojů a know how. (Lesáková, 1994, s. 7-10)

Strategická podnikatelská jednotka může mít v různých podnicích různou náplň. Strukturování organizace do strategických podnikatelských jednotek je stimulem pro vytvoření pružnějšího postupu při reagování na vzniklá rizika a příležitosti na trhu. Společnost na různých úrovních vytváří odlišné strategie. Lesáková (1994, s. 19) ve své publikaci Strategický marketing uvádí rozdělení strategických úrovní na korporativní, strategie podnikatelské jednotky a funkční strategie. Korporativní strategie definuje podnikatelské aktivity, ve kterých podnik hodlá konkurovat. Strategie tedy rozhoduje do jakých odvětví a oblastí trhu vstoupit. Podnikatelská strategie vymezuje, jak bude podnik konkurovat v dané oblasti podnikání a jakou pozici si zvolí ve vztahu ke konkurentům. Funkční strategie poté představuje interní rozhodnutí týkající se toho, jak by měly být zdroje alokovány v jednotlivých podnikových úsecích a využity co nejefektivněji na podporu strategie podnikatelské jednotky. (Lesáková, 1994, s. 19)

3.2.2 Tvorba marketingové strategie

Východiskem marketingové strategie je vymezení podnikové mise – podnikového poslání a nalezení odpovědi na otázku „*kam se chce podnik dostat?*“ Následuje analýza těch variant, které zohledňují silné a slabé stránky podniku. Výběr vhodné marketingové strategie ovlivní nejen definovaná mise, posouzení silných a slabých stránek podniku, ale i volba strategického směřování. Na začátku tvorby marketingové strategie je tedy vhodné:

1. Stanovit podnikové poslání - misi. Úspěšná definice poslání se musí zakládat na detailní analýze silných a slabých stránek, jakož i tržních příležitostí a hrozeb, které podniku ve vnějším prostředí hrozí. Výběr odvětví nemůže vycházet jen z atraktivnosti různých oblastí podnikání, ale zejména ze schopností podniku v kontextu zvolené oblasti podnikání. (Jakubíková, 2013, s. 20-21)
2. Vybrat výrobově / tržní mix. Podnik se může snažit o průnik na nové trhy, ale zůstat u své původní technologické (výrobové) podstaty, což se označuje strategie rozvoje trhu. Podnik ale také může hledat nové technologie a nové výrobky pro své stávající

trhy, tedy aplikovat strategii rozvoje produktu. Existuje i strategie tržní penetrace, která podporuje spotřebu současných produktů na stávajících trzích. Za poměrně nebezpečnou se považuje strategie diverzifikace, která současně hledá nové trhy i inovuje výrobkové. (Vašítková, 2014, s. 52)

3. Zvolit konkurenční strategii. Úspěch na trhu lze získat z jedné nebo z kombinace několika konkurenčních strategií. Uváděny jsou konkurenčními strategie nákladové vůdcovství, diferenciaci a koncentrace. Nákladové vůdcovství znamená, že podnik určitými metodami dosáhne oproti ostatním konkurentům nákladové výhody. Diferencovaný přístup znamená, že podnik postupuje odlišně oproti jiným podnikům - svým konkurentům, tj. „přidává hodnotu“ k výrobkům / službám. V případě koncentrace se podnik zaměřuje na jeden nebo několik málo úzkých segmentů, na jejichž obsluhu se specializuje a vytváří tak zároveň bariéry vstupu pro další subjekty. (Jakubíková, 2013, s. 175)
4. Pozice na trhu. Základním krokem procesů strategického marketingu je také nalezení vhodné pozice na trhu. Pozice značky nebo určité nabídky vyjadřuje zákazníkovo vnímání určité značky ve vztahu ke konkurujícím značkám. Pozici výrobku / služby / nabídky na trhu ovlivňuje konkrétní marketingový mix v podobě vlastností výrobku / služby, cenové úrovně, distribučních kanálů a marketingové komunikace. Výběr marketingového mixu tedy rozhodujícím způsobem předurčuje pozici podniku na trhu. (Foret, 2011, s. 185)

3.2.3 Tržní strategie

Kotler (2007, s. 69) podle zastávané pozice podniku v odvětví definuje čtyři marketingové strategie: tržní lídr, tržní vyzyvatel, tržní následovatel a výklenkář. Strategie tržního lídra, někdy označovaná také jako strategie tržního vůdce, představuje strategii podniku s největším podílem v odvětví. Podnik se tak dále snaží o udržení svého tržního podílu, jeho následné zvyšování a také rozšiřování obsluhovaných trhů. Důležité je zde posilovat hodnotu značky a neustále inovovat.

Strategie tržního vyzyvatele označuje postup druhého největšího podniku v odvětví, který se snaží zvýšit svůj tržní podíl. Jedná se často o agresivní útok, cílený na tržního vůdce i menší konkurenty. Jsou zde používány nástroje cenové politiky nebo produktových inovací. V některých případech se ale podnik rozhodne pro nenásilné následování tržního vůdce.

Strategie tržního následovatele může implementovat druhý největší podnik, ale i menší podniky. Podnik se zde přizpůsobuje konkurenci v odvětví a to především tržnímu vůdci. Strategie se tak vyznačuje použitím vhodné segmentace a snahou o ziskovost. Růst tržního podílu zde není hlavní prioritou.

Jako poslední je uváděna strategie výklenkáře, neboli obsazování tržních výklenků. Tuto strategii volí podniky různých velikostí. Jedná se o výběr jednoho nebo několika málo drobných segmentů a vysokou specializaci pro uspokojování potřeb vybraných segmentů. Cílem podniků je zde získání konkurenční výhody v konkrétní oblasti. (Jakubíková, 2013, s. 174) (Kotler, 2007, s. 69-70)

3.2.4 Východiska marketingové strategie

Před sestavením samotné marketingové strategie je vhodné stanovit si její podmínky jako:

- určení vstupních cílů pro tvorbu a aplikování marketingové strategie,
- určení týmu a odpovědného manažera za tvorbu a případně i za realizaci marketingové strategie,
- stanovení omezujících podmínek pro proces.

Cíle lze dělit na několik úrovní. Dlouhodobé, neboli strategické cíle se vztahují ke klíčovým činnostem, které zajišťují splnění stanovených cílů. Může se jednat o cíle z oblastí produktivity, postavení na trhu nebo rentability. Strategický cíl by měl být pouze jeden kvůli zachování hierarchické jednoty strategického managementu. Na druhé úrovni jsou více prakticky zaměřené střednědobé cíle, neboli taktické, které se orientují na stanovení dílčích bodů pro dosažení strategického cíle. Jedná se například o cíle pro jednotlivé úseky podniku. Cíle operativní následně představují krátkodobé cíle, které slouží pro postupné naplňování dílčích bodů. Působí tak na třetí úrovni řízení a v podniku jich zpravidla existuje největší počet. Důležité je, aby všechny cíle respektovaly vnější i vnitřní podmínky podniku. (Soukalová, 2004, s 63-64). (Štůsek, Kvasničková Stanislavská, 2013, s. 95-96)

Kvalitní proces navrhování marketingové strategie a kvalitní výstup může zajistit pouze kvalitní tým manažerů. Je třeba klást mimořádný důraz na kvalitu lidského faktoru. Při jeho výběru by mělo být přihlíženo k odbornosti a zkušenostem pracovníků, jako i ke vztahu pracovníků k řešení problematice. Úloha každého pracovníka v týmu poté musí být jasně formulovaná. Dlouhodobě je také třeba pracovat na rozvíjení a zdokonalování schopností

zodpovědných manažerů, aby bylo uvnitř podniku dosaženo optimálních výsledků. Obzvláště u top managementu je také důležité ztotožnění se s přijatou strategií. (Kašík, Havlíček, 2012, s. 125)

Vhodné je také, aby si podnik hned na začátku plánování marketingové strategie byl vědom omezujících podmínek jako:

- maximální objem finančních prostředků, které lze použít pro přípravu, návrh a realizaci marketingové strategie;
- přesný termín, dokdy je třeba navrhnout a implementovat marketingovou strategii;
- revize kroků strategického procesu a jejich případné vynechání z důvodu nadbytečnosti. (Soukalová, 2004, s. 23)

Marketingová strategie je následně formulovaná na základě:

- Potřeb zákazníků. Podnik si klade otázku: Na uspokojení kterých zákazníků se zaměřit? - Model uspokojení zákazníka.
- Schopností a kompetencí podniku. Jaké specifické schopnosti a dovednosti jsou zapotřebí k uspokojení potřeb cílových zákazníků? – Klíčové kompetence a SWOT analýza.
- Konkurence. Kdo s podnikem na trhu soutěží o uspokojování potřeb vybraných zákazníků? - konkurenční výhoda.
- Spolupracovníci. Koho je potřeba oslovit pro zajištění celého podnikatelského procesu? - Strategické aliance.
- Kontext. Jaké kulturní, technologické a právní faktory limitují činnost firmy? – situační analýza, PEST analýza. (Jakubíková, 2008, s.137)

3.2.5 Situační analýza

Hlavním cílem při plánování marketingové strategie je vytvořit a udržovat vztah mezi formulovanými podnikovými cíli a strategiemi k jejich dosažení. Nejprve jsou tedy provedeny marketingové analýzy vnitřního i vnějšího prostředí podniku pro získání všestranných informací o současné situaci. Následuje stanovení marketingových cílů, formulace marketingové strategie a sestavení podrobného marketingového plánu. (Soukalová, 2015, s. 116)

Situační analýza se spojuje se shromažďováním velkého objemu informací a to jak uvnitř podniku, tak mimo něj. Tato data mohou být v případě vhodného třídění a interpretace významným podkladem pro formulaci a plánování marketingové strategie. Pod pojmem situační analýza se skrývá velké množství specificky zaměřených analýz. Z toho důvodu jsou v textu zmíněny jen některé analýzy, které jsou následně použity i v kapitole vlastního řešení. Konkrétně situační analýza 5C, Porterův model pěti sil, portfoliová analýza BCG a SWOT analýza. (Jakubíková, 2013, s. 128)

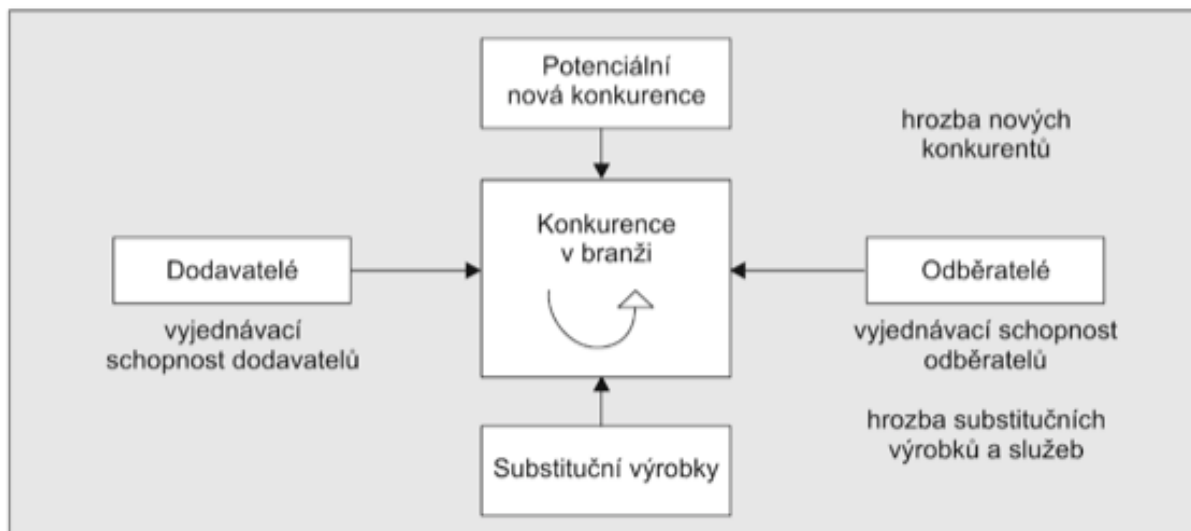
Marketingová situační analýza se snaží vybrat vhodné trhy a jim odpovídající marketingové cíle a strategie. Analýzy tak zkoumá, jak vnitřní prostředí podniku, tak jeho vnější prostředí, které se dále dělí na mikroprostředí (prostředí vybraného odvětví) a makroprostředí (prostředí celé ekonomiky). Příkladem může být situační analýza 5C, která podle označení v sobě skrývá pět zkoumaných oblastí:

- podnik (company);
- spolupracující firmy (collaborators);
- zákazníci (customers);
- konkurenti (competitors);
- makroekonomické prostředí (climate) (Jakubíková, 2013, s. 94-95)

Na jednotlivé oblasti se poté specificky zaměřují další analýzy jako analýzy konkurence či produktového portfolia. Analýzu konkurence zde reprezentuje Porterův model pěti sil, který zobrazuje i obrázek 1. Jedná se o analýzu, která se soustřeďuje na mikroprostředí vybraného podniku. Model tak v pěti oblastech dokáže obsáhnout podstatu konkurenčního prostředí v odvětví. Pět oblastí představují dodavatelé, odběratelé, potenciální nová konkurence, substituční výrobky a konkurence v odvětví. Dodavatelé z pohledu konkurenčního boje disponují určitou vyjednávací schopností, která zpravidla klesá s jejich počtem. Stejná situace se odehrává na straně odběratelů, neboli distributorů, kteří produkt distribuují až ke konečnému spotřebiteli. Vždy je potřeba počítat i s potenciálním vstupem nových konkurentů do odvětví. Ten je pravděpodobnější, pokud je v odvětví nízký počet konkurentů, trh není nasycen a zároveň zde neexistují významné překážky vstupu na trh. Substituční výrobky představují hrozbu pro podnikové výrobky, obzvláště v případech, kde jim zákazníci připisují stejné užité vlastnosti za nižší cenu. Konkurence v odvětví nakonec vymezuje současné hlavní konkurenty podniku v odvětví. Své konkurenty, jejich produkty a strategie by podnik

měl dobře znát, aby podle toho mohl posoudit aktuální situace na trhu a případné příležitosti.
(Jakubíková, 2013, s. 103) (Tomek, Vávrová, 2011, s. 72-73)

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 103)

Analýzu produktového portfolia podniku zde představuje portfolio analýza BCG. BCG je zkratkou společnosti Boston Consulting Group, která analýzu vytvořila. Model vychází s přesvědčením, že ziskovost podniku je podmíněna podílem podniku trhu a růstem trhu. Podíl podniku na trhu tak symbolizují tržby podniku v poměru k tržbám daného odvětví. Hranice mezi vysokým a nízkým tržním podílem je udávána v hodnotě 1. Tržní růst poté představují roční přírůstky tržeb v odvětví a za jednotlivé druhy produktů. Hranici mezi rychlým a pomalým tržním růstem zde označuje hodnota 10 %. Matici BCG zobrazuje obrázek 2. Zde je možné vidět čtyři kvadranty, které označují jednotlivé druhy podnikových produktů. Vysoký tržní podíl a rychlý růst představuje kategorie hvězd. Produkty kategorie hvězd mají vysoký potenciál dalšího vývoje a rostoucího zisku, proto do nich podnik investuje řadu finančních prostředků. Vysoký tržní podíl, ale už pomalý tržní růst vykazuje kategorie dojně krávy. Tyto produkty pro podnik stále představují nejvyšší tržby. Potenciál dalšího růstu je ale minimální a produkty se tak často blíží konci svého životního cyklu. Nízký tržní podíl, ale za to rychlý růst vykazují otazníky. Jedná se o kategorii produktů, které zatím podniku přinášejí nízký zisk, ale jejich budoucnost skýtá potenciál přesunu do oblasti hvězd. Jedná se zpravidla o nové kategorie produktů. Kategorie hladoví psi je poté charakterizovaná jako produkty s nízkým tržním podílem i pomalým tržním růstem. Tyto produkty podniku přinášejí nejnižší zisky, někdy dokonce i ztrátu. Jedná se o neúspěšné produkty, které je z produktového portfolia doporučováno zcela vyřadit případně inovovat. (Vašítková, 2014, s. 54)

Obrázek 2: Portfoliová analýza BCG



Zdroj: Vašítková (2014, s. 54)

SWOT analýzu je poté možné označit za tzv. shrnující analýzu. Nejčastěji totiž představuje sumarizaci poznatků více analýz. SWOT analýza je jednou z nejznámějších analýz podnikového prostředí a jejím hlavním cílem je zjistit, do jaké míry je současná strategie schopna čelit změnám vnějšího prostředí. V případě vstupu nových podniků na trh se jedná převážně o nástroj, který pomáhá při formulaci marketingové strategie. SWOT analýza se rozděluje na dvě části. První část zkoumá vnitřní prostředí podniku, na jehož základě jsou formulovány silné a slabé stránky podniku. Následuje analýza vnějšího prostředí podniku, na základě které jsou definovány příležitosti a hrozby podniku. Grafické znázornění SWOT analýzy uvádí obrázek 3. Sama Jakubíková (2013, s. 129) ale doporučuje pořadí částí SWOT analýzy otočit pro postup od vnějšího prostředí k vnitřnímu. SWOT analýza je tak pro plánování marketingové strategie nezbytnou položkou a managementu podniku může poskytnout řadu důležitých informací, včetně identifikace konkurenčních výhod a unikátních zdrojů podniku. (Jakubíková, 2013, s. 129-130)

Obrázek 3: SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková (2013, s. 129)

3.2.6 Proces formulace marketingové strategie

V přípravné fázi byly zpracovány informace výzkumem trhu, a nyní jde o zpřesnění informací směřujících k upřesnění přijatých cílů. V tomto bodě je třeba hlouběji proniknout do zkoumané problematiky a vymežit si zejména:

- charakteristiku ohraničení a přerozdělení cílového trhu;
- charakteristiku obecné či odvětvové konkurence;
- charakteristiku předpokládaného zákazníka či spotřebitele;
- charakteristiku nabízeného zboží, či služeb;
- charakteristiku rozhodujících nabídkových a poptávkových tendencí.

Je potřeba, aby se k vyjmenovaným úkolům přistupovalo velmi zodpovědně. Tyto by měly provádět pracovníci, kteří mají dostatek zkušeností a znalostí. V tomto případě by mělo spolupracovat několik týmů, které se zabývají aktuální marketingovou situací z více pohledů a v mimořádných případech se může zapojit i tým z vnějšího prostředí podniku. Při charakterizaci cílového trhu se podnik soustřeďuje na následující otázky:

- Jaká je velikost trhu, na který podnik vstupuje?
- Jaké jsou jeho nejtypičtější vlastnosti?
- Jak velký segment z celkového trhu by měl tvořit příští cílový trh?
- Jaké je jeho makroprostředí, resp. mikroprostředí?
- Jaký je předpokládaný vývoj trendů v kvantitativní a kvalitativní rovině?

Charakteristika poptávkových a nabídkových tendencí se může zaměřit na následující otázky:

- Co je určující tržní silou, nabídka nebo poptávka?
- Jaká je závislost mezi časovými trendy a poptávkou a nabídkou?
- Jaký je předpokládaný vývoj trendů v nabídce a poptávce v kvantitativní nebo kvalitativní rovině? (Soukalová, 2004, s. 26)

Charakteristika konkurence se týká zejména následujících otázek:

- Jaká je konkurence?
- Který konkurent je nejzávažnější?
- Jaký je podíl jednotlivých konkurentů?
- Co se dá od konkurentů očekávat?
- Jak se bude celé odvětví dále rozvíjet?
- Jak lze získat výhodnější postavení?
- Je možné očekávat rozšířené konkurence?
- Je předpoklad zúžení konkurence?

V rámci charakteristiky zákazníka nebo spotřebitele mohou evokovat otázky:

- Jaký počet zákazníků je zajímavý z hlediska komunikace?
- Jaký počet se transformuje na spotřebitele?
- Jaká je vnitřní struktura zákazníků (pohlaví, věk)?
- Jaký je předpoklad jednorázového či vícekrát nákupu?
- Který motiv je z pohledu nákupního rozhodnutí hlavní a které jsou podpůrné?
- Které podniky upřednostňuje zákazník při nákupu doplňujících zboží? (Soukalová, 2004, s. 27)

Může se také připravit a realizovat přístup k zbožové charakteristice. V tomto rámci vznikají otázky:

- Jaký firemní zboží (produkt) lze považovat za vedoucí?
- Jaká je jeho variantnost nabízena na trhu?
- V jaké škále podnikových zboží se nachází?
- Které jsou jeho rozhodující přednosti?
- Které jsou jeho rozhodující nedostatky?

- Na jakém místě se nachází náš vedoucí zboží z pohledu konkurence?
- V jaké obchodní síti jsou nabízeny naše zboží?
- Jaké služby jsou k našim produktům přidružené a v jaké míře dotvářejí jejich zboží kvalitu?

Některými otázkami by se měl firemní management zabývat a také na ně odpovídat, pokud má být analýza smysluplná, a pokud má napomoci podniku při tvorbě adekvátních východisek při navrhování marketingové strategie. Ze souboru všech informací je ale třeba efektivně vybrat a zkombinovat ty informace, které směřují k podpoře tvorby a implementace marketingové strategie. V rámci tohoto kroku se většiny aktivit účastní zejména manažeři z útvaru výzkumu trhu, resp. manažeři z oblastí, které mohou napomoci k získání informací. Vybraní manažeři z týmu pro tvorbu marketingové strategie usměřňují tuto činnost.

Pokud je firemní stanovisko objasněno, může se přistoupit k upřesnění strategického cíle, či cílů. Pokud nebyly v prvním kroku stanoveny podpůrné, případně doplňkové cíle, tak se stanoví v tomto kroku. Později se musí vytvořit specifikace rozhodujících problémů a úkolů, jejichž odstranění nebo naplnění se může stát náplní posledních manažerských rozhodnutí před navrhnutím konkrétní marketingové strategie. Musí se respektovat různé faktory, jako je například minulé postavení či fungování podniku nebo předpokládané postavení, které je výhledovou vizí podniku, se kterou se uvažuje ve vytvářené marketingové strategii (Hanzelková et al., 2009, s. 39-43)

3.2.7 Výběr segmentu a typu marketingové strategie

V tomto kroku se rozhoduje vrcholový management, resp. speciální tým strategických manažerů o odpovědích na následující otázky:

- Který segment trhu bude cílově strategicky ovlivňován?
- Jakým typem marketingové situace?

Management uvažuje a rozhoduje se, zda může dojít k výběru více segmentů, které budou strategicky ovlivňovány, zda může být několik segmentů sdruženo a může být pro ně stanovena jednotná marketingová strategie. V případě mimořádně významného segmentu poté může podnik uvažovat i o návrhu několika marketingových strategií. (Hanzelková a kol., 2009, s. 48)

3.2.8 Návrh marketingové strategie

Návrh marketingové strategie se následně skládá z níže vyjmenovaných kroků:

- strategická podstata, zásadní vyjádření strategické podstaty, která se váže především k cílům připravované strategie,
- tvorba alternativ marketingové strategie, která precizuje uvažované možnosti řešení,
- výběr nejvhodnější strategie, pro niž se management rozhodne,
- zajištění vnitropodnikových zdrojů, které jsou potřebné pro naplnění uvažovaných úkolů
- určení úloh pro podpůrné aktivity, které se týkají vnitřního i vnějšího prostředí,
- stanovení celkového rozpočtu, který má spíše orientační charakter a postupně se bude při implementaci upřesňovat,
- schválení strategie jako poslední návrhový krok před samotným prováděním marketingové strategie. (Hanzelková et al., 2009, s. 49)

3.3 Implementace marketingové strategie

Pokud už má podnik vytyčený plán, může nastat proces implementace, ve kterém se uvažované náměty a doporučení převádějí do marketingové řídicí praxe. Pro podnik je tato fáze velmi významná a výjimečná, protože je časově, manažerský i nákladově náročná. Pro úspěšnou implementaci marketingové strategie je tak důležitý podrobný plán činností, včetně časového harmonogramu, marketingový rozpočet, stanovení způsobu kontroly a nástrojů měření pro posouzení dosažení stanovených cílů (Štůsek, Kvasničková Stanislavská, 2013, s. 102). Při procesu implementace vznikají i mnohé problémy, jako jsou například:

- rozporuplnost cílů
- nedostatečná synergie plánů,
- koordinace manažování,
- nedostatky v přípravě plánů,
- nedostatky v pokrytí plány,
- odpor ke změnám,
- nesoulad mezi pravomocemi a odpovědnostmi,
- nedostatečná motivace,
- neefektivní časový harmonogram. (Hanzelková et al., 2009, s. 50)

3.4 Kontrola implementace marketingové strategie

Kontrola je posledním krokem strategického marketingového procesu. Mezi jeho hlavní funkce patří:

- poznávací (je třeba množství informací a správně poznání jejich formy a obsahu),
- srovnávací (pokyny a provedení kvalitního procesu srovnávání),
- východní (poučit se při chybách v minulém či současném procesu).

Kontrolní proces musí splňovat množství zásad, které jsou typické nejen pro tuto funkci, ale i pro celý manažerský proces. Mezi ně patří:

- plánovitost,
- přesnost,
- včasnost,
- objektivnost,
- nepřetržitost,
- komplexnost,
- zpětnovazbost. (Hanzelková et al., 2009, s. 52)

Kontrolní proces musí být prováděn na všech úrovních managementu. Kontrolu neprovádějí jen kontrolní týmy z firemního prostředí, ale také z vnějšího prostředí. Nejtypičtějším příkladem z vnějšího prostředí kontrolních orgánů jsou:

- nejvyšší kontrolní úřad,
- daňový úřad,
- nezávislý audit. (Hanzelková et al., 2009, s. 52)

4 Vlastní řešení

Pro zkoumání bakalářské práce byla vybrána společnost Notino, s. r. o. Jelikož se ale jedná o společnost působící na více trzích, bude izolováno pouze její působení na trhu českém. V kapitole vlastního řešení je společnost nejprve stručně popsána a poté jsou provedeny jednotlivé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Jako poslední je zde provedena SWOT analýza, která souhrnně analyzuje vnitřní i vnější prostředí společnosti Notino, s. r. o. a identifikuje její příležitosti a hrozby z pohledu vnějšího prostředí a silné a slabé stránky z pohledu vnitřního prostředí. Na základě těchto zjištění je v další kapitole navrhována marketingová strategie společnosti.

4.1 Společnost Notino, s. r. o.

Jedná se o původem českou společnost, jejíž kořeny sahají až do roku 2004. Internetový obchod s parfémami a kosmetikou se v roce 2005 rozšířil i na Slovensko a o rok později i do Polska. Nejprve společnost nesla název Internet shop, s. r. o. Společnost byla vedena u Městského soudu v Praze od 9. října 2006 do 1. dubna 2017. Čeští zákazníci ji ale spíše znali pod názvem internetového obchodu Parfums.cz. Během tohoto období ale společnost postupně expandovala na další trhy a v roce 2017 tak už obsluhovala 14 trhů, včetně Německa, Velké Británie a Ukrajiny. Problémem ale bylo, že ve 14ti zemích společnost působila pod 10ti různými názvy. Společnost s cílem sjednocení názvu napříč obsluhovanými trhy přistoupila v roce 2016 k rebrandingu. V roce 2017 se tedy v České republice společnost přejmenovala na Notino, s. r. o. a nově je vedena u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou C 101025. (Justice, 2019a) (Notino, 2019a) (Štěrba, 2016)

Název Notino podle marketingového ředitele společnosti na začátku nenesl žádný význam. Společnost si jej tak zvolila s úmyslem spojit název s novými významy a dojmy spotřebitelů. Od konce roku 2016 se název společnosti postupně sjednocoval na všech obsluhovaných trzích. Aktuálně společnost působí na 21 evropských trzích a Ukrajině. V blízké době se také plánuje expande na švýcarský trh. Na konci roku 2016 portfolio společnosti čítalo 45 tisíc druhů produktů. Společnost ale usilovně pracuje na svém dalším rozvoji. Aktuálně už nabízí 60 tisíc produktů od 1 500 různých značek. Dnes se internetový obchod nelimituje pouze na parfémami a kosmetiku. Lze zde najít také řadu produktů pro péči o tělo a vlasy, ale také drobné elektronické přístroje nebo interiérové vůně. (Notino, 2019a) (Štěrba, 2016)

Na českém trhu tak společnost Notino, s. r. o. představuje největšího on-line prodejce parfémů i kosmetiky. Internetový obchod se pyšní širokým sortimentem od světových značek až po drobné lokální výrobce. Oproti jiným českým e-shopům s kosmetikou Notino poskytuje větší výběr produktů a efektivnější distribuční síť. Jelikož společnost provozuje vlastní sklad a síť prodejen, které slouží především jako výdejní místa pro vyzvednutí internetových objednávek, je distribuce k zákazníkovi rychlá a zároveň efektivní. Díky poloautomatickému provozu skladu totiž společnost dokáže expedovat až 80 tisíc objednávek denně. O postavení společnosti na českém trhu vypovídá i její pravidelné získávání Ceny kvality v anketě ShopRoku cenového srovnávače Heureka. (Notino, 2019a)

4.2 Analýza 5C

Pro popsání společnosti Notino, s. r. o. a její pozice na českém trhu je využita verze situační analýzy 5C. Dále je tak společnost popsána z pohledu 5ti oblastí: společnost (company), spolupracující firmy (collaborators), zákazníci (customers), konkurenti (competitors) a makroekonomické prostředí (climate).

4.2.1 Společnost (company)

Vybraná společnost Notino, s. r. o. už byla stručně charakterizována výše, proto zde budou doplněny pouze některé další informace. Předmětem podnikání společnosti na českém trhu jsou výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Základní kapitál společnosti tvoří 1 milion Kč. Jediným společníkem společnosti se 100% podílem je Notino Limited, se sídlem v Kyperské republice. Za společnost na českém trhu jednají 2 jednatelé. (Justice, 2019a) Na českém trhu zastává společnost Notino, s. r. o. pozici předního internetového prodejce parfémů a kosmetiky. Za období 1. července 2016 až 30. dubna 2017 vykázala společnost čistý obrát ve výši 5 715 892 Kč. Jednalo se tak o navýšení obrátu o 224 530 Kč oproti předcházejícímu účetnímu období. Společnost v období 1. července 2016 až 30. dubna 2017 nepoužívala žádné investiční instrumenty a nefinancovala žádné aktivity výzkumu ani vývoje. Společnost v rámci úvěrových nástrojů využívá pouze kontokorentní úvěr.

V období let 2016 a 2017 se společnost soustředila především na rozvoj svého sortimentu. Bylo modernizováno vývojové oddělení, zavedeny technické inovace a zahájeny přípravy na otevření dalších nových poboček. Společnost obecně podniká v souvislosti s platnou legislativou a pravidly Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Zaměstnanci

společnosti tak jsou pravidelně proškolení v oblastech bezpečnosti práce, dodržování provozního řádu, silničních předpisů, směrnic a systému jakosti. Společnost také podniká v souladu s principy ochrany životního prostředí a věnuje se charitativní činnosti. (Justice, 2019b) Nejčastěji společnost Notino, s. r. o. finančně podporuje handicapované, opuštěné děti a matky v nouzi nebo vážně nemocné děti. (Notino, 2019b)

4.2.2 Spolupracující firmy (collaborators)

Za významově nejdůležitější partnery společnosti Notino, s. r. o. lze považovat jednotlivé dodavatele a následně logistické partnery. Jak již bylo zmíněno, společnost prodává produkty od 1 500 různých značek. Dodavatelů je tedy velké množství a zboží je zpravidla objednáváno na centrální sklad. Díky velkému množství dodavatelů zároveň významně klesá závislost společnosti na jednotlivých dodavatelích, kteří si tak ve smluvních vztazích nemohou diktovat jednostranně výhodné podmínky. Na druhé straně obchodního řetězce stojí logistické firmy, které zodpovídají za dopravu produktů ke konečným zákazníkům. Kromě osobního odběru tak mohou zákazníci pro dopravu svých objednávek využít 3 různých firem a 8mi možností dopravy. Společnost Notino, s. r. o. tedy spolupracuje s firmami PPL, Česká pošta a Zásilkovna a opět tím minimalizuje svou závislost na jednotlivých logistických firmách. Díky většímu počtu spolupracujících firem není podnikání společnosti příliš negativně ovlivňováno ani v případě potíží samostatných spolupracujících firem. (Notino, 2019a)

4.2.3 Zákazníci (customers)

V České republice má společnost Notino, s. r. o. již svou historii a kolem 4 milionů zákazníků. Zákazníky tvoří široké spektrum osob všech věkových kategorií. Nejedná se tedy o homogenní zákaznickou základnu, ale spíše o soubor několika samostatných skupin osob. Největší skupinu zde představují mladé ženy a poté ženy středního věku. Notino tak jen na českém trhu odešle až 6 milionů balíčků za rok. Zákazníci společnosti Notino, s. r. o. také pravidelně oceňují Cenou kvality v anketě ShopRoku. Na sociálních sítích má společnost již přes 1 milion fanoušků. (Notino, 2019a) Na Facebooku je to konkrétně 769 tisíc sledujících a 773 tisíc osob, které českému profilu společnosti Notino, s. r. o. daly like. (Facebook, 2019)

4.2.4 Konkurenti (competitors)

Jako největší konkurenty značky Notino lze v českém prostředí označit parfumerie Sephora, Douglas, Marionnaud, Fann a především jejich internetové obchody. Ve všech

4 případech se jedná o nadnárodní řetězce, které se zabývají prodejem parfémů a kosmetiky. Sortiment společnosti Sephora se skládá z produktů 152 značek a za rok 2016 její obrat činil 900 856 000 Kč (Justice, 2019d) (Sephora, 2019). Společnost Douglas v České republice nabízí produkty od 114 značek a za období 1. října 2016 až 30. září 2017 vykázala čistý obrat ve výši 674 343 000 Kč (Douglas, 2019) (Justice, 2019c). Parfumerie Marionnaud poté nabízí produkty od 114 značek a její čistý obrat za rok 2017 představoval 475 517 000 Kč (Justice, 2019e) (Marionnaud, 2019). Skupinu konkurentů uzavírá parfumerie Fann, jejíž sortiment se skládá z produktů 121 značek a jejíž obrat za rok 2017 činil 424 260 000 Kč (Fann, 2019) (Justice, 2019f). Do obrátů se ale promítaly i tržby z kamenných prodejen parfumerií. Jako největšího konkurenta pro společnost Notino tak lze spatřovat parfumerii Sephora, která se mimo jiné soustředí na prodej korejské kosmetiky a produktů exkluzivních kosmetických značek jako Fenty Beauty by Rihanna nebo Kat von D (Sephora, 2019).

4.2.5 Makroekonomické prostředí (climate)

České ekonomice se v současnosti daří. Meziroční růst hrubého domácího produktu činil v roce 2016 2,3 % a v roce 2017 dokonce 4,6 %. Pro rok 2018 se následně předpokládá meziroční růst okolo 3 %. (Kurzy.cz, 2019) Daří se především zpracovatelskému průmyslu, který v roce 2017 tvořil skoro polovinu hrubé přidané hodnoty. V posledním roce výrazně rostl také sektor finančnictví a pojišťovnictví a zesilovalo i postavení služeb. Příznivá ekonomická situace se v roce 2017 projevila i v meziročním růstu tržeb z maloobchodu o 5,9 %. Jednalo se především o prodej nepotravinářského zboží podpořený dynamicky se rozvíjejícími internetovými obchody. Dále se pozitivně rozvíjely i dopravní a skladovací služby. (Kamenický, Sukupová, 2018) Spotřebitelské ceny v roce 2017 meziročně vzrostly o 2,5 %. Mírně rostla také zaměstnanost.

Disponibilní příjmy domácností v roce 2017 vykazovaly rostoucí trend, na základě kterého rostly i maloobchodní tržby. Podle předběžných čísel se odhaduje růst HDP v roce 2018 na 3 % a pro rok 2019 se prognózuje růst v hodnotě 2,9 %. Růst české ekonomiky tedy v současnosti nevykazuje žádné výkyvy a naopak stabilně roste. To vytváří vhodné podmínky také pro růst jednotlivých odvětví včetně kosmetického průmyslu a internetového maloobchodu. (ČNB, 2019) (Kurzy.cz, 2019) Česká republika se v posledních 4 letech řadí k zemím s nejrychlejším růstem maloobchodních tržeb v Evropě (Kamenický, Sukupová, 2018). Kosmetický průmysl v současnosti také roste a to především v podobě trendu přírodní kosmetiky (Vivaness, 2018). Maloobchod s kosmetickými a toaletními výrobky se podle

údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) významně rozvíjí od roku 2014. V tomto odvětví tak už po několika let výrazně roste přidaná hodnota i celkové tržby. (ČSÚ, 2018)

4.3 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Porterova analýza konkurenčního prostředí, v konkrétní podobě Porterova modelu pěti sil, představuje nástroj analýzy mikroprostředí společnosti. Cílem je tak identifikovat síly, které v odvětví působí a mají největší vliv na podnikatelskou činnost vybrané společnosti. Pět sil zde představují konkurence v odvětví, potenciální nová konkurence, substituční výrobky, dodavatelé a odběratelé. (Jakubíková, 2013, s. 103)

4.3.1 Konkurence v odvětví

Konkurenční boj se na českém trhu v odvětví maloobchodu s kosmetikou a parfémů odehrává především mezi společnostmi Notino a jmenovanými nadnárodními parfumeriemi Sephora, Douglas, Marionnaud a Fann. Zde lze pozorovat poměrně intenzivní konkurenční boj o zákazníky v podobě věrnostních programů, slevových akcí a výhradních prodejn vybraných značek. Co do počtu značek i zásob produktů ale společnost Notino na českém trhu vítězí. Naopak jí ale chybí věrnostní program, který zbylé 4 parfumerie nabízí. Celkové slevové akce také častěji poskytují nadnárodní řetězce parfumerií. (Douglas, 2019) (Marionnaud, 2019) (Sephora, 2019)

Za konkurenci na českém trhu lze ale z širšího pohledu také označit drogistické řetězce, kosmetické multilevel marketing (MLM) společnosti, společnosti s přímým prodejem a prodejny jednotlivých značek. V České republice představují drogistické řetězce místo, kde řada českých spotřebitelů nakupuje drogistické zboží, kosmetiku i parfémů. Mezi nejoblíbenější drogistické řetězce patří Teta drogerie a dm drogerie markt. Drogistické řetězce nabízí českým zákazníkům široký a kvalitní sortiment za dostupné ceny, včetně věrnostních programů a geografické dostupnosti. Zákazníci zde nejčastěji nakupují produkty jako deodoranty, přípravky pro sprchování a pro péči o vlasy. (Semerádová, 2017)

MLM kosmetických společností, které působí na bázi síťové organizační struktury, lze na českém trhu najít celou řadu. Jmenovat lze například Mary Kay, TianDe nebo LR Cosmetic. Tyto společnosti svým členům opět nabízejí řadu slev, ale produkty pocházejí od jedné nebo několika málo značek. Pro širokou veřejnost také nejsou nabízené produkty tak přístupné jako je tomu v případě drogistických řetězců nebo i jmenovaných parfumerií. Značku Mary Kay navíc nabízí samotná společnost Notino. Společnosti využívající přímého

prodeje, jako Avon nebo Oriflame, mají v České republice dlouholetou tradici. Opět ale nízký počet značek a náročnější geografická dostupnost vypovídají o jejich slábnoucí konkurenceschopnosti. Navíc produkty značky Avon i Oriflame opět nabízí i obchod Notino. Oba zmíněné typy společností ale také zavádějí internetový prodej pro překonání geografických bariér. (Avon, 2019) (Mary Kay, 2019) (Notino, 2019c)

Jako poslední zmiňované prodejny jednotlivých značek lze uvést například Yves Rocher, L'occitane nebo Rituals. Opět se jedná o omezený sortiment jedné, případně několika málo značek, které jsou nabízeny v kamenných prodejnách i na vlastních internetových obchodech. Jednotlivé značky svým zákazníkům často nabízí věrnostní program a občasné akce či slevy. Značkové prodejny si ale drží výhradní postavení prodejce značkových produktů a tak je nelze sehnat mimo tyto prodejny nebo značkové eshopy. (Yves Rocher, 2017)

4.3.2 Potenciální nová konkurence

Jelikož je vstup do odvětví maloobchodu omezen pouze základními legislativními podmínkami vstupu do odvětví, je poměrně snadné i pro nové firmy do odvětví v České republice vstoupit. V současnosti tak nejčastěji v odvětví vznikají drobné značkové prodejny a elektronické obchody zaměřené na přírodní kosmetiku. Z určitého pohledu se jedná o určitou hrozbu nové konkurence, která by ale společnost Notino neměla příliš ohrozit. V oblasti nových konkurentů by se za významnou hrozbu dal považovat například vstup nadnárodní parfumerie či internetového obchodu s kosmetikou na český trh. (Vivaness, 2018)

4.3.3 Substituční výrobky

Jelikož je nabízený sortiment společnosti Notino tak rozsáhlý, tak lze hrozbu nových substitutů považovat za méně pravděpodobnou a ohrožující. Na hrozbu substitutů zde totiž reagují spíše jednotlivé značky, jejichž produkty Notino nabízí. Je tak možné v této souvislosti spíše uvažovat o trendech, které se v odvětví kosmetického průmyslu objevují. V současnosti například výhradně přírodní složení produktů, korejské přístupy a produkty k péči o pleť nebo šetrné barvy na vlasy. Notino ale svůj sortiment neustále rozšiřuje i prohlubuje a proto zde zákazníci mají vůbec největší výběr v České republice. Samotný internetový prodej a logistické služby jsou také dlouhodobě zkvalitňovány tak, aby pro zákazníky byly pohodlné a v odvětví zároveň konkurenceschopné. (Notino, 2019c)

4.3.4 Dodavatelé

Vzhledem k počtu 1 500 značek lze označit vyjednávací sílu dodavatelů za nízkou. Tato situace se může případně lišit u trendových značek a produktů, po kterých je v konkrétní okamžik velká poptávka. Zároveň zde lze spatřovat určitou sílu ještě nezastoupených značek, které mají například na českém trhu své zákazníky, ale prodávají je výhradní dodavatelé nebo samotné značkové prodejny. V případě jednání o rozšíření sortimentu o produkty takové značky by na společnost Notino mohl být vyvíjen určitý tlak. Zde by poté rozhodovala opravdová popularita značky a její přínos pro portfolio společnosti Notino. Vzhledem k počtu nabízených značek ale ani v tomto případě nelze hovořit o vysoké vyjednávací síle dodavatelů. (Notino, 2019c)

4.3.5 Odběratelé

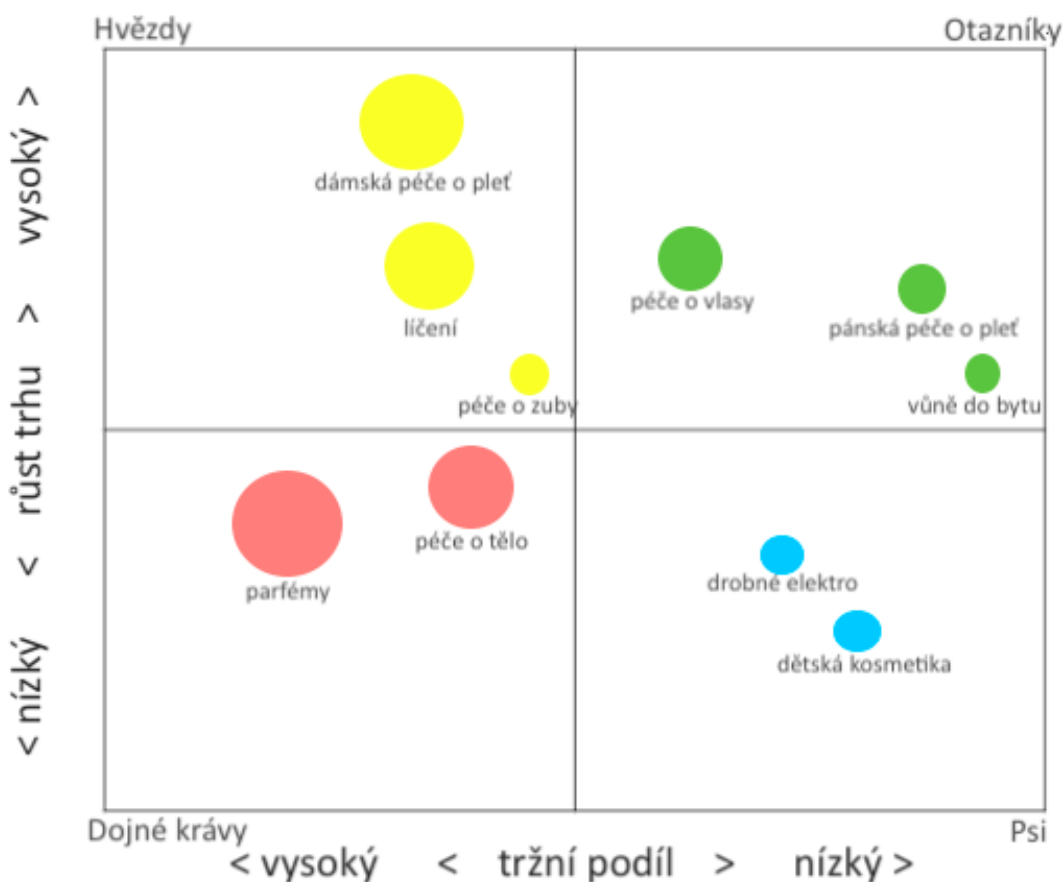
Odběratele představují v případě společnosti Notino koneční zákazníci. Pro kupující je velmi snadné přejít ke konkurenci jako je například parfumerie Sephora. I ta a další totiž nabízí možnost nákupu produktů na internetu. Notino se tedy v očích zákazníků odlišuje od konkurence především koncentrací značek a šířkou sortimentu. Z pohledu zákazníků je ale příznivá i cena nabízených produktů, jejich kvalita a rychlost dodání. Náklady na přechod zákazníka k jinému dodavateli lze tedy spatřovat především v ochuzení se o některé značky a zpomalení logistického procesu. Řada konkurentů má totiž centrální sklady mimo Českou republiku. Například parfumerie Sephora nabízí doručení internetových objednávek do 2 pracovních dnů, ale pouze skrze Českou poštu nebo společnost DPD za 79 Kč, nad hodnotu 1 500 Kč zdarma. Chybí zde ale možnost bezplatného vyzvednutí. Společnost Notino naopak nabízí osobní odběr za poplatek 25 Kč nebo nad hodnotu 500 Kč zdarma. Dále je zde možné využít také standardního dodání do 2 pracovních dnů za 89 Kč, ale i večerního dodání v den objednávky ve městech Praha, Brno a Ostrava. (Notino, 2019c) (Sephora, 2019)

4.4 Portfoliová analýzy BCG

Portfoliová analýza, neboli matice Boston Consulting Group – BCG, představuje znázornění vztahu potenciálního růstu trhu za určité období a relativní tržní podíl jednotlivých skupin produktů. (Jakubíková, 2013, s. 133) Společnost Notino neposkytuje přesné informace o svém tržním podílu ani potenciálu růstu jednotlivých skupin produktů. V České republice také neexistuje oborová organizace, která by tyto údaje v oblasti maloobchodu s kosmetikou a parfémami shromažďovala. Proto je následující schéma pouze jakousi ilustrací postavení

jednotlivých skupin produktů nabízených společností Notino na českém trhu. Ilustrace se odvozuje od dostupných statistických dat ze studie GfK Beauty 2018 (GfK, 2019) a výzkumu webového rozhraní Nielsen Admosphere z roku 2017 (Semerádová, 2017).

Obrázek 4: Portfolio matice BCG pro společnost Notino, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování na základě Notino (2019c), GfK (2019) a Semerádová (2017)

Nabízené produkty společností Notino, s. r. o. byly rozděleny do 10 obecných skupin: parfémy, péče o vlasy, péče o tělo, péče o zuby, dámská péče o pleť, pánská péče o pleť, dětská kosmetika, líčení, vůně do bytu a drobné elektro. Postavení jednotlivých skupin produktů ilustruje obrázek 4. Nejvíce tržeb a tzv. stálíce nabídky představují samotné parfémy, které s původním názvem parfums.cz také nejvíce korespondovaly. Skupina parfémů se tak ještě s produkty péče o tělo řadila mezi dojné krávy společnosti. Produkty péče o tělo zde zastupují širokou nabídku sprchových přípravků, tělových krémů až po pěny na holení a punčochy ve spreji. Jedná se o hojně nakupovanou skupinu produktů, jejíž objem je v čase spíše stabilní.

Mezi skupiny produktů s vyšším tržním podílem a zároveň vysokým potenciálem růstu zde byly zařazeny dámská péče o pleť, líčení a péče o zuby. Zájem žen o docílení perfektního vzhledu stále roste. Nejvíce jsou s tímto cílem nakupovány právě produkty péče o pleť

a líčení. Obzvláště v posledních letech se rozšiřuje sortiment obou skupin o nové typy produktů. Například korejská kosmetika na trh přináší plátýnkové masky a pleťové esence. V líčení se zase relativně nově používají konturovací a rozjasňující produkty. Význam těchto skupin produktů tak dále roste a s novými trendy a typy produktů si získává i zcela nové zákazníky. Péče o zuby s péčí o vzhled také souvisí a v současnosti zájem o ni taktéž roste. Zákazníci se snaží o zuby správně pečovat, aby dosáhli jejich dlouhodobého zdraví, ale především bělosti. Proto jsou v současnosti populární bělicí zubní pasty a další bělicí přípravky.

Do kategorie otazníků s vysokým potenciálem růstu trhu, ale nízkým tržním podílem se zařadily skupiny produktů péče o vlasy, pánská péče o pleť a vůně do bytu. Péče o vlasy v grafickém znázornění směřuje k vyššímu tržnímu podílu. Vlasové přípravky tedy zákazníci nakupují pravidelně a stále častěji vybírají i vyšší kategorie produktů. Ženy nakupují spíše pečující přípravky a muži produkty pro zamezení vypadání vlasů. Hodně produktů péče o vlasy ale čeští zákazníci nakupují v drogistických řetězcích. Pánská péče o pleť je další skupinou produktů s potenciálem tržního růstu. Muži ve vyspělé společnosti o svůj vzhled pečují více. Produkty pro jejich péči jim ale častěji kupují jejich přítelkyně a manželky. Vůně do bytu poté představují specifickou skupinu sortimentu společnosti Notino. Jedná se o skupinu produktů nabízených v internetovém obchodě poměrně nově. S celkovým růstem ekonomiky se obecně i zájem o interiérové vůně zvyšuje. V současnosti tedy má jejich nabídka zajímavý potenciál. Je ale otázkou jestli zákazníci společnosti Notino budou nákup kosmetiky kombinovat i s nákupem interiérových vůní.

Skupiny produktů drobné elektro a dětská kosmetika lze najít v poslední kategorii s nízkým tržním podílem i nízkým potenciálem růstu trhu. Drobné elektro je opět poměrně mladou skupinou nabízených produktů, která má k péči o vzhled vztah, ale zákazníci jsou častěji zvyklí na nákup těchto produktů v samostatných obchodech s elektronikou. Potenciál růstu je tak u této skupiny produktů identifikován jako poměrně nízký a to hlavně vzhledem k zaměření internetového obchodu. Dětská kosmetika je poslední skupinou produktů, jejíž tržní podíl v čase spíše stagnuje a ani se nepředpokládá větší tržní růst. Jedná se spíše o takovou doplňkovou skupinu produktů, která je v oblasti kosmetiky nezbytná, ale zároveň není významně zisková. (GfK, 2019) (Notino, 2019c) (Semerádová, 2017)

4.5 SWOT analýza

S využitím výsledků předcházejících analýz 5C, Porterova modelu pěti sil a portfoliové analýzy BCG je následně vytvořena SWOT analýza. Zde jsou na základě analýzy vnějšího prostředí identifikovány příležitosti a hrozby společnosti Notino, s. r. o. v prostředí českého trhu. Z pohledu vnitřního prostředí společnosti jsou dále vyjmenovány a popsány převažující silné a slabé stránky společnosti.

Tabulka 1: SWOT analýza společnosti Notino, s. r. o.

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Expanze na další zahraniční trhy• Vybudování výdejních míst v dalších českých městech• Oslovení nových segmentů zákazníků• Spolupráce s novými dodavateli• Spolupráce s novými logistickými partnery• Zavedení věrnostního programu• Rozšíření kontaktu se zákazníky mimo prostředí internetu	<ul style="list-style-type: none">• Vstup významných konkurentů do odvětví• Ztráta dodavatelů• Změna nákupního chování zákazníků• Změna spotřeby produktů• Ekologické trendy• Pokles kupní síly obyvatelstva• Nedostatek zaměstnanců• Změna legislativy v ČR
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Dobré povědomí o značce• Šířka sortimentu• Počet zastoupených značek• Konkurenceschopné ceny• Velká skupina zákazníků• Efektivní distribuce• Poloautomatický provoz skladu• IT vybavení	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatek kamenných poboček• Většina produktů dostupná pouze v internetovém obchodě• Absence možnosti osobního odběru objednávek v menších městech• Absence produktů některých značek• Absence vlastních produktů

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků provedených analýz.

Z pohledu vnějšího prostředí byly pro společnost Notino, s. r. o. definovány příležitosti jako expanze na další zahraniční trhy, spolupráce s novými dodavateli a logistickými partnery. Jako nejvýznamnější příležitosti lze ale hodnotit vybudování nových výdejních míst mimo ty existující v Praze, Brně, Ostravě a Českém Těšíně, aby bylo možné poskytnout

většímu počtu zákazníků levnou variantu osobního odběru. Zavedení věrnostního programu, kde by zákazníci sbírali body za hodnotu objednávek a následně využívali slevy na nákupy by bylo také vhodným krokem. Jako příležitost lze spatřovat i oslovení nových segmentů zákazníků. Vhodné by bylo rozšířit kontakt společnosti, který se převážně limituje na internetové prostředí, do fyzického prostředí například ve formě pořádání eventů nebo veřejných dobročinných akcí.

Jako hrozby lze naopak vnímat již dříve zmiňovaný vstup nadnárodních řetězců parfumerií na český trh. Významnou hrozbou by byla i ztráta většího počtu dodavatelů, která by omezila nabídku společnosti. Hrozbu pro společnost představuje i změna nákupního chování zákazníků, kdy by například zájem o nákup v internetových obchodech klesl nebo by se přesunul k novým všezahrnujícím portálům. V souvislosti s růstem zájmu o ekologii a šetrný život by mohlo hrozit i omezení objemu spotřebovávaných produktů či jejich nahrazení domácími přírodními substancemi. Z ekonomického hlediska lze uvést pokles ekonomického růstu, který by se projevil v poklesu kupní síly a snížení nákupů. Naopak v současné situaci ekonomického růstu lze uvažovat o nedostatku zaměstnanců. Výrazné změny české legislativy by také mohly představovat hrozbu pro podnikání v odvětví.

Z pohledu vnitřního prostředí byly identifikovány silné stránky jako dobré povědomí o značce, šířka sortimentu a počet zastoupených značek. Společnost Notino, s. r. o. totiž na českém trhu zaujímá pozici největšího internetového obchodu s kosmetikou a parfémů. I ceny lze hodnotit ve srovnání s konkurencí jako konkurenceschopné. Společnost tak má velkou základnu zákazníků, kteří se od sebe mohou navzájem lišit. Poloautomatický provoz centrálního skladu a spolupráce s řadou distributorů umožňuje společnosti efektivní distribuci objednávek, která je pro zákazníky zároveň rychlá a umožňuje jim výběr z několika možností. Společnost má vlastní IT oddělení profesionálů, kteří se starají o nastavení a chod internetového obchodu a zároveň drží krok s novými technologiemi.

Jako slabé stránky společnosti Notino, s. r. o. byly poté vymezeny nedostatek kamenných poboček, kterým společnost ztrácí především starší věkové kategorie zákazníků a tedy i dostupnost většiny produktů pouze v internetovém obchodě. Společnost Notino, s. r. o. má i pár kamenných prodejen. Zde jsou ale nejčastěji zastoupeny novinky nebo akční produkty. Rozhodně se nejedná o celý sortiment společnosti. S nedostatkem kamenných poboček souvisí i absence možnosti osobního odběru objednávek v menších městech. Zákazníci mimo velká města tak mají při výběru distribuce objednávky o jednu možnost

méně. Jako slabou stránku lze identifikovat i absenci nabídky některých kosmetických značek, které mají své výhradní prodejce. Pokud je tedy zákazník na tyto produkty zvyklý, tak není schopen provést nákup veškeré kosmetiky na jednom místě. Možnou slabou stránkou je poté i absence vlastní řady produktů. Společnost Notino, s. r. o. tak pouze distribuuje produkty jiných značek. (Notino, 2019c)

5 Návrh marketingové strategie

Na základě výsledků SWOT analýzy je dále rozpracován návrh marketingové strategie společnosti Notino, s. r. o. a to v souvislosti s již existující strategií společnosti.

5.1 Vize a poslání

Vizi společnosti Notino, s. r. o. lze nejen v českém prostoru formulovat jako dlouhodobě nabízet široký sortiment produktů péče o vzhled, ze kterého si vybere každý z pohodlí domova. Cílem společnosti je podporovat zákazníky v jejich každodenních činnostech. Společnost toho dosahuje především koncentrací velkého množství značek kosmetiky a parfémů na jednom místě, která zákazníkům usnadňuje nákup.

Jako poslání společnost sama uvádí: „*My v Notinu věříme, že krása má být dostupná pro každého, protože krása dokáže dodávat sebevědomí a měnit. Když se lidé cítí krásní, snadněji dosahují svých cílů a na oplátku dělají svět kolem sebe krásnější.*“ (Notino, 2019a) Z formulovaného poslání je tedy možné vyjít a použít ho i v budoucnu.

5.2 Cílové skupiny zákazníků

Jak již bylo uvedeno, společnost má poměrně širokou zákaznickou základnu, která v sobě obsahuje více zákaznických segmentů. Hlavními kritérii segmentace jsou především demografická a psychografická kritéria. Díky internetovému prostředí a distribuční síti není segmentace v České republice výrazně geograficky omezena. Demografickými kritérii, která mají pro segmentaci zákazníků společnosti Notino, s. r. o. význam jsou pohlaví, věk, rodinný stav a výše příjmu domácnosti. Samozřejmě větší zastoupení mají ve skupině zákazníků ženy. Významná jsou ale i psychografická kritéria jako nákupní chování a životní styl zákazníků. Na základě spojení jmenovaných kritérií lze na českém maloobchodním trhu identifikovat celou řadu zákaznických segmentů. Například:

- dospívající ženy;
- mladé svobodné ženy nakupující offline;
- mladé svobodné ženy nakupující online;
- ženy sportovkyně;
- ženy s malými dětmi zaměřeny na cenu;
- ženy s malými dětmi zaměřeny na kvalitu;

- ženy pečující o rodinu a domácnost;
- bohaté ženy ve středním věku;
- ženy v důchodu zaměřeny na cenu;
- mladí svobodní muži nakupující online;
- muži sportovci;
- muži dbající o vzhled;
- muži ve středním věku zaměřeni na cenu;
- ...

Nejedná se o vyčerpávající výčet potenciálních zákaznických segmentů. Je ale zřejmé, že společnost Notino, s. r. o. díky šíři svého sortimentu oslovuje a může oslovovat široké spektrum zákazníků. Zde je tedy nutné rozhodnout, jestli se společnost zaměří na několik málo zákaznických segmentů a nebo jestli zvolí plošnou strategii, která bude cílit na většinu potenciálních zákazníků. Plošná strategie se z pohledu nastavení společnosti, formulovaného poslání a jejího postavení na trhu nabízí jako vhodnější varianta. Zároveň ale plošná marketingová strategie nemůže dosahovat tak adresné komunikace, jako je tomu v případě strategie orientované na jednotlivé segmenty. Lze tak identifikovat heterogenní cílovou skupinu zákazníků.

5.2.1 Identifikace cílové skupiny zákazníků

Heterogenní cílovou skupinu zákazníků společnosti Notino, s. r. o. tak lze popsat jako skupinu žen i mužů různých věkových kategorií, kteří své dny tráví prací, péčí o rodinu, o domácí mazlíčky, o domácnost a svými koníčky. Osoby ve skupině mají různé životní cesty a cíle, ale všichni se snaží o vytvoření si svého ideálního života ve zdraví a společnosti blízkých osob. Široká a cenově dostupná nabídka produktů péče o vzhled, děti i domácnost by tak jednotlivým zákazníkům měla pomoci v dosahování jejich dlouhodobých cílů a podpořit je v každé jejich aktivitě.

5.3 Cíle společnosti

Jakmile je identifikovaná cílová skupina, tak je možné definovat také marketingový cíl či cíle společnosti. Dlouhodobý cíl společnosti Notino, s. r. o. v českém prostředí lze formulovat jako udržení si postavení tržního vůdce v oblasti internetového maloobchodu s parfémy a kosmetikou. Marketingové cíle je ale vhodné specifikovat pro kratší časové

horizonty. Proto je zde marketingový cíl společnosti Notino, s. r. o. formulován následovně: do 2 let dosáhnout tržního podílu 40 % v odvětví internetového prodeje kosmetiky a parfémů a dále navyšovat i celkový podíl na českém trhu s parfémů a kosmetikou.

5.4 Strategie tržního vůdce

Společnost již v současnosti v internetovém prodeji parfémů a kosmetiky zastává postavení tržního vůdce. S cílem toto postavení si udržet a dále navyšovat ale souvisí mnoho komplexních kroků, které musí marketing společnosti podniknout. Z pohledu produktu je důležité nabídku dále rozšiřovat o nové značky, druhy produktů a přinášet zákazníkům nové trendy. Určitou možností by bylo i zmiňované vytvoření vlastní řady produktů, která by byla dostupná pouze na prodejních místech Notino. Vhodné by bylo ve vlastní řadě produktů reflektovat aktuální kosmetické trendy. Vysoká kvalita složení, přírodní složky, ekologicky šetrná výroba i obaly. Značka by ale mohla zajít ještě dále a v kamenných prodejnách například nabízet bezobalový prodej vlastní řady produktů nebo přijít s nějakou formou vratných obalů. Zajímavou inovací by byla i nabídka dárkových balíčků či jednoduše balíčků více produktů, které by kombinovaly různé druhy produktů. Například ženské koupelové balíčky by mohly obsahovat pěnu do koupele, peelingové produkty, ale i masky na obličej a interiérové vůně. Tímto způsobem by se podpořil i prodej produktů s nízkým potenciálem tržního růstu.

Společnost Notino, s. r. o. je oceňována pro kvalitu nabízených produktů i celkových služeb. I nadále by tedy měl být kladen důraz hlavně na kvalitu. I cenová dostupnost je ale důležitá. Společnost by se tak dlouhodobě měla snažit snižovat náklady a využívat výnosů z rozsahu. Cenová politika by se měla orientovat hlavně podle samotných nákladů a průběžně sledovat cenovou politiku konkurence. Distribuční systém společnosti dnes ve srovnání s konkurencí funguje dobře. I do budoucna je ale potřeba jej rozvíjet. Poměrně finančně náročnou, ale vhodnou možností, je vytvoření více výdejních míst ve větších českých městech jako například Hradec Králové, Ústí nad Labem, Plzeň, České Budějovice, Zlín a Olomouc. V úvahu zde připadá i navázání spolupráce s dalšími logistickými partnery jako DPD a Geis. Případně je možné uvažovat i o vývoji nové logistické spolupráce například s místními taxi službami.

Je důležité nepodcenit poslední prvek marketingového mixu propagaci, neboli nověji označovanou marketingovou komunikaci. Společnost v současnosti vhodně využívá pro svou

komunikaci se zákazníky a zainteresovanými skupinami osob internetové prostředí. Společnost využívá webovou prezentaci ve spojení s internetovým obchodem, blog, emailové newslettery, PR články a sociální sítě. Do využívaných sociálních sítí se řadí Facebook, Google+, Twitter, Instagram, Pinterest, Youtube a LinkedIn. V offline prostředí se společnost orientuje především na sponzoring a charitativní pomoc. V současném úsilí je nadále potřeba pokračovat. Bylo by vhodné pro stálé zákazníky vytvořit věrnostní program, ve kterém by mohli být odměňováni podle objemu svých nákupů. Zároveň by tak věrnostní program podpořil loajalitu zákazníků ke značce. Nejjednodušší by bylo převádět hodnoty nákupů registrovaných zákazníků na body, které by následně mohli směnit za slevu na další nákup.

Je ale potřeba také podpořit budování povědomí o značce v offline prostředí. Jelikož společnost podniká i komunikuje hlavně v internetovém prostředí, obzvláště starší generace potenciálních zákazníků jí prokluzuje mezi prsty. Povědomí o značce Notino by tak bylo vhodné podpořit uspořádáním eventu nebo veřejné dobročinné akce, které by následně mohly být pořádány i pravidelně. Značka by tak o sobě dala vědět mimo internetové prostředí a nejlépe by své úsilí ještě spojila s dobročinnou činností. Mohlo by se jednat například o pořádání dobročinné sbírky pro konkrétní účel nebo dne pro zdraví. Takový počín by přilákal i bezplatnou mediální pozornost, která by v budování dobrého povědomí o značce společnosti pomohla. (Notino, 2019a,c)

6 Závěr

Bakalářská práce na téma marketingová strategie podniku se věnovala teoretickému vymezení tvorby marketingové strategie, následně byly teoretické poznatky prakticky aplikovány v podobě analýzy prostředí a vytvoření marketingové strategie vybrané společnosti. Cílem práce bylo přímo vytvořit návrh marketingové strategie pro zvolený objekt zkoumání. Pro zkoumání tedy byla vybrána česká společnost Notino, s. r. o., dříve známá pod označením Parfums.cz. Společnost Notino, s. r. o. dnes v českém internetovém prodeji kosmetiky a parfémů zastává přední postavení a podařilo se jí úspěšně expandovat i do dalších zemí. V současnosti tak společnost působí na 22 trzích a chystá se na expanzi do Švýcarska. Společnost se soustředí převážně na internetový prodej, kde nabízí přes 60 000 produktů od 1 500 různých značek. Jedná se o hlavní rys, který společnost odlišuje od její konkurence.

Pro lepší poznání společnosti a posouzení její současné situace byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, jejichž výstup představovala SWOT analýza. Identifikované příležitosti a hrozby na českém trhu jako i samotné silné a slabé stránky společnosti byly dále využity při formulaci návrhu marketingové strategie společnosti. Jelikož ale byla pro zkoumání práce, vybrána již zavedená společnost s existující marketingovou strategií, byla tato v praktické části práce spíše vyhodnocena a doplněna o návrhy na zlepšení. Společnost Notino, s. r. o. si na českém trhu v současnosti vede dobře. I proto pro ni byla zvolena marketingová strategie tržního vůdce. V ní je nejdůležitější na sobě neustále pracovat, inovovat, poskytovat zákazníkům vysokou kvalitu a nedát šanci konkurenci.

Šířka i hloubka nabízeného sortimentu společností Notino, s. r. o. je na českém trhu unikátní. I nadále je ale potřeba na nabídce a doplňkových službách pracovat. Vhodné by tak bylo z pohledu produktu například vytvořit vlastní řadu produktů, z pohledu ceny využívat výnosy z rozsahu, dále v oblasti distribuce oslovit nové logistické partnery a v případě marketingové komunikace především rozvíjet komunikaci i v offline prostředí. Již existující marketingová strategie by se tak s implementací navrhovaných změn a dodatků mohla stát ještě efektivnější a pomoci společnosti Notino, s. r. o. při upevnování její pozice na českém trhu i zvyšování tržního podílu. Dále by bylo vhodné jednotlivé kroky strategie v souladu s interními daty společnosti rozpracovat, časově rozplánovat a vytvořit pro ně detailní rozpočet. Na základě konkrétních plánů by poté mohly být zvoleny metody měření, kontroly

a vyhodnocení implementovaných návrhů. To už je ale interní náplní managementu společnosti, která se dá v tržním prostředí považovat za přísně tajnou.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literatura

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2011. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80.7400-120-8.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. et al. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KITA, J. et al. *Marketing*. Praha: Iura Edition, 2010. 411s. ISBN 978-80-8078-327-3

KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., KELLER, K. V. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

LESÁKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Bratislava: Profis, 1994. 136 s. ISBN 80-85332-05-1

SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. Zlín: UTB FMK, 2004. 118 s. ISBN 80-731170.

SOUKALOVÁ, R. *Marketing...je věda kreativní*. Zlín: VeRBuM, 2015. 158 s. ISBN 978-80-87500-71-2.

ŠTŮSEK, J., KVASNIČKOVÁ STANISLAVSKÁ, L. *Základy marketingu*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2013. ISBN 978-80-213-2414-5.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

7.2 Internetové zdroje

Avon [online]. Avon Cosmetics, spol. s.r.o.: ©2019. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.avon.cz>

ČNB: *Aktuální prognóza ČNB* [online]. Česká národní banka: ©2019. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

ČSÚ: *Obchod, pohostinství, ubytování – časové řady – Vybrané finanční ukazatele – roční – Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE)* [online]. Český statistický úřad: ©2018. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b

Douglas [online]. Parfumerie Douglas s.r.o.: ©2019. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.douglas.cz>

Facebook: *Notino.cz* [online]. Facebook: ©2019. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/notino.cz/>

Fann [online]. FAnn Retail, a. s.: ©2019. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.fann.cz>

GfK: *Téměř polovina Čechů kosmetiku nakupuje pouze v akci, nebo čeká na speciální nabídku* [online]. GfK: ©2019. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.gfk.com/cz/insights/press-release/temer-polovina-cechu-kosmetiku-nakupuje-pouze-v-akci-nebo-ceka-na-specialni-nabidku/>

Justice: *Úplný výpis z obchodního rejstříku: Notino, s.r.o., C 101025 vedená u Krajského soudu v Brně* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: ©2019a. [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=319825&typ=UPLNY>

Justice: *Výroční zpráva [2017] k 30.4.2017* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: ©2019b. [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50729490&subjektId=319825&spis=1084688>

Justice: *Účetní závěrka [2017], výroční zpráva [2017], zpráva o vztazích, zpráva auditora* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: ©2019c. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55725587&subjektId=279468&spis=176869>

Justice: *účetní závěrka [2016], výroční zpráva [2016], zpráva o vztazích, zpráva auditora* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: ©2019d. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=55946873&subjektId=700653&spis=170594>

Justice: *účetní závěrka [2017], výroční zpráva [2017], zpráva o vztazích, zpráva auditora* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: ©2019e. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54788673&subjektId=508485&spis=152708>

Justice: *výroční zpráva [2017]* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: ©2019f. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=56033541&subjektId=571788&spis=686077>

KAMENICKÝ, J., SÚKUPOVÁ, K.: *Vývoj ekonomiky České republiky – rok 2017* [online]. Český statistický úřad: ©2018. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/58775432/320193-17q4a03.pdf/691f1fa8-33fd-44ce-8314-2d17c9ab150b?version=1.0>

Kurzy.cz: *HDP ČR* [online]. Kurzy.cz, spol. s.r.o.: ©2019. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Marionnaud [online]. Diva Center s.r.o.: ©2019. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.marionnaud.cz>

Mary Kay [online]. Mary Kay, s.r.o.: ©2019. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.marykay.cz/cs-cz/>

Notino: *O nás* [online]. Notino, s.r.o.: ©2019a. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.notino.cz/o-nas/>

Notino: *Pomáháme potřebným* [online]. Notino, s.r.o.: ©2019b. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.notino.cz/pomahame-potrebnym/>

Notino [online]. Notino, s.r.o.: ©2019c. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.notino.cz>

SEMERÁDOVÁ, Z. *Češi kosmetika: cenou vítězí parfumerie Fann, kvalitou Douglas* [online]. News Media: ©2017. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/cesi-a-kosmetika-cenou-produktu-vitezi-parfumerie-fann-kvalitou-douglas/>

Sephora [online]. Sephora s.r.o.: ©2019. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <http://www.sephora.cz>

ŠTĚRBA, M: *Parfums.cz rebranduje. Mění se na notino.cz* [online]. Forum Media, s.r.o.: ©2016. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://mam.cz/marketing/c1-65483790-parfums-cz-rebranduje-meni-se-na-notino-cz>

Vivaness: *Vivaness 2019: Přírodní kosmetika má obrovský potenciál* [online]. Retail News: ©2018. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2018/10/31/vivaness-2019-prirodni-kosmetika-ma-obrovsky-potencial/>

Yves Rocher [online]. Yves Rocher: ©2017. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.yves-rocher.cz>