



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

UPLATNĚNÍ VĚRNOSTNÍCH PROGRAMŮ VE STRATEGII SPOLEČNOSTI

THE UTILIZATION OF LOYALTY PROGRAMMES IN A COMPANY STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Csilla Bógyiová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Ing. Csilla Bogyiová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Uplatnění věrnostních programů ve strategii společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Teoretická východiska práce
Analýza současné situace ve vybrané společnosti
Možnosti uplatnění věrnostních programů
Návrhy a doporučení
Závěr
Seznam literatury

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je provést analýzu používaných schémat/pravidel věrnostních programů a s ohledem na vnější a vnitřní podmínky vybrané společnosti navrhnout vhodný věrnostní program pro ni.

Základní literární prameny:

Australian Competition and Consumer Commission: Customer Loyalty Schemes. Final report. Canberra, December 2019, 137 s.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

RAYNER, Sue. Customer Loyalty Schemes. London: FT Retail and Consumer Publishing, 1996, 138 s. ISBN 1 85334 599 7.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca sa zaoberá analýzou vybranej spoločnosti Notino, s.r.o. Spoločnosť je maloobchodná firma predávajúca parfumy a kozmetiku v Európe. V analytickej časti je pomocou analytických nástrojov odhalená stratégia firmy, jej konkurenti a vernostné programy konkurentov. Na základe teoretickej a analytickej časti je v návrhovej časti práce vypracovaný vernostný program pre firmu s porovnaním nákladov a prínosov programu pre firmu. Sú zhrnuté riziká spojené so zavedením vernostného programu a návrhy ako znížiť ich dopad.

Abstract

The diploma thesis deals with the analysis of a selected company Notino, s.r.o. which is a retail company selling perfumes and cosmetics in Europe. The analytical part analyzes in detail the company, its competitors and loyalty programs of competitors. Based on the theoretical and analytical part, a loyalty program is developed for the company with a comparison of costs and benefits of the program for the company. Also, the risks associated with the introduction of a loyalty program and suggestions on how to reduce their impact are summarized.

Kľúčové slová

vernostný program, vernosť zákazníka, marketing, marketingový mix

Key words

loyalty program, customer loyalty, marketing, marketing mix

Bibliografická citácia

BÓGYIOVÁ, Csilla. *Uplatnění věrnostních programů ve strategii společnosti*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135154>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vladimír Chalupský.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že diplomová práce je pôvodní a vypracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorská práva (vo zmyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dne 13. mája 2021

.....
podpis autora

Pod'akovanie

Týmto by som chcela poďakovať vedúcemu mojej diplomovej práce doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc., MBA za jeho odborné vedenie, užitočné rady, trpezlivosť a priateľský prístup pri spracovaní tejto práce a tiež za čas, ktorý mi venoval. Ďalej by som poďakovala pracovníkom Notina za pomoc a podrobné informácie. Moja vďaka patrí aj rodine a priateľom za podporu a pomoc počas môjho štúdia.

Obsah

1	Cieľ práce	11
2	Teoretické východiská.....	12
2.1	Podstata marketingu.....	12
2.2	Stratégia firmy a strategický marketing	12
2.3	Marketingový mix.....	14
2.3.1	Výrobok (produkt)	14
2.3.2	Cena (price).....	14
2.3.3	Distribúcia/ miesto (place)	14
2.3.4	Komunikácia (promotion).....	15
2.4	Komunikačný mix.....	15
2.4.1	Reklama.....	15
2.4.2	Podpora predaja.....	16
2.4.3	Osobný predaj	17
2.4.4	Public Relation - PR.....	17
2.4.5	Direct marketing – priamy marketing	18
2.5	Marketingová analýza prostredia	18
2.5.1	PEST analýza	18
2.5.2	Porterov model	19
2.5.3	SWOT analýza	19
2.6	Spokojnosť a vernosť zákazníka	19
2.6.1	Vernostné programy	20
2.6.2	Typy vernostných programov	22
3	Analýza súčasného stavu.....	24
3.1	Charakteristika spoločnosti	24
3.2	História spoločnosti.....	25
3.3	7S	26
3.3.1	Stratégia.....	26
3.3.2	Štýl riadenia	27
3.3.3	Štruktúra.....	28
3.3.4	Systém	29
3.3.5	Spolupracovníci.....	31

3.3.6	Schopnosti	33
3.3.7	Zdieľané hodnoty	34
3.4	Marketingový mix.....	34
3.4.1	Výrobok.....	34
3.4.2	Cena.....	37
3.4.3	Distribúcia	38
3.4.4	Komunikácia	40
3.5	Komunikačný mix.....	40
3.5.1	Reklama.....	40
3.5.2	Podpora predaja.....	41
3.5.3	Osobný predaj	43
3.5.4	Public Relaion – PR	44
3.5.5	Direct marketing.....	45
3.6	PEST analýza	46
3.6.1	Politické-legislatívne faktory	46
3.6.2	Ekonomické faktory	47
3.6.3	Sociálne faktory	48
3.6.4	Technické faktory.....	50
3.7	Porterov model.....	52
3.7.1	Existujúci konkurenti	52
3.7.2	Hrozba vstupov nových konkurentov	53
3.7.3	Vplyv odoberateľov	53
3.7.4	Vyjednávacia sila dodávateľov	54
3.7.5	Hrozba substitútov	55
3.8	SWOT analýza	55
3.8.1	Silné stránky	55
3.8.2	Slabé stránky	56
3.8.3	Príležitosti	57
3.8.4	Hrozby	57
3.9	Porovnávanie s konkurenciou	58
3.9.1	Rossmann	58
3.9.2	Douglas	59

3.9.3	Sephora.....	61
3.9.4	Zhrnutie	62
4	Návrhová časť	64
4.1	Štruktúra vernostného programu.....	64
4.2	Náklady spojené s vernostným programom.....	68
4.3	Prínosy vernostného programu pre spoločnosť	73
4.4	Porovnávanie prínosov a nákladov	75
4.5	Časový plán.....	76
4.6	Riziká spojené so zavedením vernostného programu	82
5	Záver.....	85
6	Použitá literatúra.....	86
7	Zoznam obrázkov	91
8	Zoznam tabuliek.....	92
9	Zoznam grafov	93

1 Cieľ práce

Cieľom tejto práce je na základe analýzy spoločnosti navrhnúť vernostný program pre vybranú maloobchodnú spoločnosť Notino, s.r.o. Firma sa zaoberá internetovým predajom parfumov a kozmetiky. Konkurenčný boj v danom odvetví je silný. Spoločnosťou využívané podpory predaja majú úspech medzi zákazníkmi, avšak firma je jediná medzi svojimi konkurentmi, ktorá neodmení zákazníka za opakovaný nákup. Preto je vhodné uvažovať či by zavedenie takého programu bolo pre firmu výnosné.

Práca sa najprv zaoberá teoretickými znalosťami, na základe ktorých je možné pochopiť prečo sú vernostné programy pre firmu prínosom. Tiež popisuje analýzy, pomocou ktorých je možné pochopiť stratégiu a marketingovú komunikáciu spoločnosti. Tieto teoretické popisy sú získavané z literárnych zdrojov zaoberajúcich sa rovnakou problematikou ako táto diplomová práca. Táto časť sa skladá z popisu marketingu, stratégie firmy, komunikačným mixom a analýzami prostredia firmy. Záverom tejto časti práce je popis lojality zákazníka a typy vernostných programov, ktoré sú súčasne obecné využívané.

Analytická časť práce je venovaná analýze súčasného stavu vo firme. V tejto časti je popísaná analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy pomocou SLEPT analýzy, marketingového mixu a SWOT analýzy. Jedna kapitola je venovaná analýze konkurentov, v ktorej je zároveň zahrnutý aj popis nimi ponúkaných vernostných programov.

Na základe týchto analýz je navrhovaný vernostný program pre spoločnosť a ďalej je skúmaná ekonomická úvaha či by zavedenie programu bolo pre firmu prínosné. Pomocou metódy Pert je vypracovaný časový plán. V závere sú uvedené a analyzované riziká spojené so zavedením programu.

2 Teoretické východiská

2.1 Podstata marketingu

Marketing je definovaný ako proces, pomocou ktorého jednotlivci a skupiny dosahujú prostredníctvom tvorby a zmeny produktov naplnenie svojich potrieb. Marketing je ako súbor aktivít, rámci ktorých môžeme predvídať, zisťovať, stimulovať a uspokojiť potrebu zákazníka. Kľúčovým bodom každej marketingovej úvahy a aj marketingového rozhodnutia by mal byť zákazník. Podstatou marketingu je snaha nájsť rovnováhu medzi záujmami zákazníka a firmy. [1]

Dlhodobo bolo jediným marketingovým cieľom, aby zákazníci nakupovali, bez ohľadu na to či sú stálymi a lojálnymi zákazníkmi alebo novými zákazníkmi, ktorí nakupujú prvýkrát. Toto odborníci nazvali ako tradičný, alebo transakčný marketing, ktorého cieľom je maximalizácia predaja. Základné predpoklady, aby tento prístup bol vyhovujúci sú, že existuje veľký počet potenciálnych zákazníkov, ktorých potreby sú veľmi podobné, a je ľahšie nájsť nových zákazníkov, ako si udržať stálych. V dnešnom, veľmi rýchlo vyvíjajúcom sa svete, kde sú permanentné zmeny sa ukazuje, že tento prístup už nie je dostačujúci [2]

Význam stálych zákazníkov narástol a bolo potreba nový pohľad na marketing, ktorý kladie dôraz na vzťahy so zákazníkmi, čo viedlo k vytvoreniu novej definície marketingu. [3] Marketing znamená, že trh je riadený tak, aby dochádzalo k výmene a zároveň k vybudovaniu vzťahu, s cieľom vytvoriť hodnotu a uspokojiť potreby ako zákazníka tak aj firmy samotnej. [4] Zmyslom podnikania je efektívne poskytovať hodnotu. Pomocou marketingových nástrojov a stratégie sa podarí uspokojiť potreby zákazníkov a pridať hodnotu k produktom. [2]

2.2 Stratégia firmy a strategický marketing

Strategické riadenie je proces, v ktorom vrcholové vedenie firmy formuluje stratégie pomocou ktorých je možné dosiahnuť stanovené ciele, v súlade s vnútornými zdrojmi podniku, vonkajším prostredím a zaisťuje tak celkovú úspešnosť firmy. Je to dynamický proces, v ktorom sú doladené misie, ciele, stratégie s ekonomickými výsledkami v nadväznosti na výzvy a hrozby prostredia. [1]

Priebeh strategického riadenia je možné rozdeliť do niekoľko etáp. Ako prvú je potreba definovať víziu a misiu podniku. [1] Avšak táto prvá etapa nie je v mnohých literárnych zdrojoch uvedená. Môže nastať situácia, že vízia a misia sú už definované, ale stratégia firmy sa mení na základe zmien prostredia, alebo ako reakcia na zmenu na trhu. [4]

Ďalšou etapou strategického riadenia je plánovanie. Do tejto etapy patrí analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy. Vďaka tejto analýze podnik dokáže spoznať svoju pozíciu v prostredí v ktorom je, a tým predpovedať zmeny tohto prostredia a reagovať na ne. [3] Tým, že firma pozná svoju tržnú pozíciu a potenciál, vie, ktorým smerom by mala plánovať a na základe toho môže následne stanoviť ciele. [1]

Formulácia stratégie je na základe výsledkov analýz a vytvorených cieľov. Výberom stratégie sa riadi celý podnik, jeho jednotlivé jednotky a funkčné úrovne. V tejto fáze sú rozdelené zdroje a ich spôsob využitia. [1]

Po výbere stratégie je potreba naraziť na vhodnú organizačnú štruktúru a riadiaci systém aby implementácia bola úspešná. Hodnotením výsledkov a posudzovaním správnosti priebehu predchádzajúcich fáz sa zaoberá strategická kontrola. [1]

Aby prostredníctvom marketingu bolo možné vytvoriť hodnoty pre zákazníka, je nutné vybrať cieľový trh a strategický segment. Týmto výberom sa zaoberá strategický marketing. Skupina zákazníkov, ktorí patria do totožného tržného segmentu podobným spôsobom reagujú na použité marketingové nástroje. [1]

Trh sa dá rozdeliť na základe rôznych metód na segmenty. Pomocou targetingu, čiže výberom cieľového trhu vedenie vyberie tie segmenty, ktoré chce obslúžiť. Pri stanovení pozície firma stanovuje svoju pozíciu voči konkurencii. Positioningom sa značka, na základe jej odlišností od konkurencie dostane do povedomia zákazníkov. Vybrané stratégie a pozícia firmy je zahrnutá v marketingovom mixe. [1, 2]

2.3 Marketingový mix

Súbor marketingových nástrojov, ktoré firma používa aby mohla dosiahnuť marketingové ciele na vybranom cieľovom trhu je nazývaná marketingovým mixom. [1] Podľa McCarthy sa tieto nástroje dajú rozdeliť do štyroch skupín, ktoré tvoria 4P marketingu: výrobok (product), cena (price), miesto (place) a propagácia (promotion). [1, 2, 5]

2.3.1 Výrobok (produkt)

V marketingu je výrobok, alebo produkt všetko, čo sa dá na trhu ponúknuť. Produktom sú všetky výstupy, ktoré tvoria hodnotu a všetky služby, ktoré firma ponúka. Tento komplexný produkt tvorí samotná značka, kvalita výrobku, dizajn, štýl, ponúkané služby pri nákupe alebo ponákupné služby. Nie sú to výhody spojené priamo s nákupom, ktoré firma vyhodnotila ako zaujímavé pre zákazníka, ale ponúkané možnosti, ktoré môže zákazník využívať podľa vlastného výberu a uváženia. [1]

2.3.2 Cena (price)

Cena v marketingovom mixe určuje, akú hodnotu pridelí firma produktu, tak aby zákazník ešte bol schopný za daný produkt zaplatiť. Mala by zahŕňať všetky náklady a marže. Ceny sú ovplyvnené vnútornými a vonkajšími nákladmi. Medzi vnútorné náklady patria samotné náklady produktu a služby, kým medzi vonkajšie náklady patrí konkurencia a informovanosť zákazníkov, ktorí vďaka porovnávacím stránkam na internete ľahko nájdu konkurenčné ceny. [1]

2.3.3 Distribúcia/ miesto (place)

Distribúcia či miesto zahŕňajú distribučné kanály v rámci ktorých sa produkt dostane od výrobcu k zákazníkovi. [1] V tejto skupine je aj sklad, teda dostupnosť produktov a ich doprava k zákazníkovi. Väčšina výrobcov má svoje vlastné obchody, ale zákazníkovi je vždy pohodlnejšie vybrať zo širokého výberu produktov. Internet samotný je jeden distribučný kanál, keďže sa nepretržite vyvíja a zlepšuje dostupnosť je možné jeho prostredníctvom šíriť aj digitalizované produkty akými je hudba, fotografie či software. [1, 2]

2.3.4 Komunikácia (promotion)

Týmto spôsobom je podporovaný predaj a komunikuje zákazníkovi aké hodnoty môže nákupom získať. Je dôležitou podporou predaja a zahŕňa všetky reklamy v médiách, buď online, alebo offline, pretože má za účel osloviť a ovplyvniť cieľové skupiny firmy. Všetky komunikačné nástroje firmy sú súčasťou komunikačného mixu. [1]

2.4 Komunikačný mix

Využívané technológie, metódy, nástroje, ktoré slúžia k informovaniu cieľových skupín sú zahrnuté v komunikačnom mixe. Všetky metódy majú niekoľko možností a techniky, ktoré sú kombinované a navzájom sa dopĺňajú. Základné zložky komunikačného mixu sú reklamy, podpora predaja, osobný predaj, Public Relation a direct marketing. Tieto nástroje v internetovom svete sú ešte rozsiahlejšie. Vďaka internetu vytvorili nové odbory, ktoré majú jedinečné schopnosti, ktoré mimo internet nie sú dostupné. [1]

Marketingovú komunikáciu je možné rozdeliť do dvoch skupín podľa funkcie. Niektoré sú vhodné na budovanie značky, a niektoré majú výkonnostný charakter, aby zvýšili predaj. Nie všetky nástroje sú firmou využívané. Podniky majú za cieľ kombinovať možné prostriedky čo najlepšie. Nástroje pre budovanie značky sú ťažko merateľné a mnohokrát aj finančne zaťažujúce, preto menšie firmy tieto prostriedky väčšinou nevyužívajú. Výkonnostné nástroje sa dajú merať a ľahko sa kontroluje ich efektívnosť. [5]

2.4.1 Reklama

V zákone je reklama definovaná ako „*predvedenie, prezentácia alebo iné oznámenie v každej podobe súvisiace s obchodnou, podnikateľskou alebo inou zárobkovou činnosťou s cieľom uplatniť produkty na trhu.*“ [7] Denne prideme do styku s rôznym typom reklám, v televízií, na internete, v tlačových médiách at tak ďalej. Vďaka tejto forme komunikácie sa dá ľahko osloviť mnoho zákazníkov naraz. [3]

Reklama môže mať dva ciele. Buď ekonomické, keď cieľom promócie je zvýšenie zisku, predaja, zvýšenie podielu na trhu. V prípade, že reklama má za účel ovplyvnenie image značky, zvýšiť hladinu povedomia značky, alebo upevniť pozíciu firmy na trhu je cieľ reklamy mimoekonomický. [1]

Tradičný spôsob reklamy bol predovšetkým zameraný na masovú komunikáciu, bez vytvorenia interakcie. [2, 6] Nezohľadňovalo sa, či sa jedná o zákazníka nového alebo o pravidelného nakupujúceho. Tento spôsob predaja však vo svete, kde je veľa zmien a ešte viac konkurentov už nie je dostačujúci. [2] Výrazná zmena nastala objavením internetu, kde si každý spotrebiteľ môže sám vyhľadať relevantné informácie o vybranom produkte ako aj o predávajúcom. Klasická reklama nie je tak efektívna ako predtým. Na štandardné reklamy sú užívatelia imúnni alebo ich dokonca odmietajú. [6]

Oproti klasickým médiám je internetová reklama omnoho jednoduchšia a v niektorých ohľadoch aj lacnejšia. Cez internetovú reklamu sa dá zacieliť na presnú cieľovú skupinu. Vďaka veľkému obsahu dát vo vyhľadávačoch a na sociálnych sieťach je možné presne určiť koho chce firma osloviť. Oproti klasickým prostriedkom reklamy tieto nové spôsoby pridávajú presne merateľný výstup a väčšiu istotu, že reklama bude efektívna. Na základe databáz sú zákazníci segmentovaní nielen geograficky či jazykovo, ale aj podľa svojich záujmov. Reklamy na internete sú tiež omnoho flexibilnejšie. [1, 2, 6]

2.4.2 Podpora predaja

Podľa Kotlera podpora predaja je „*krátkodobá motivácia, ktorá slúži k podpore nákupu alebo predaja výrobku či služby.*“ [4] Tieto nástroje majú krátkodobé pôsobenie a sú časovo obmedzené. Priamo oslovia zákazníka a ich cieľom je zvýšenie predaja a motivácia k nákupu. Poskytnuté výhody zároveň ovplyvňujú rozhodnutie zákazníka v prospech firmy oproti konkurencii. [1]

Najčastejšími nástrojmi podpory predaja sú súbavy, darčeky, vzorky, kupóny, zľavy a vernostné programy. V internetovom svete sú jednotlivé akcie prístupnejšie a ich organizácia je flexibilnejšia. Šetria čas nielen firme samotnej, ale aj zákazníkovi. Cenovo výhodné akcie a zľavy a ich rôznorodé kombinácie sú prostredníctvom internetu veľmi jednoducho nastaviteľné a firmy sú schopné rýchlejšie reagovať na zmeny cien u konkurentov. [1]

Pomocou kupónových kódov zákazník dostane cenovo výhodnú ponuku. Používajú sa buď tlačene kartačky alebo alfanumerické kódy posielané e-mailom. Sampling, čiže ponuka vzoriek je tiež veľmi obľúbeným prostriedkom podpory predaja, hlavne v prípade uvedenia nového produktu. Zdieľať je možné aj nehmotnú vzorku, ako je skúšobná verzia programu, ukážka knihy a tak ďalej. [1, 2]

Na udržanie vernosti zákazníka sa využívajú vernostné programy. Pomocou ponúkaných zliav firma motivuje zákazníkov k ďalšiemu nákupu. Cieľom tohto nástroja je vytvoriť dlhodobý vzťah so zákazníkom a jeho odmeňovanie za požadované chovanie. [2] Popisu tohto nástroja je venovaná celá kapitola, keďže táto práca sa zaoberá vernostnými programami.

2.4.3 Osobný predaj

Na rozdiel od reklamy, ktorá oslovuje mnoho potenciálnych zákazníkov naraz osobný predaj je zameraný na osobnú interakciu so zákazníkom. Cieľom osobného predaja je nie len predaj, ale aj budovanie dlhodobého vzťahu so zákazníkom. Táto interakcia nie je len jednostranná. Zákazníkovi umožňuje zistiť viac, priamo kontaktovať predajcu, a firme zase ponúka možnosť sledovať reakciu zákazníka. Udáva priestor, aby zákazník spoznal a vyskúšal produkt naživo. Výhodou osobného predaja je, že sa dá prispôsobiť priamo danému zákazníkovi. [1]

2.4.4 Public Relation - PR

Úlohou public relation nie je priama podpora predaja, ale to, aby vytvorené pocity k firme, jej činnosti a produktom boli čo najpozitívnejšie. K tomu, aby PR bolo presvedčivé je potrebná transparentnosť. Zverejnenie úplných (ale nie dôverných) informácií o firme, ktoré odhaľujú aj iné ako len pozitívne stránky firmy umožňujú získať si lojalitu zákazníka. [1, 3, 5]

Firma môže komunikovať v rámci PR rovno osobne, mediálne, prostredníctvom tlačových správ či multimedialne. Internet umožňuje ešte väčšiu transparentnosť vďaka firemným webovým stránkam, podcastom (rozhovory s vedením firmy), blogov. PR má za úlohu zvládať aj krízovú komunikáciu, v rámci ktorej jeho úlohou daný konflikt vyriešiť. [5]

2.4.5 Direct marketing – priamy marketing

Direct marketing pracuje s databázami, ktoré obsahujú kontakty na zákazníkov. Vďaka týmto nástrojom je možné zacieliť a efektívne osloviť zákazníkov. Veľmi dôležité je aby databázy boli aktualizované a boli z nich odfiltrované duplicitné údaje, ktoré by mohli viesť k chybnému posúdeniu zo strany firmy. [5]

Medzi formy priameho marketingu patrí direct mail, katalógový predaj, telemarketing ale aj novodobý veľmi populárny e-mail marketing (tzv. newsletter). Direct mail pracuje s poštovnými zásielkami, ktoré môžu obsahovať darček, kupón alebo poukážku. Využitím elektronickej pošty sa rozvíja ďalšia možnosť komunikačného kanálu. Má rôzne formy, buď newsletter, v ktorom sú zhrnuté všetky akcie, alebo event-triggered e-mail, ktorý je zaslaný na základe predchádzajúceho nákupu. [1, 2, 6]

2.5 Marketingová analýza prostredia

Marketingoví pracovníci musia neustále vnímať zmeny trhu a prostredia v ktorom firma existuje. Pri plánovaní je potreba brať ohľad na vnútorné a vonkajšie prostredie firmy. Na to aby marketingové plánovanie bolo čo najpresnejšie existuje niekoľko modelov, vďaka ktorým môžeme popísať faktory ovplyvňujúce podnik. [1, 2, 3]

2.5.1 PEST analýza

Táto technika slúži k strategickej analýze vonkajšieho prostredia podniku. Analýza skúma štyri oblasti vonkajšieho prostredia a to konkrétne politické, ekonomické, sociálne a technologické faktory. Medzi politické faktory patria zákony, vládne rozhodnutia, predpisy. Ekonomické faktory obsahujú daňové faktory, menové kurzy. Sociálne prostredie tvorí demografický vývoj, vzdelanie a poskytovaná zdravotná starostlivosť. Technologické podmienky pre fungovanie na trhu sú popísané v technologickom prostredí. [2, 5]

2.5.2 Porterov model

Konkurencieschopnosť a ziskovosť v jednotlivých odvetviach je závislá na piatich základných silách. Aby si firma vybudovala trvalú konkurenčnú výhodu mala by poznať základnú ekonomickú štruktúru odvetvia a správanie konkurentov. [2] Medzi tieto sily patria: konkurencia v odvetví, hrozba substitučných výrobkov, hrozba vstupu nových konkurentov, vyjednávacia sila dodávateľov a vplyv odberateľov. [5]

2.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza sa zaoberá hodnotením silných a slabých stránok podniku, príležitostí a ohrozenia, na základe analýz vnútorných a vonkajších prostredí. Analýzou externého prostredia, ktorým sú monitorované makroekonomické a mikroekonomické zmeny, ktoré môžu ovplyvniť spoločnosť, je možné nájsť príležitosti na trhu. V prípade, že tieto zmeny majú negatívny výstup, ktoré by bez obrannej marketingovej činnosti znamenali pokles tržieb toto prostredie je ohrozením. [8]

Analýzou interného prostredia firma odhalí svoje silné a slabé stránky. Mnoho faktorov, ktoré do SWOT analýzy vstupujú, je odvodených od analýz vonkajšieho okolia – t.j. Porterovej analýzy 5 síl či PEST analýzy. Preto sa často používa na zhrnutie výsledkov z rozboru konkurencie, odvetvia alebo cieľovej skupiny a vytvorenia prehľadu rizík. [5, 8]

2.6 Spokojnosť a vernosť zákazníka

„Spokojnosť zákazníka je miera naplnenia očakávaní zákazníka, ktorá závisí od toho, ako zákazník vníma a hodnotí zakúpený produkt vzhľadom k svojim očakávaniam.“ [5]

Spokojnosť zákazníka sa dá naplňovať pomocou poskytnutých produktov a služieb. Očakávanie zákazníka vyplýva z jeho predchádzajúcich skúseností a z informácií, ktoré sa k nemu dostali – buď pomocou vyhľadávania, prostredníctvom referencie, alebo v rámci reklamy. [9]

Časom je ťažšie a ťažšie udržať spokojnosť a vernosť zákazníka, hlavne v internetovom prostredí, kde užívateľ rýchlo nájde rozdiely medzi obchodmi a hodnotenia nákupu od ostatných zákazníkov. Existujú aj tzv. porovnávače obchodov, kde si zákazník môže prečítať stovky recenzií o obchodoch, o výhodách nákupu,

o spokojnosti iných zákazníkov a môže porovnať ceny produktov u ostatných predajcov. [1] Zatiaľ čo v kamenných obchodoch je ťažšie porovnať ceny, sortiment a servis v obchode, s konkurentmi. Preto sa väčšina spotrebiteľov spoľahne na obchod, ktorý pozná a s ktorým má dobrú skúsenosť. [1] Popísané faktory do istej miery platia aj na internete, ale cenové rozdiely, šírka sortimentu, kvalita služieb, prehľadnosť webovej stránky a jednoduchosť objednávania majú veľký vplyv na spokojnosť zákazníka. [10]

Vernosť zákazníka je definovaná ako „*dlhodobá preferencia určitej značky alebo firmy, založená na maximálnej spokojnosti s poskytovanou hodnotou a na pozitívnych očakávaniach zákazníka do budúcnosti.*“ [1] Spokojný zákazník ale neznamená automaticky aj jeho vernosť, avšak má na ňu veľký vplyv. Na vytvorenie vernosti so zákazníkom má firma dva spôsoby: stratégia diferenciácie alebo lojality. [11]

Stratégia diferenciácie, čiže odlišenie sa od konkurencie je založená na odlišení sa od ostatných firiem buď cenou, službami, ponúkanými produktami. Stratégia lojality je založená na poskytovaní odmien za opakovaný nákup. Túto stratégiu literatúra ďalej delí na stratégiu odmeny, kedy firma motivuje svojich zákazníkov k nákupu pomocou darčiekov či zliav; a na stratégiu vzťahu. Stratégia vzťahu sa snaží vytvoriť dlhodobý vzťah so zákazníkom, je ale k nemu potreba veľmi dobrá znalosť nákupných zvykov a záujmov jednotlivých zákazníkov. Práve túto stratégiu firmy využívajú v rámci vernostných programov. [1, 5, 11]

Vernosť zákazníkov ale ovplyvňujú aj emócie. Individuálny prístup k zákazníkovi, a množstvo pozornosti zákazníkovi venované je dôležitým faktorom pri prehlbovaní spoločného vzťahu medzi zákazníkom a firmou. Budovanie týchto vzťahov je náročné a potrebuje mnoho úsilia. [2, 11]

2.6.1 Vernostné programy

Vernostné programy sú marketingové nástroje pre vytvorenie a udržanie lojality zákazníka. Odkedy je zrejmé, že oslovenie nového zákazníka je drahšie než zachovanie stáleho je viac času a energie venovanej na vytvorenie a udržanie vernosti zákazníkov. [9, 10] Rôzne firmy vypracovali odlišné vernostné programy a zákaznicke kontá, ktorými chcú udržať zákazníkov. [12]

Vernostné programy okrem vernosti zákazníka prinášajú niekoľko výhod. [1] Väčšina z nich je totiž na základe registrácie zákazníka, pri ktorej zákazník vyplní registračný formulár, čím firma získa významné dáta, vďaka ktorým môže sledovať ďalšie chovanie zákazníka, ako napr. čo daný zákazník nakupuje, aké sú jeho preferencie a pomocou týchto informácií je firma schopná následne prispôbiť svoju komunikáciu. [1, 10, 11]

Dobre nastaveným vernostným programom sa dá lepšie segmentovať zákazníkov, a na základe ich nákupu viac odmeniť tú skupinu, ktorej nákup je vždy vo vyššej hodnote a tým generuje väčší zisk pre firmu. [12] Vďaka týmto programom je komunikácia so zákazníkom jednoduchšia a je uspokojená tomu, čo najpravdepodobnejšie zákazníka zaujíma. Týmto spôsobom sa môže navýšiť aj hodnota nákupu. [10]

Vďaka sledovaniu správania zákazníka počas nákupu môže firma jednak ľahšie zacieliť v prípade krížového predaja, alebo sa zamerať na predaj novších typov už zakúpených výrobkov tzv. „up-sell“. Tým, že firma má údaje o tom, čo už zákazník nakúpil, vie ľahšie ponúknuť vhodný doplnkový tovaru a tým podnecovať zákazníka v ďalšom nákupe. [12, 13]

Dáta o nákupnom správaní a zvykoch sú veľmi cenné. [11] Firmy často zdieľajú tieto dáta aj s tretími stranami, čoho si samotní užívatelia vernostného programu veľakrát ani nie sú vedomí – aj napriek tomu, že je táto informácia uvedená v obchodných podmienkach. Keď sú zákazníci následne kontaktovaní treťou stranou napríklad prostredníctvom reklamných materiálov týchto firiem často sa cítia podvedení, čo znižuje dôveryhodnosť spoločnosti u ktorej sa do vernostného programu registrovali. [9, 10, 12]

Podľa literatúry vernostný program je lákavý, keď zákazníkovi niečo prinesie. [11] Preto je potrebná pred zavedením programu analýza zákazníkov, ich zvykov a správania na základe čoho je potreba nájsť to, čo by ich najviac motivoval k nákupu. [11, 13] Najväčšie firmy s úspešným programom ale upozorňujú že nie je vhodné vytvoriť len jediný univerzálny typ pre každého zákazníka. Každý z nich totiž uprednostňuje niečo iné, chovanie zákazníkov sa mení podľa štátu v ktorom žijú, podľa sociodemografických zvykov. [10, 13]

Okrem pozitívnych stránok majú vernostné programy aj negatíva. Vytvorenie dobre fungujúceho a ekonomicky správneho vernostného programu je veľmi náročné. Najčastejšie 500 korunový predaj zahŕňa 400 korunovú cenu a 100 korunovú maržu. Keď je zákazníkovi ponúkaná 10 % zľava, je to 50 korún z 500 korunového predaja, čo znižuje maržu o 50 %. Avšak 10 %, je z pohľadu zákazníka málo, pri tom ale firme výrazne zníži zisk. Preto je potrebné, aby vernostný program bolo naceňovaný správne. [1, 12]

Ďalšou negatívnou stránkou vernostného programu je, že skoro každá firma už ponúka svoj, a jednotlivé programy sú veľmi podobné. Preto nový vernostný program musí ponúkať niečo navyše, aby sa odlišil od konkurencie a zaujal zákazníkov. [10, 12] Zákazníkmi je často vytýkané, že sú síce zaregistrovaní v mnohých vernostných programoch, ich výhody však nevyužili, pretože pre dosiahnutie limitu nastavených bodov potrebných pre uplatnenie výhod by museli u danej firmy realizovať extrémne veľa nákupov. [11] Preto je pri zavedení programu doporučené, aby bola venovaná zvýšená pozornosť percentu ľudí, ktorí sa po roku z programu odhlásia. [13]

2.6.2 Typy vernostných programov

Najčastejšie vernostné programy využívajú bodový systém. Hodnota nákupu je pretransformovaná na vernostné body, ktoré potom zákazník môže premeniť na zľavy, darčeky alebo na iné špeciálne akcie. [10, 11] Často sú ale bodové systémy nastavené veľmi komplikovane a zákazník sa stratí v systéme. Takto nastavený program nebude zákazníkov motivovať k nákupu. Preto keď firmy zvolia vernostný program na základe bodov je nutné ho nastaviť čo najjednoduchšie a najprehľadnejšie. [13]

Rozpracovanejšie vernostné programy môžu ponúkať aj viacúrovňový systém. Po dosiahnutí určitého limitu sa zákazník dostane do klubu s väčšími zľavami. [13]

Ďalšou možnosťou ako motivovať zákazníka k registrácii je udelením cien. Veľa vernostných programov ponúka darček hneď po tom, ako sa zákazník zaregistruje. Pri určitej hodnote, alebo po určitom počte nákupov za určitý čas sa potom táto cena navýši. [13]

Partnerské programy, vďaka ktorým zákazník dostane ďalšie hodnoty k nákupu. Keď sa napríklad spoločnosť sa zaoberá predajom krmiva pre zvieratá, zákazníci by pravdepodobne uvítali zľavu na ďalšiu návštevu u partnerského veterinára. Vďaka tomuto typu odmeňovania je možnosť rastu zákazníckej siete ako aj firmy samotnej, ale aj partnerskej. [13]

Ďalšie programy využívajú vernostné programy tak, že registrovaným zákazníkom ponúkajú odpustenie poplatkov, špeciálne služby zadarmo, alebo za zvýhodnenú cenu. Túto možnosť využíval aj Amazon, ktorý svojim registrovaným zákazníkom ponúka doručenie do dvoch dní. [13]

Vernostné programy sa dajú ďalej deliť na bezplatné a poplatkové členstva. Platené členstvo je buď platí jednorazovo pri vstupe do programu, alebo pravidelne v predom určenom intervale. [11]

3 Analýza súčasného stavu

Táto časť práce je venovaná analýze firmy Notino. Je popísaná charakteristika firmy a marketingová stratégia spoločnosti. V spoločnosti pracujem na marketingovom oddelení. Moja pozícia mi umožňuje pochopenie marketingových procesov firmy ako aj detailnú znalosť firmy.

Vo firme zatiaľ neexistuje vernostný program, ktorý by bolo možné použiť v online a offline nákupoch. Preto sa táto práca zaoberá návrhom vhodného zákazníckeho programu a popisom finančnej náročnosti návrhu. Jedinou výhodou registrovaných zákazníkov je sledovanie objednávky cez ich profil. Cez užívateľský profil sa dá zmeniť dátum doručenia objednávok či celkovo zrušiť objednávku, nájsť si prechádzajúce objednávky a uložiť produkty do zoznamu prianí. Nákupy v kamenných obchodoch do tohto užívateľského profilu nie sú uložené. Preto bude táto práca zameraná na vytvorenie návrhu vhodného vernostného programu, pomocou ktorého zákazníci budú mať jednotný systém v ktorom majú všetky svoje objednávky a prípadne ďalšie výhody vernostného programu.

3.1 Charakteristika spoločnosti

Notino, s.r.o. je maloobchodná firma, ktorá sa zaoberá predajom parfumov a kozmetických prípravkov v 24 štátoch. Jej sídlo je na Londýnskom námestí 881/6 v Brne. Hlavnou činnosťou spoločnosti je online predaj.



Obr. 1 Logo Notina [14]

Vízia firmy je aby krása bola dostupná pre každého. Ich cieľom je pomocou nových technológií prepojiť online nakupovanie s osobným zážitkom. Ich logo je na obrázku 1. Logo odráža vizuál spoločnosti, ktorý je veľmi čistý, používa len tri farby: čiernu, bielu a ružovú.

Firma má celkovo tri sklady, jedna z nich je neďaleko od sídla v Rajhrade. Práve tento väčší sklad v Českej Republike slúži pre odbavenie objednávok do Západnej, a Strednej Európy. Druhý sklad je v Rumunska a odbavujú sa z neho objednávky do štátov Východnej Európy. Z tohto centrálného skladu sú distribuované všetky objednávky zákazníkom. Tretí sklad sa nachádza v Syrovicích. Na podporu predaja firma využíva mnoho komunikačných kanálov. Väčšina informačného systému firmy bola vyvinuté IT oddelením spoločnosti.

3.2 História spoločnosti

Notino bolo založené v roku 2004 ešte pod menom parfums.cz. V tej dobe firma predávala len parfumy v rámci Českej republiky. Následne sa začínala rozvíjať a expandovať do okolitých zemí pod rôznymi doménami – v roku 2005 na Slovensko ako parfums.sk, v roku 2006 do Poľska ako iperfumy.pl a tak ďalej. A od roku 2019 je dostupné v 24 štátoch v Európe. [14] Sortiment parfumov bol postupne rozšírený aj o kozmetické produkty a v roku 2020 počas núdzového stavu spôsobeného pandemiou pribudli aj produkty drogerie (čistiace a hygienické prostriedky, pracie prášky).

Kvôli rozšíreniu ponuky sa v roku 2016 zmenil názov firmy v každom štáte na Notino. Postupne došlo k rebrandingu vo všetkých krajinách kde e-shop vtedy fungoval aby firma mohla vytvoriť jednotnú značku. Firma má široký sortiment s 1 150 značkami a viac než 55 000 produktmi, ktoré sú uložené v centrálnom sklade. [15] V prvých rokoch existovalo len jeden centrálny sklad v Českej Republike odkiaľ boli doručované balíčky do všetkých krajín. Za pár rokov otvorili druhý sklad neďaleko od centrálného skladu, kde sú skladované zásoby, ktoré využívajú hlavne počas sezóny (predvianočné obdobie). V roku 2020 otvorili tretí sklad v Rumunsku aby zrýchlili dodaciu dobu do východných štátov.

V štátoch, kde firma má väčší tržný podiel okrem online obchodu existujú aj vlastné parfumerie. Kamenné obchody Notina neslúžia len na priamy predaj, ale fungujú aj ako výdajné miesta. Tieto kamenné predajne sa dnes nachádzajú v Česku, Poľsku, Slovensku, Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku a na Ukrajine. Vizuál obchodu je totožná s vizuálom webových stránok – je znázornený na obrázku 2.



Obr. 2 Vizuál Notino obchodu [14]

Kvôli kapacite pobočiek a rozmanitosti produktov dostupných na internete sú v obchodoch vystavené len najpredávanejšie produkty a novinky. Na pobočkách sú okrem poradenstva ponúkané aj ďalšie extra služby, ako napríklad analýza pleti pomocou špičkových technológií, vďaka ktorým môže personál zákazníkovi ponúkať vhodné produkty presne pre jeho typ pleti.

3.3 7S

3.3.1 Stratégia

Samotná vízia firmy je, aby krása bola dostupná pre každého. „Pretože krása dokáže dodať sebavedomie aj meniť. Keď sa ľudia cítia krásni, dosahujú svoje ciele jednoduchšie a tak zase robia krajším svet okolo seba.“ [14] Firma chce ponúkať všetko potrebné pre krásu, chce svojim zákazníkom poradiť a inšpirovať ich. Aby poskytli každému zákazníkovi čo najširší výber majú viac než 55 000 produktov od viac ako 1 150 značiek. [15]

Z dlhodobého hľadiska má spoločnosť za cieľ stať sa najväčším obchodom s parfumami a kozmetikou. Preto nepretržite pridáva do svojej ponuky nové produkty nielen od najväčších dodávateľov, ale kontaktujú aj menšie, známe značky v danom štáte. S najväčšími dodávateľmi sa vždy snažia vyjednať také zmluvné podmienky, ktoré im umožňujú mať stabilne v ponuke všetky možné veľkosti a typy produktov.

Ďalším strategickým cieľom je, aby Notino bola prvá voľba, medzi zákazníkmi, ktorí zvažujú nákup parfumu, či kozmetiky. Túto skutočnosť chcú podporiť nielen podporou predaja, ale aj spokojnosťou a lojalitou zákazníka. Pomocou moderných technológií firma neustále zlepšuje svoje služby a spríjemňuje tak samotný nákup. Zámerom spoločnosti je poradiť zákazníkovi nie len vo výbere produktov, ale zároveň zákazníka informovať o ich správnom používaní pre dosiahnutie najlepšieho efektu na základe záujmov a potrieb zákazníka – personalizácia webu a vytvorenie ponúk pre zákazníka.

3.3.2 Štýl riadenia

Notino má veľmi mladý a priateľský kolektív. Zamestnanci majú k sebe ľudský prístup a vzájomnú dôveru. Je to dynamická a rýchlo rastúca firma. O všetkých významných záležitostiach rozhoduje hlavný manažment. Avšak v rámci jednotlivých oddelení je charakteristická obojstranná komunikácia. Na tejto úrovni prevažuje demokratický štýl riadenia. Vedenie pozitívne vníma nápady a inovácie zo strany pracovníkov. Takto navrhované zmeny sú rýchlo splňané.

Každé oddelenie je ďalej delené do skupín, ktoré majú svojho vedúceho. Vedúci tímu na konci kvartálu vždy usporiada schôdzku (one-to-one) v rámci ktorej hodnotí prácu zamestnanca, podrobne diskutuje o cieľoch a ich naplnení, čo sa podarilo, čo bolo problémom a čo a akým spôsobom by sa dalo zlepšiť počas nasledujúceho kvartálu. Na základe tohto hodnotenia je udelená zamestnancovi kvartálna odmena. Táto odmena je jednak závislá na tomto hodnotení a na výsledku celofiremného výkonu.

V roku 2017 sa kancelárie firmy presťahovali do brnenského Business Parku na Londýnskom námestí. Moderné priestory reflektujú štýl spoločnosti. Spolupráca a komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami je do značnej miery uľahčená veľkým množstvom zasadačiek, ktoré ponúkajú dostatočnú kapacitu na celotímové stretnutia ako aj dostatočné množstvo súkromia na individuálne jednaná.

Štýl riadenia a priateľský prístup bolo zatiaľ ľahko udržateľný, keďže firma mala omnoho menej zamestnancov. So skokovým rastom firmy sa vykresľuje, že tento postup nie je ďalej dostačujúci. Komunikácia medzi oddeleniami často nie je jednoznačná, potrebuje viac transparentnosti a systematickosť. O tom svedčí aj prieskum spokojnosti zamestnancov, v ktorom viac než 50 % zamestnancov hodnotilo internú komunikáciu ako nedostačujúcu. Ako najväčšie negatíva boli označené projekty jednotlivých oddelení, ktoré majú vplyv aj na ostatné oddelenia, avšak okrem organizátorov nikto o plánovanej zmene nevie.

3.3.3 Štruktúra

Organizačná štruktúra spoločnosti je hierarchická. Pri založení firmy vedúcim a riaditeľom bol majiteľ firmy. Postupom času počas toho ako firma rástla bol následne vymenovaný aj výkonný riaditeľ. Pod strategickým vedením výkonného riaditeľa koná top manažment firmy. V top manažmente sú vedúci oddelenia marketingu, IT, financií, HR, logistiky, retailu, zákazníckeho centra, právneho zastúpenia a analytici. V rámci jednotlivých oddelení sa dá ďalej deliť štruktúra na rôzne skupiny, ktoré majú svojho vedúceho. Počet priamo podriadených pracovníkov nie je určený, vo firme sú teda prítomné skupiny rôznych veľkostí.

Síce Notino pôsobí v 24 štátoch vedenie firmy je centralizované. Všetky rozhodnutia sa uskutočňujú v centrále v Brne. Týmto spôsobom je zabezpečené, že je všade komunikovaná tá istá vízia a aj spôsob komunikácie je totožný. Tým, že všetky štáty v ktorých firma podniká sú riadené z týchto kancelárií spoločnosť má zamestnancov z rôznych častí Európy ale pod inými skupinami. Napríklad je jeden francúzsky pracovník v SEO tíme, jeden pracuje na zákazníckej linke a ďalší pre cenotvorbu. Častokrát nastane situácia, že títo kolegovia riešia spoločný projekt. Takže sa vyrysuje maticová organizačná štruktúra.

Aby si firma udržala kvalitu poskytovaných služieb je nutná ich kontrola, ktorá je zabezpečovaná prostredníctvom agentúr a odohráva sa niekoľkokrát ročne v podobe mystery shoppingu. V tejto metóde je mystery shopper fiktívny nakupujúci, ktorý využíva ponúkané služby a tým získa spätnú väzbu o nákupe, o kvalite komunikácie so spoločnosťou, o poskytovaní informácií.

Prínosom tejto metódy je zvýšenie kvality služieb, efektívny rozvoj zamestnancov a zvýšenie spokojnosti zákazníka. Táto metóda bola aplikovaná jednak pri nakupovaní v kamennom obchode, ale aj pri realizácii telefonickkej objednávky. V oboch prípadoch výsledky z roku 2020 preukázali, že viac než 95 % operátorov a predavačov vedelo odpovedať na otázky mystery shoppera a 97 % vysvetlení zo strany zamestnancov bolo formulovaných jasne a zrozumiteľne. Tieto hodnoty boli v roku 2018 o 15 % nižšie. V roku 2018 bolo na základe výsledkov upravené zaškoloňovanie operátorov a predavačov. Boli nastavené štandardy komunikácie, a kvalita komunikácie so zákazníkom a ich informovanosť sa výrazne zlepšila.

3.3.4 Systém

Systémy sú založené na pravidelných poradách. Najvýznamnejšie sú porady, kde sú na základe prevedených výskumov a analýz dát z predchádzajúcich rokov nastavené ročné plány firmy. Podľa týchto plánov hlavný manažéri vypracujú svoje návrhy ako splniť tieto plány, ktoré prezentujú svojim oddeleniam. Ďalej sa uskutočnia aj mesačné a týždenné porady, kde sú plány doriešené do detailu. Ukončené úlohy a kontrola, ako sa podarilo návrh naplniť sú vždy vyhodnotené kvartálne.

Jednotlivé oddelenia majú vypracované vlastné procesy, podľa ktorých sa riadia. Do týchto procesov sú zahrnuté aj náplne práce a postup ako ich splniť. Každé oddelenie má svoje vlastné KPI, ktoré by malo splniť. Tieto KPI sú vypracované vždy na kvartál dopredu podľa plánovaného obratu. Všetko je nastavené tak, aby plánovaný obrat firmy bol splnený. V prípade oddelenia nákupu je v rámci KPI napríklad monitorovaná podmienka, aby boli produkty vždy dostupné na sklade, marketing má za úlohu nastaviť podporu predaja tak, aby bola vždy využitá kapacita skladu, pre zákaznícku podporu je podstatné, aby zákazníci nemuseli čakať na hovor a tak ďalej. Týmto spôsobom sú rozdelené úlohy pracovníkov. Zamestnanci sú motivovaní k splneniu cieľov, pretože vždy po kvartáli dostanú odmenu na základe dosiahnutých úspechov.

V rámci Fresh News sú každý mesiac prezentované zavedené zmeny a ich zmysel, zároveň je každý mesiac vybrané jedno oddelenie, ktoré potom prezentuje svoje novinky, návrhy a očakávané zmeny. Zamestnanci môžu anonymne vyjadriť svoje nápady a návrhy na zlepšenie pracovných podmienok, ktoré môžu pridať do „krabičky“ u jedálni. Tieto otázky a návrhy sú vždy na Fresh News zodpovedané zo strany príslušných kolegov. Týmto spôsobom bola zavedená elektronická stravenková karta.

Interný firemný časopis je vydávaný vždy po ukončení kvartálu. V tomto časopise sú podrobné výsledky jednotlivých oddelení, aké mali plány a ako sa ich podarilo naplniť. V prípade nesplnenia je uvedená analýza a návrh na zlepšenie. Cieľom časopisu je, aby každý pracovník vedel čo sa vo firme deje, aké má ciele a akým spôsobom ich splnil. Sú v ňom uvedené aj novinky, aby zamestnanci boli čo najviac informovaní o uskutočnených zmenách v rámci jednotlivých oddelení. Zamestnanci majú primárny zdroj informácií a týmto spôsobom sa darí znižovať množstvo interných firemných klebiet.

V posledných dvoch rokoch sa rozšíril analytický tím, ktorý hlbšie skúma dáta a na základe nich pomáha zlepšovať marketingovú komunikáciu a jej nástroje. Zatiaľ boli dáta o správaní zákazníkov spracované na základe ich rozdelenia do jednotlivých štátov – čiže segment tvoril štát, kde zákazník nakupuje. Novo má analytický tím na starosti segmentáciu zákazníkov v rámci jednotlivých štátov, hodnotia aké percento zákazníkov urobí druhú objednávku, ako často zákazník nakupuje a koľko zisku generuje. Ich cieľom je motivovať zákazníkov k opakovanému nákupu. Na základe týchto dát bolo zistené v ktorom kroku odchádza najviac zákazníkov a nedokončí objednávku. Tieto časti webu boli upravené, prípadne zjednodušené. Tieto dáta sú čerpané na základe informácií z objednávok, e-mailovej komunikácie, dotazníku spokojnosti.

Aby sa tieto ciele firme podarilo lepšie rozpracovať najvhodnejším, efektívnym a prínosným by bolo zavedenie vernostného programu, ktorý firma zatiaľ nemá. Pomocou programu spoločnosť získa cenné dáta o správaní zákazníkov, ktoré môže následne cielene a individuálne na zákazníka aplikovať.

Z pohľadu informačných systémov, spoločnosť využíva hlavne systémy vyvinuté svojpomocne. Notino má vo všetkých štátoch, kde pôsobí vlastnú doménu. Stránky sú jazykovo lokalizované. Cez ne registrovaný zákazník môže sledovať svoju objednávku, uložiť si obľúbené produkty do zoznamu a získa prehľad o starších objednávkach.

Všetky objednávky, doklady, skladové zásoby, dokumentácie, popisy produktov, cenotvorba sú dostupné cez spoločnosťou vytvorený software. K tomuto softwaru majú prístup všetky oddelenia od nákupu, financií, zákazníckeho centra až po marketing. Na bežnú komunikáciu zamestnanci využívajú Outlook a Teams.

Všetky použité systémy umožňujú plynulý chod organizácie a väčšina z nich je efektívne využitá. Procesy sú nastavené tak, aby sa oddelenia vzájomne dopĺňali. V poslednom roku je spolupráca medzi oddeleniami ďalej rozvíjaná a to zlepšením komunikácie a vytvorením projektov do ktorých sú zapojené viaceré oddelenia. Napríklad časť marketingového oddelenia, ktorá je zodpovedná za influencer marketing začala intenzívnejšie spolupracovať s komerčným oddelením. V rámci tvorby plateného obsahu na sociálnych sieťach sú influencerom poslané vždy novinky, ktoré sú ich prostredníctvom následne promované. Tento spôsob spolupráce zvýšil sledovanosť firmy na sociálnych sieťach o niekoľko desiatín percent.

3.3.5 Spolupracovníci

Celkovo vo firme pracuje viac ako 1 260 ľudí. Najviac zamestnancov má oddelenie logistiky, do ktorého patria zamestnanci skladu v Rajhrade. Na obrázku 3 sú uvedené počty pracovníkov na jednotlivých oddeleniach, do týchto počtov sú zahrnutí len zamestnanci s hlavným pracovným pomerom.



Obr. 3 Počet zamestnancov Notina v jednotlivých oddeleniach [14]

Pre nových zamestnancov je usporiadaný tzv. on-boarding day, kedy sú nováčikom predstavené jednotlivé oddelenia a ich fungovanie, sú zoznámení s kanceláriou a so skladom v Rajhrade. Medzi jednotlivými oddeleniami je organizované školenie. Nováčikom je prezentovaná celá firma ako celok, ale aj po jednotlivých oddeleniach. Toto nastavenie má nováčikom umožniť získať lepšie povedomie o tom, koľko oddelení vo firme je, aké nástroje jednotlivé oddelenia využívajú, aké sú ich ciele a ako sa im ich darí plniť. Dozvedia a zároveň aj o produktovom portfóliu a o tom ako Notino vzniklo.

Špičkoví pracovníci prezentujú svoje skúsenosti ostatným zamestnancom, ktorí o to majú záujem. Cieľom toho je, aby sa uľahčila spolupráca medzi jednotlivými oddeleniami a zamestnanci získali širší obraz o náplni práce a povinnostiach svojich kolegov.

Pre spoločnosť je dôležité aby sa zamestnanci cítili dobre a pracovné prostredie bolo čo najpríjemnejšie. Pre zlepšenie vzťahov medzi zamestnancami firma každoročne organizuje vianočný večierok a letnú grilovačku. Zamestnanci majú niekoľko benefit programov ako občerstvenie na pracovisku menom Fresh News, zamestnanecký časopis, jazykové kurzy, Multisport kartu, zamestnanecké zľavy na produkty, možnosť práce z domova, sick days, stravenky a mnoho ďalších.

HR každoročne realizuje celofiremný dotazník spokojnosti zamestnancov. Výsledky sú vyhodnotené ako celofiremne tak aj z pohľadu jednotlivých oddelení. Z tohto dotazníka vyplýva, že zamestnanci v roku 2020 neboli spokojní s ponúkanými benefitmi. Je treba zdôrazniť, že najvyužívanejší benefit predchádzajúcich rokov – Multisport karta, kvôli pandémie nemohli využívať lebo boli zatvorené športové a rekreačné centrá. Ďalšie benefity ako Fresh News a firemné akcie sa tiež neuskutočňovali.

Celková spokojnosť zamestnancov sa v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi znížila. Ako negatívum zamestnanci uviedli neefektívnu komunikáciu a množstvo práce. Na základe ďalších výskumov bolo zistené, že tieto negatívne javy vznikli kvôli dlhodobej práci z domova. Zamestnanci boli zvyknutí na pravidelné osobné porady a na osobnú komunikáciu. Druhou príčinou je nárazové navýšenie počtov objednávok od začiatku roka 2020 spôsobené pandemiou.

Napriek zvýšeniu nespokojnosti zamestnancov v porovnaní s predchádzajúcim rokom sa angažovanosť zamestnancov neznížila o viac ako 5 %. Zamestnanci pozitívne vnímajú vzťahy s kolegami, so spokojní spoluprácou s nadriadeným a pozitívne hodnotia fakt, že majú istotu zamestnania. Oproti tomu negatívne hodnotili príležitosti učiť sa pri práci a naplánované zmeny v spoločnosti.

Spoločnosť chce aby jej zamestnanci boli informovaní o interných zmenách, aby vedeli aké sú plány firmy. Pretože vedenie predpokladá, že spokojní zamestnanci majú vyššiu produktivitu a sú do väčšej miery motivovaní. Tým pádom kladie dôraz na nepretržité zlepšenie, ktoré bude mať vplyv na výstupy firmy, ktoré zákazníci vidia.

3.3.6 Schopnosti

Základná požiadavka na zamestnancov je schopnosť pracovať s počítačom, byť schopný rýchlo reagovať na zmeny a pracovať samostatne. S ohľadom na množstvo cudzincov vo firme je požiadavkou aj okrem českého jazyka minimálne základná znalosť anglického jazyka. Vo väčšine úloh je potreba spolupracovať s kolegami alebo s externými pracovníkmi, preto je potreba aby zamestnanec bol schopný pracovať v tíme a vedel správne komunikovať. Je vítané analytické myslenie, transparentnosť práce a pochopenie elektronického obchodu. Pri veľmi dobrom výkone, je možnosť prestupu na iné pozície v rámci firmy.

V oddelení zákazníckej podpory a v logistike je zaškolenie nových pracovníkov veľmi dobre a striktné rozpracované. Väčšinou na tieto pozície nastúpia viacerí pracovníci, preto je pre nich vytvorené samostatné školenie. Vo firme existuje tím trénerov, ktorí majú na starosti zaškolenie a tréningy s novými kolegami. U ostatných oddelení je na zaškolenie vždy vybraný najvhodnejší človek, ktorý pracuje na totožnej pozícii, alebo má podobnú pracovnú náplň. V rámci zaškolenia sa vysvetlia novému kolegovi jednotlivé procesy a naučí sa ako používať interné systémy. Počas skúšobnej doby, ktorá trvá 3 mesiace vedúci tímu každý mesiac dáva spätnú väzbu na vykonanú prácu a v prípade, že niečo nie je optimálne novému pracovníkovi ponúka pomoc.

Najvýznamnejšou schopnosťou firmy je technická pripravenosť. Nepretržite hľadá nové riešenia ako spríjemniť online nakupovanie. Chce zákazníkom pridať niečo viac, než len prehľadnú webovú stránku. Technológiu inovuje aj v rámci firmy, kde vyvíja svoje vlastné softwary. Spoločnosť nechce nakupovať ani predplácať predom vyvinutý program, ale chce aby použité programové vybavenie bolo nastavené na mieru podniku, na základe požiadaviek svojich pracovníkov.

3.3.7 Zdieľané hodnoty

Zdieľanou hodnotou firmy je poskytovanie kvalitnej služby, ktorá zákazníkovi ponúka široký výber, pridáva nápady a z nakupovania vytvorí príjemný zážitok. Medzi kľúčové hodnoty firmy patrí zodpovednosť, vzájomný rešpekt, priateľský a moderný prístup a snaha byť každý deň lepším. Zodpovednosť pracovníkov zaisťuje plynulý chod služieb a kvalitnú realizáciu firemných projektov. Priateľský kolektív a úctivé správanie sa odráža aj na prístupe zamestnancov na pobočkách. Tým sa buduje dôverný vzťah.

Vytúženou hodnotou spoločnosti je, aby ju zákazník vnímal ako dobrého známeho, ktorý vždy poradí, pomôže a vždy chce pre neho to najlepšie.

3.4 Marketingový mix

3.4.1 Výrobok

V online obchode Notino je viac ako 1 150 značiek a 55 000 produktov. V roku 2020 bol ročný obrat firmy 14,5 miliardy korún. Táto hodnota je o 42 % viac, než ročný obrat v roku 2019. Denne bolo poslaných 30 000 balíčkov, a celkovo firma predala počas roka približne 55 000 000 produktov, čo je o 57 % viac než v predchádzajúcom roku. [16]

Široká ponuka zahŕňa parfumy a kozmetiku. Na začiatku mala firma vo svojej ponuke len parfumy rôzneho druhu. Táto kategória stále tvorí najväčší podiel obratu, približne 50 %. [17] V ponuke je možné nájsť dámske, pánske ale aj unisex parfumy. V sortimente parfumov sú často dostupné veľkosti, ktoré u ostatných konkurentov nie je možné nakúpiť. V ponuke sú aj niche parfumy, ktoré predstavujú exkluzívne vône s vysokou kvalitou – mnoho týchto značiek je dostupných len v Notine. V ponuke nechýbajú ani bytové parfumy a sviečky.

S rozvojom firmy sa postupne do ponúkaného sortimentu dostali aj kozmetické produkty. Zákazníci nájdu na stránkach rôzne produkty pre starostlivosť o pleť, telo, vlasy alebo zuby. Špeciálnu kategóriu tvoria dermatokozmetické prípravky, čo sú produkty, ktoré boli špeciálne vyvinuté odborníkmi na starostlivosť o pokožku. Vlastnú kategóriu majú aj prípravky pre mužov, v ktorej sú produkty pre pánov vrátane holiacich prípravkov. Z celkového obratu tvorí vlasová kozmetika a starostlivosť o pleť 25 %. Obrat týchto kategórií medziročne narástol o 70 %. [18]

Veľmi rozsiahlu kategóriu tvorí líčenie. V tejto kategórii je rozmanitý výber rôznych make-up produktov. Tento segment oproti predošlému roku narástol o 50 %. [18] V rámci líčenia je dostupná široká škála farebných variantov. Zatiaľ čo v ostatných parfumeriách či drogériách sú farebné varianty obmedzené podľa ponuky daného štátu. Napríklad drogeria, ktorá je dostupná v Portugalsku a v Dánsku bude mať iné odtiene make-upu v oboch štátoch, v Portugalsku viac tmavších odtieňov, kým v Dánsku viac svetlých odtieňov. Zatiaľ čo v Notine je ponuka vo všetkých štátoch podobná.

Vo webshope sa nájdu aj rôzne doplnky, ktoré sú vhodné pre záujemcov o kozmetiku, ako napríklad elektronika – žehličky a fény na vlasy a podobne. V roku 2020 počas pandémie firma rozšírila svoj sortiment aj o produkty pre starostlivosť o domácnosť a pracími prostriedkami, aby zákazníci mohli všetko potrebné ku každodennému životu nájsť na jednej stránke. Tieto položky ale tvoria len malé percento obratu.

V tomto odstavci je treba spomenúť aj firmou tvorený obsah, do ktorého sa dajú zahrnúť podrobné produktové popisy. Momentálne firma zvažuje možnosť, že by sa časom na stránkach objavili aj kompletne podrobné zloženia produktov. Značka chce byť inšpiráciou pre svojich zákazníkov a preto vytvorila svoj blog, kde pravidelne zákazníkom približuje najnovšie trendy. Na svojich profiloch na sociálnych sieťach uverejňuje rôzne video návody na líčenie, alebo starostlivosť o pleť. Práve tieto tipy, starostlivosť a férovosť voči zákazníkovi chce firma ponúkať aj vo svojich kamenných obchodoch, aby sa zákazníci pri nakupovaní cítili výnimočne a mali pocit, že si ich lojalitu firma váži.


Zo zákazníckych dotazníkov, ktoré sú poslané všetkým zákazníkom, ktorí v Notine uskutočnili svoj nákup vyplýva, že je pozitívne vnímaný najmä web firmy. Najčastejšie je ako pozitívum spomínané filtrovanie produktov podľa známych účinných látok (napríklad kyselina hyalurónová), alebo podľa pôvodu – prírodná kozmetika, kórejská kozmetika, alebo v rámci jednotlivých krajín je možné filtrovať značky, ktoré sú tam vyrobené. Analytické nástroje vyhľadávača Google potvrdili, že sú vyhľadávané špeciálne akcie podľa sezóny. Napríklad na Vianoce bol na webovú stránku umiestnený vyhľadávač, ktorý uľahčoval výber darčeka podľa zadaných filtrov (obrázok 4).

Hľadám darček pre: **Partnerku** ▾

do 20 € **do 40 €** do 80 €

Parfémy
[Ukázať všetko](#)

- ✓ Partnerku
- Mamičku
- Sestru
- Kamarátku
- Babičku




DOPRAVA ZADARMO

Armani
Emporio In Love With You
parfumovaná voda pre ženy 30 ml

★★★★★


34,50 €
115,00 € / 100 ml



Cerruti
1881 Pour Femme
toaletná voda pre ženy 100 ml

★★★★★


26,50 €
26,50 € / 100 ml



Givenchy
L'Interdit
toaletná voda pre ženy 35 ml

★★★★★

36,10 €
103,14 € / 100 ml



NOVÉ

Montblanc
Signature
parfumovaná voda pre ženy 30 ml

20,90 €
69,67 € / 100 ml

Obr. 4 Náhľad špeciálnej stránky Notina s filtrom pre výber darčeka [14]

Produktové portfólio Notina je veľmi rozmanité a podporuje strategické ciele firmy, medzi ktoré patrí byť najväčším online beauty obchodom v Európe. Široká škála produktov v rôznych cenových hladinách umožní každému zákazníkovi nájsť najvhodnejší produkt na základe jeho požiadaviek, čo je práve víziou firmy. Z pohľadu produktov Notino urobí všetko, aby svoje vízie plnilo. Úspešnosť podporuje aj fakt, že sa postupne zvyšuje percento obratu, ktoré tvorí predaj kozmetických produktov. Prínosná je pre firmu aj existencia exkluzívnych značiek, ktoré sú dostupné len u nich, a tým je zaistená aj určitá zákaznícka základňa, ktorá tieto produkty inde nenakúpi.

3.4.2 Cena

Pri založení firma zvolila svoju cenovú stratégiu ako cost leader. Svoje distribučné cesty vyjednávala tak, aby mohla svojim zákazníkom ponúkať čo najnižšiu cenu. Táto stratégia ale viedla k spochybňovaniu pôvodu predávaných produktov. V dôsledku toho Notino postupne zmenilo dodávateľov, a svoje produkty nakupuje priamo od výrobcov a zároveň sa strategicky zameralo na poskytovanie kvalitnejších služieb.

Ceny sa odvíjajú od obchodných marží, dodávateľských dohôd a podľa konkurencie. Existuje niekoľko značiek, ktoré sú exkluzívne v Notine, a nie sú dostupné u konkurentov ako napríklad značka Korika či Saffee. Podobné prípady je možné nájsť aj pri veľkosti parfumov, alebo typoch kozmetiky, ktoré inde nie sú dostupné. V tejto kategórii môže firma držať ceny na základe vlastných preferencií aj s vyšším ziskom.

Notino na svojich stránkach píše, že tu zákazník vždy získa produkty za skvelú cenu. Už nie je obchod s najnižšou cenou, ale je oficiálnym predajcom značiek a zaručuje kvalitu predávaných produktov. Avšak aby naďalej mohlo ponúkať nižšie ceny než jeho konkurencia využíva dynamickú cenotvorbu, ktorá na základe analýz cien konkurencie, akcií, správania zákazníkov a ďalších faktorov aktualizuje ceny.

Výhodné ceny sú vyjednávané aj s dodávateľmi v podobe rôznych akcií. Spoločnosť má každý týždeň nové akcie, buď zľavy na vybrané kategórie, alebo darček k nákupu. Oproti väčšine konkurentov sú v Notine ceny v e-shope a v kamenných predajniach vždy totožné. Podobne je aj väčšina z akcií dostupná aj pri nákupe v predajniach.

Z pohľadu ceny je pre firmu veľmi prínosné použitie dynamickej cenotvorby, v rámci ktorej môže udržať nižšie ceny na rozdiel od konkurentov a pri tom vďaka oficiálnym distribútorom garantovať kvalitu produktov. Avšak nižšia cena je na úkor nižšieho zisku. Časť týchto strát spoločnosť vyrovná produktami, u ktorých nie je závislá na konkurencii. Pretože nová stratégia firmy už nie je byť najlacnejší, ale ponúkať vysokokvalitné služby, pre Notino už nie je najvýznamnejším faktorom to, aby ponúkalo vždy najnižšie ceny. Svoje ceny upravuje tak, aby boli zvýhodnené vždy iné produkty – buď prostredníctvom samotnej cenotvorby alebo pomocou akcií. Nevýhodou tohto prístupu je, že zákazníci, ktorí sú citliví na zmeny v cenách odchádzajú ku konkurencii.

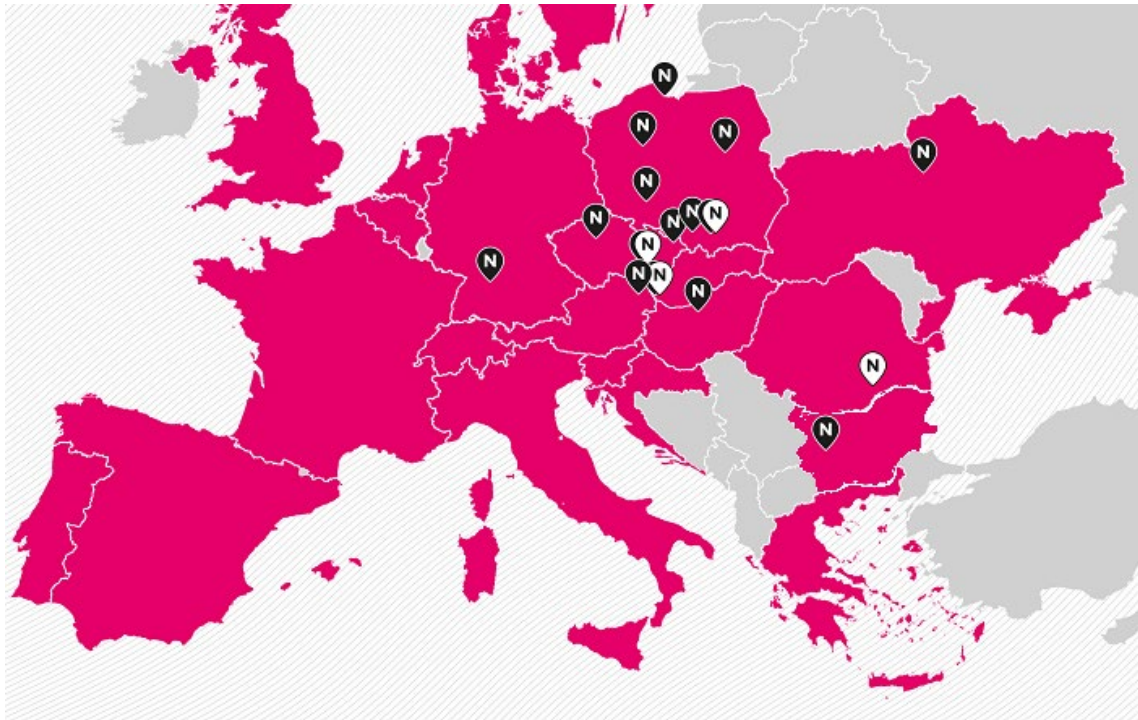
3.4.3 Distribúcia

Notino slúži ako distribučný medzičlánok medzi výrobcom a konečným užívateľom. Firma nakupuje najväčší podiel svojich produktov priamo od výrobcov. V kozmetickom priemysle existuje niekoľko veľkých výrobcov, ktoré sú koncernom - od nich Notino nakupuje. Spoločnosť chce byť takým prostredníkom u ktorého si zákazník môže vždy vybrať zo širokého sortimentu a z rôznych značiek.

Samotným výrobcom spoločnosť ponúka podporu predaja a zvýšenie intenzity predaja. Ako jediný internetový obchod s parfumami a kozmetikou, ktorý súčasne operuje v 24 štátoch Európy je dobrým distribučným kanálom do štátov kde pôsobí. Notino sprostredkováva marketingovú komunikáciu na základe dohody s výrobcom.

Spoločnosť má tri sklady, jeden v Českej Republike, odkiaľ sú zásielky poslané do západných štátov. Druhý sklad je v Rumunsku odkiaľ sú zásobované východné štáty. Tretí sklad je tiež v Českej Republike, a využíva sa hlavne pre prípravu na sezónu a primárne je určená len na skladovanie produktov. Distribúcia má na starosti zaistiť prepravu tovaru od dodávateľov do skladu a nastaviť kvalitné a rýchle doručenie balíkov k zákazníkovi. Tovar sa dováža nielen z Európskej Únie ale aj z Ameriky, preto je tovar prepravovaný letecky, námorne aj cestnou dopravou prostredníctvom kamiónov a dodávok.

Pre doručenie balíkov zákazníkom do 24 štátov spoločnosť momentálne využíva viac ako 40 dopravcov. Pri výbere správneho dopravcu je najvýznamnejšie, aby bol schopný doručiť balíčky v danom štáte čo najrýchlejšie. V štátoch Strednej Európy je Notinom ponúkané doručenie do druhého dňa, zatiaľ čo v ostatných štátoch je priemerná doba doručenia do troch dní. Do týchto štátov je ale možnosť objednania do druhého dňa pomocou Express Delivery, kedy je na prepravu balíčka využívaná aj letecká doprava – túto možnosť ani jeden z konkurentov neponúka.



Obr. 5 Mapa Európy s označením pobočiek Notina [19]

Momentálne existuje 25 kamenných obchodov v ktorých okrem priameho predaja je aj možnosť prevzatia objednávky, a ďalšie dve miesta slúžia len ako výdajné. Až 16 % online objednávok je vyzdvihnutých osobne v niektorom kamennom obchode. Usporiadanie jednotlivých obchodov v Európe je znázornené na obrázku 5 značkou N. Biele znaky označujú mestá s viac ako 1 kamenným obchodom.

Distribučné cesty spoločnosti sú dostatočne vypracované. Skladové zásoby sú riadené tak, aby bolo vždy dostupné dostatočné množstvo požadovaných produktov – pri plánovaní sú vždy zohľadnené aj plánované zľavy. Dostupnosť kamenných obchodov je obmedzená na niekoľko štátov a len na veľkomestá, najčastejšie sa jedná o hlavné mestá. Toto platí vo všetkých krajinách okrem Českej republiky a Poľska. V štátoch kde je rozmanitejšia sieť je znalosť značky omnoho vyššia. Preto pre aktuálne rozloženie nie je prínosné, avšak spoločnosť plánuje ďalšie obchody otvoriť.

Ako nedostatok sa dá považovať chýbajúca spätná marketingová distribučná cesta, ktorá súvisí s riešením problému ochrany životného prostredia. Viacero značiek má v ponuke znova naplniteľné alebo vratné obaly, ktoré sú teraz trendom, ale cez online obchod tieto možnosti nie sú využívané. Jedine na vybraných pobočkách sa dajú nájsť doplnňovacie stanice, kde si zákazníci môžu požiadať o znovunaplnenie vône.

3.4.4 Komunikácia

Ku komunikácii so zákazníkom využíva spoločnosť mnoho marketingových prostriedkov, ktoré sú detailnejšie popísané v nasledujúcej kapitole 3.5 Komunikačný mix.

3.5 Komunikačný mix

3.5.1 Reklama

Najčastejšie sú k reklame použité zdroje sociálnych médií, ako platené príspevky na Facebooku a Instagrame. Na týchto stránkach sa dá ľahko nastaviť, komu sa daná reklama zobrazí. Jednou nevýhodou je, že na sociálnych sieťach nikto nekontroluje správnosť údajov – napríklad rok narodenia, dôsledkom čoho sa reklama môže zobrazit' maloletým, ktorý pri registrácii zadali iný dátum narodenia. Vo výsledku teda nastavenie nezaručí, že zacielená reklama naozaj oslovila tých, ktorí o produkt majú záujem. Okrem platených príspevkov cez tieto médiá firma buduje svoju značku. V každom štáte v ktorom firma pôsobí má zároveň aj svoj vlastný profil. Najväčšiu komunitu na Instagrame má rumunské Notino s viac ako 100 000 sledovateľmi.

Pre zvýšenie predaja sú využívané PPC reklamy, čo sú zacielené reklamy na partnerských stránkach, pri ktorých sa danej doméne platí za každého zákazníka, ktorý na reklamu klikne.

Vo východných štátoch sú vysielané aj televízne reklamy. Táto forma komunikácie navýši predaj priemerne o niekoľko desiatín percenta. Najefektívnejšie sú reklamy v Česku, Maďarsku a Poľsku. Na obrazovkách boli uvedené len 2-3 značky a pripravená akcia na ne. Síce spoty podporili predaj, firma chce prechod z takzvanej letákovvej reklamy do reálneho sveta. Na rok 2020 boli pripravené nové TV reklamy. Na obrázku 6 je uvedený náhľad vianočného TV spotu.

Nové vianočné videá obsahujú atraktívnu službu darčkového balenia, s typickou Notino krabicou. Ostatné videá boli natočené tak, aby v nich bolo ukázané ako rozhranie webu, tak aj spoľahlivosť e-shopu. Televízne reklamy sú 20 sekundové videá, v ktorých sú uvedené každodenné situácie a len v posledných sekundách je zmienená akcia. Pre reklamu bola špeciálne nakomponovaná hudba. [19] Cieľom tejto novej komunikácie je, aby videá boli realistické, aby sa zákazníci vedeli stotožniť s firmou, ktorá im ponúka produkty na všetky príležitosti.



Obr. 6 Fotka z vianočnej reklamy Notina [14]

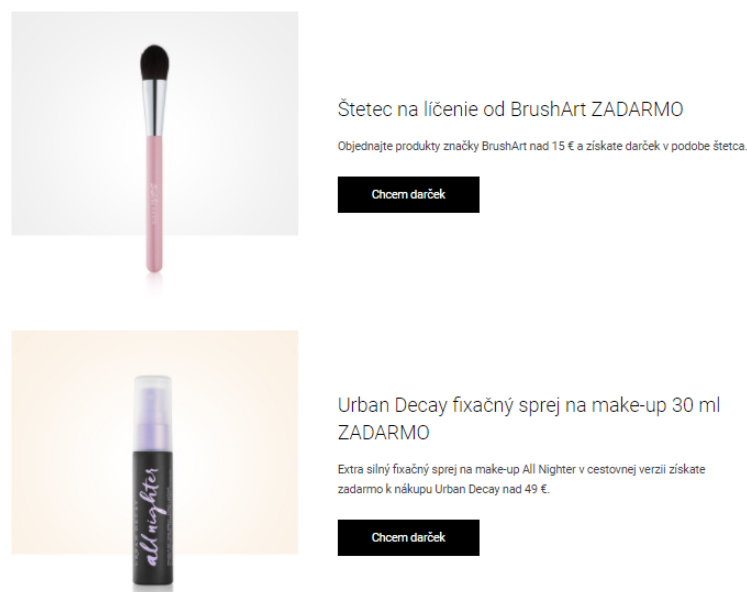
V tých štátoch, kde je vysielaná reklama je povedomie o Notine vyššie. V štátoch, kde televízne reklamy nie sú vysielané je vizibilita značky nízka. Rozdiel znalosti značky medzi štátmi, ktoré majú televízne reklamy a medzi tými, v ktorých reklamy vysielané nie sú je viac ako 40 %. Všetky reklamy pre jednotlivé štáty sú totožné, len sú prekladané do určitého jazyka príslušného štátu. Reklamy nie sú dostatočne lokalizované pre jednotlivé trhy.

3.5.2 Podpora predaja

Pre podporu predaja sú využívané rôznorodé akcie, zľavové kupóny, týždenné akcie, výpredaje a darčeky k nákupu. Každý týždeň je iná akcia. Zľavy sa uplatňujú v košíku vždy po zadaní príslušného zľavového kódu. Okrem týchto zliav existuje na webe aj stránka, kde zákazníci nájdu stovky parfumov a kozmetiky v akcií. Tieto zľavy sú už zahrnuté v cene a nie je potreba zadať ďalší zľavový kód v košíku.

Veľká väčšina akcií je podporovaná samotnou značkou. Ich cieľom je, aby navýšili predaj samotnej značky. V rámci týchto akcií sú veľmi obľúbené darčeky k nákupu, ktoré sú dostupné len v limitovanom počte. Najvyužívanejšou akciou je doprava zadarmo s veľmi nízkym limitom, alebo bez limitu. Pri tejto akcií sa zvýši počet objednávok o niekoľko desiatín percenta, najčastejšie túto akciu využívajú zákazníci, ktorí už raz v Notine nakúpili. Negatívnym javom akcie dopravy zadarmo bez limitu sú časté objednávky s veľmi nízkou hodnotou – do 100 Kč.

Okrem štandardného darčeka k nákupu, kedy zákazník dostane nejakú parfumovú vzorku, existujú aj ďalšie typy darčeka k nákupu. Všetky darčkové akcie sú zhrnuté na webovej stránke pod menom Darčeky a Akcie – náhľad stránky je na obrázku 7. Na týchto stránkach je uvedená aj podmienka, ktorú musí mať zákazník splniť, aby mal nárok na darček. Tieto pravidlá sú vždy uvedené aj pri produktoch, u ktorých je nárok na darček či akciu.



Obr. 7 Náhľad darčkových akcií na Notino [14]

Pred rokom zaviedla spoločnosť akciu „Parfum týždňa“. V rámci tejto akcie je vždy vybraný jeden parfum, na ktorú je uplatnená vyššia zľava. Táto akcia priemerne zvýši predaj vybraného parfumu o 3 až 5 %. Keď sa na trhu objaví nejaká novinka Notino ponúka svojim zákazníkom možnosť registrácie a následného zaslania malej vzorky danej vône prostredníctvom pošty.

Na hlavnej stránke webu firmy sa ponuka týždenne aktualizuje. Najčastejšie sú uvedené najlepšie akcie a sezónne novinky. V navigácii webu je okrem najväčších kategórií vždy umiestnená aj jedna extra kategória podľa aktuálnej sezóny – napríklad Vianočný kalendár, Valentín, Deň matiek. Na týchto špeciálnych stránkach sú vybrané akcie alebo nápady na darčeky.

Rozmanité nástroje využívané na podporu predaja sú pozitívne vnímané aj z pohľadu zákazníkov. Stáva sa ale, že zľavy a akcie nie sú jednoznačne definované a vinou toho dochádza k ich nepochopeniu zo strany zákazníka. Počet dostupných darčkov nie je uvedený na webových stránkach a tak môže nastať situácia, kedy zákazník zistí, že nedostal svoj darček až po obdržaní balíčka. Skutočnosť, či existujú zákazníci ktorí na webe nakúpia len kvôli darčeku spoločnosť nesleduje.

Počet týchto akcií je často tak veľký, že sa v nich zákazník stratí, prípadne zákazníci, ktorí jednotlivé značky často a cielene nakupujú nakoniec nie sú o akcii informovaní. Z nástrojov firmy chýba vernostný program, ktorý odmeňuje zákazníkov, ktorí často nakupujú, poprípade cielená propagácia vybraných akcií takým zákazníkom, ktorí o tieto produkty na základe dostupných dát majú, alebo v minulosti mali záujem.

3.5.3 Osobný predaj

Forma komunikácie osobného predaja pre Notino je zatiaľ len v niektorých štátoch, kde má firma svoje kamenné obchody. Všetky obchody majú jednotný vizuál, a aj zamestnanci majú povinný dress code. Všetci zamestnanci sú beauty konzultantkami a majú rôznorodé školenia o dostupných produktoch a službách, čo zabezpečuje, že sú schopní čo najkvalitnejšie poradiť zákazníkovi ako vo výbere tých najvhodnejších produktov, tak aj odporučiť ich následné používanie nastavené priamo na mieru zákazníkovi.

Pri osobnom predaji je zákazníkovi ponúkaná výnimočná služba, ktorou je „Shade Finder“ s ktorým sú zamestnanci schopní nájsť najvhodnejší odtieň make-upu pre zákazníka, alebo „Youth Fider“, ktorý ponúka komplexnú diagnostiku pleti na základe ktorej beauty konzultantky vyberajú najvhodnejšie produkty individuálne pre každého zákazníka. [15]

Nedostatkom osobného predaja je, že veľa zákazníkov nepozná ponúkané služby a nie sú uvedené ani na webových stránkach. Napríklad na vybraných predajniach sú k dispozícii doplnňovacie stanice na parfumsy, u ktorých výrobca túto možnosť ponúka. Možnosť znovunaplnenia parfumov na pobočke nie je na webe nikde uvedená.

3.5.4 Public Relation – PR

Úlohou PR je vytvorenie pozitívneho povedomia o firme a jej činnosti. K týmto účelom sú najviac využívané publicistické zdroje. Redaktorkám rôznych novín sú poslané najnovšie výrobky z Notina, aby mali možnosť ich vyskúšať a hodnotiť. Sú využívané ako tlačené, ale aj internetové časopisy.

Na Vianoce 2017 prichystala spoločnosť dojemnú kampaň pod menom Proste buďte spolu! V rámci kampane spoločnosť spojila svojich zákazníkov s najbližšími, ktorých delilo niekoľko kilometrov. Vybrali niekoľko zákazníkov, ktorí objednali darčekový balíček do iného štátu a ponúkli im cestu za obdarovaným, aby darček mohli predať osobne. [21] Tento čin podporil budovanie značky, ktorá chce mať vplyv na emócie zákazníka. [19]

V roku 2019 Notino pripravilo na festivale Colours of Ostrava Beauty Zone, kde ponúkalo všetkým účastníkom festivalu líčenie alebo účes zadarmo. V tejto beauty zone sa spoločnosť spojila so značkami NYX Professional Makeup, Philips, Remington a Yves Saint Lauren. [21] E-shop sa podarilo dostať do reálneho sveta, aby ho mohli potenciálni zákazníci spoznať ešte bližšie. Hlavným zámerom bolo, aby Notino prezentovalo svoju stratégiu, že krása je dostupná pre každého a aby navýšilo počet ľudí vo svojej Notino komunite. Odozva bola pozorovateľná na sociálnych sieťach spoločnosti a počet registrovaných zákazníkov v rámci Českej Republiky sa výrazne navýšil až o niekoľko desiatín percenta.

Spoločnosť Notino kladie veľký dôraz aj na svoje vnútorné vzťahy a chce zákazníkom ukázať svoju firemnú kultúru. Pre tieto účely existuje Notino Blog, profil na LinkedIn a Instagrame, ktorý je možno nájsť pod menom NotinoLife. V rámci týchto kanálov sú popísané jednotlivé oddelenia a chystané novinky.

PR spoločnosti je na vysokej úrovni v Českej Republike, kde sa snaží zdieľať čo najviac informácií o spoločnosti so svojimi zákazníkmi. Tieto aktivity nie sú v ostatných štátoch implementované a ostatní zákazníci nie sú informovaní o činnostiach spoločnosti. Video prezentácie a tlačové správy sú dostupné len v českom jazyku. Jedine LinkedIn profil spoločnosti je po anglicky. Ale na tomto kanáli je najviac aktivít spojených s voľnými pozíciami v spoločnosti, ktoré majú miesto výkonu práce v Českej Republike.

3.5.5 Direct marketing

Ako priamy marketing sú použité hlavne komunikačné kanály cez e-mail. Zákazníci sú informovaní o najnovších a najlepších akciách a novinkách pomocou newsletteru. Na newsletter sa môžu zákazníci prihlásiť na webových stránkach Notino. Zatiaľ newsletter nie je targetovaný a každý zákazník dostane ten istý obsah.

Cez e-mail sú zákazníci informovaní nie len o novinkách prostredníctvom pravidelných newsletterov, ale aj o stave svojich objednávok. V prípade, že nemajú dokončenú objednávku príde im automatizovaná informačná správa. V Českej Republike a na Slovensku sú zákazníci v prípade nedokončenej objednávky kontaktovaní telefonicky a v prípade potreby im zamestnanci zákazníckej podpory pomôžu s dokončením objednávky a poradia.

Napriek tomu, že e-maily nie sú zamerané na dáta z predchádzajúcich objednávok zákazníka ich dopad je vysoký. Newslettery vygenerujú skoro 10 % celkového obratu. Tieto prínosy by mohli byť ešte vyššie, keby bolo posielanie newsletteru segmentované.

3.6 PEST analýza

3.6.1 Politické-legislatívne faktory

Notino je firma so sídlom v Českej Republike, preto sa na neho vzťahujú obchodné práva a daňové zákony Českej Republiky. Pretože Česká Republika je členom Európskej Únie je zároveň súčasťou colnej únie EU. [22] Preto je potreba, aby firma dodržovala právne predpisy EU.

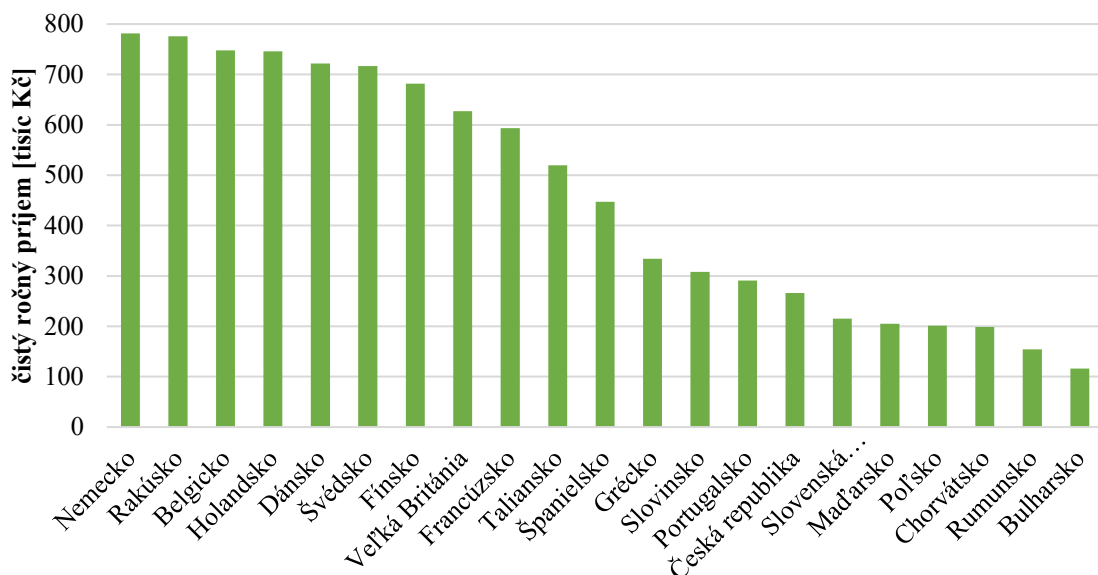
Okrem Európskych predpisov a noriem Notino musí dodržiavať aj zákony jednotlivých štátov, kde pôsobí. Najvýznamnejším je Smernica Európskeho Parlamentu a Rady 2011/83/EU zo dňa 25. októbra 2011 o právach spotrebiteľa v ktorej sú definované základné práva pri nakupovaní vrátane jasných informácií o nakúpených výrobkoch a službách, o ich cene, spôsobe doručenia a prípadných poplatkoch. [23] Pre spoločnosť je prvoradá aby dodržovala podmienky ochrany osobných údajov (GDPR), keďže ako online obchod má veľa dát od svojich zákazníkov. [24]

Pri predaji kozmetických prípravkov je nutné riadiť sa podľa nariadenia Európskeho parlamentu a Rady č. 1223/2009/ES o označení kozmetických výrobkov, ktoré zahŕňa povinné údaje na obale výrobkov. [25] Všetky tvrdenia o kozmetike sú riadené na základe (EU) č.655/2013, toto nariadenie presne popisuje čo je možné a čo nie je možné používať pri popise produktu. [26]

Významný vplyv bude mať na firmu regulácia mikroplastov a striktné normy na ekologickú stopu firiem. Príslušné Európske komisie už pracujú na tom, ako obmedziť plastové znečistenie. Tieto legislatívne zmeny budú mať veľký dopad na firmu. [27]

3.6.2 Ekonomické faktory

Na základe údajov z Európskeho štatistického úradu boli hodnoty čistého ročného príjmu zhrnuté do grafu 1 v jednotlivých štátoch, kde firma pôsobí, okrem Ruska, Švajčiarska a Ukrajiny, ktoré nie sú členom Európskej Únie. [28] Informácie o čistých príjmoch poskytujú prehľad o disponibilných príjmoch, ktoré môžu jedinci míňať. Najväčší čistý ročný príjem bolo v roku 2019 v Nemecku a v Rakúsku, avšak Belgicko, Holandsko, Dánsko a Švédsko tiež majú vysoké príjmy. Rádovo nižšie sú čisté príjmy vo východnej Európe, najnižšie príjmy za rok 2019 boli datované v Rumunsku a v Bulharsku. Veľmi výrazné zmeny sú predpokladané v príjmoch pre rok 2020. Mnoho ľudí totiž stratilo svoju prácu, alebo dostalo rodičovské ošetrovné.

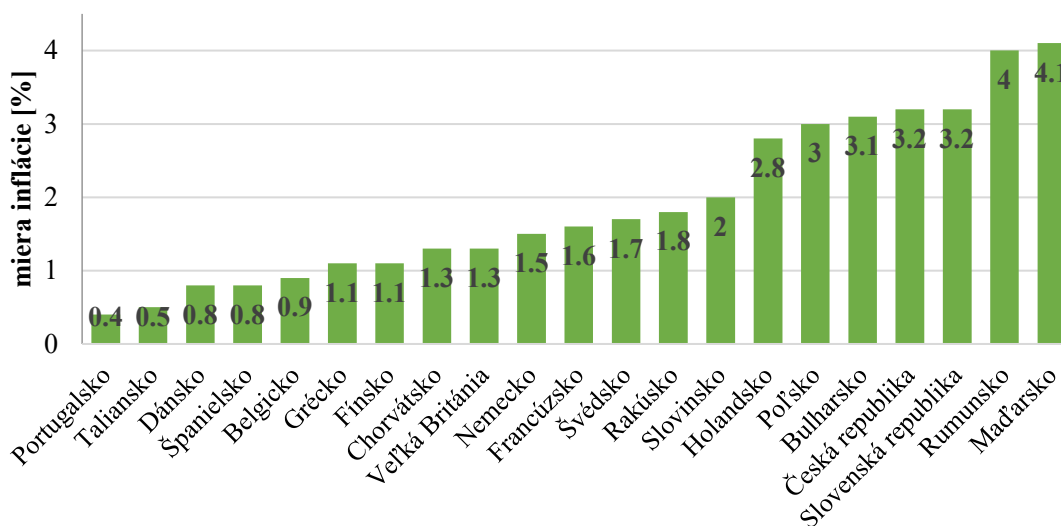


Graf. 1 Čistý ročný príjem v štátoch kde Notino pôsobí [28]

Tieto hodnoty sa odrážajú aj na nákupoch v jednotlivých štátoch. V štátoch, kde je ročný príjem nižší je mnoho objednávok, ale s menšou priemernou hodnotou nákupu. V objednávkach sú produkty na každodenné použitie – pre starostlivosť o pleť, telo, vlasy či zuby. Napriek tomu že v štátoch s vysokým ročným príjmom má Notino menšiu zákaznícku základňu, ale ich objednávky sú vo vyššej hodnote a často obsahujú produkty z high-end kategórie. Kúpna sila v štátoch s vyšším ročným príjmom je väčšia, ale napriek tomu viac ako polovica obratu firmy je zo štátov s menším ročným príjmom.

Notino teraz využíva intenzívnejšiu komunikáciu v štátoch, kde je priemerný ročný príjem nižší. Veľká časť obratu je z týchto štátov. Avšak jeho komunikácia do ostatných štátov nie je dostačujúca. Veľkú časť svojich marketingových prostriedkov venuje štátom, kde si z finančných dôvodov jednotlivci nemôžu dovoliť vyššiu útratu.

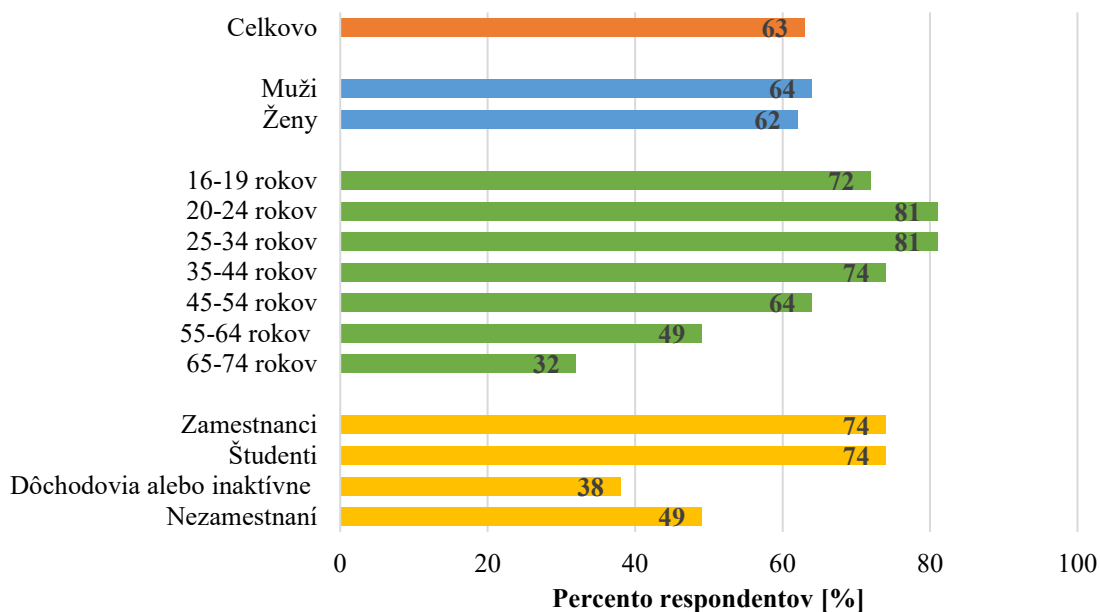
Podľa Európskeho štatistického úradu miera inflácie začiatkom roka 2020 bola oproti predchádzajúcemu roku najnižšia v Portugalsku a v Taliansku. Najväčšia miera inflácie bola v Maďarsku a v Rumunsku, kde sa jej hodnota blížila 4. [29] Miera inflácie v jednotlivých štátoch je uvádzaná na grafe 2 medziročné zvyšovanie cenovej hladiny mal vplyv predovšetkým nárast cien služieb, tabakových výrobkov a alkoholu. [29] Nárast inflácie súvisí aj s menovým kurzom. [30] Keďže firma pôsobí v rôznych štátoch Európy na jej ekonomický stav má vážny vplyv aj zmena kurzu.



Graf. 2 Miera inflácie v štátoch kde Notino pôsobí [29]

3.6.3 Sociálne faktory

V Európe až 63 % populácie medzi 16 až 74 rokov využíva internet pre nákup vecí a služieb. Demografické výsledky európskeho výskumu z roku 2019 sú zhrnuté na grafe 3. Z opýtaných mužských respondentov 64 % aspoň raz za rok nakúpilo online, toto percento je u žien 62 %. Z tohto údaj sa dá predpokladať, že nákup na internete je medzi pohlaviami dosť vyrovnaný. [31]



Graf. 3 Nákup jednotlivcov v roku 2019 [31]

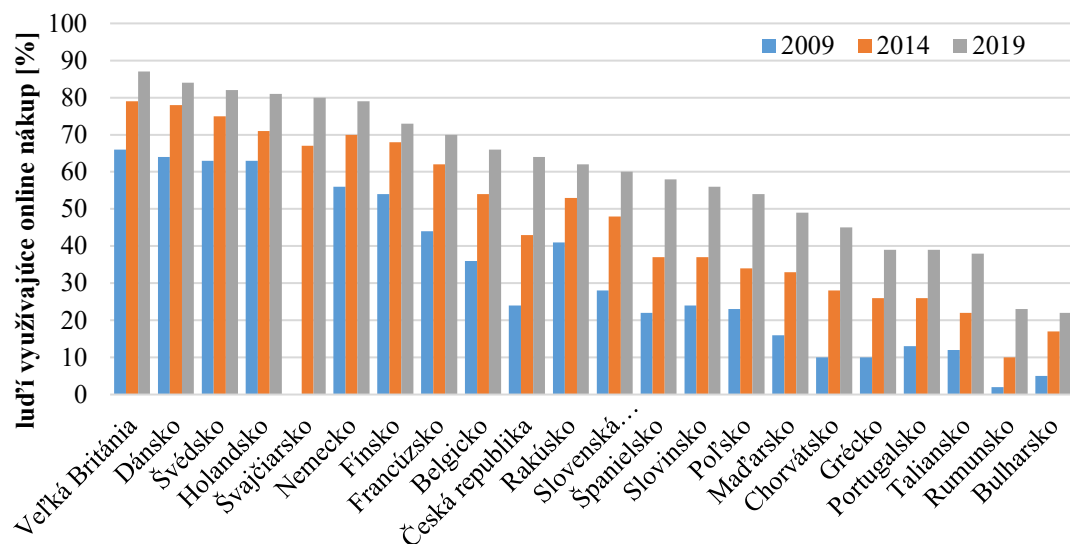
Internetové nákupy využívajú najviac ľudia vo vekovej kategórii 20 až 34 rokov. Najmenej nakupujú ľudia na dôchodku, alebo ekonomicky neaktívna časť obyvateľstva. Naopak 74 % zamestnancov a študentov využíva možnosť online nákupu.

Beauty segment v Európe nepretržite rastie. [32] Najväčší podiel na tržbách v Európe v rámci beauty má osobná starostlivosť (45 %). Tento segment zahŕňa starostlivosť o vlasy, telo a zuby. Tieto produkty priemerný zákazník nakupuje po pár mesiacoch znova. Druhým najväčším segmentom (27 %) je starostlivosť o pleť, ktorá zahŕňa krémy na pleť a telo. 18 % obratu tvoria kozmetické prípravky, čiže produkty pre líčenie a len 10 % tvoria parfumsy. Štatistiky odhalili, že 30 % Európskej populácie má 11 až 25 beauty produktov v domácnosti. [33]

Notino chce osloviť zákazníkov vo vekovej kategórii medzi 20 až 40 rokov. Práve táto kategória je veľmi aktívna v online nákupoch. Vo svojej ponuke má viac produktov pre ženy, ale aj muži nájdu všetky potrebné produkty pre starostlivosť o svoj vzhľad. V rámci Európy je len 10 % podiel na tržbách v kategórii krása a práve tieto produkty tvoria vysoký obrat firmy. Je prínosné, že v obchode sú aj produkty pre osobnú starostlivosť a starostlivosť o pleť, avšak záujem o ne v porovnaní s Európskymi štatistikami je nízky.

3.6.4 Technické faktory

Odkedy je online nakupovanie dostupné má obrovský úspech a jeho využívanie má v Európe zvyšujúci sa trend. Lepšia bezpečnosť online platieb a možnosť nákupu hocikedy a kdekoľvek zo širokého výberu s jednoduchým cenovým porovnaním oslovuje mnoho zákazníkov. [31] Na základe dát Európskeho štatistického úradu je zrejmý nárast užívateľov online nakupovania. Vybrané dáta z roku 2009, 2014 a 2019 sú zhrnuté v grafe 4. Tieto hodnoty ukazujú koľko percent obyvateľov využíva možnosť online nakupovania v jednotlivých štátoch v ktorých je analyzovaná firma aktívna. Účastníci prieskumu boli vo vekovom intervale 16 až 74, a nakupovali minimálne raz za mesiac cez internetovú platformu.



Graf. 4 Porovnanie online nákupu v jednotlivých štátoch EU, kde Notino pôsobí [31]

Existuje predpoklad, že v roku 2020 sú tieto percentá ešte vyššie s ohľadom na pandémiu Covid-19 a vládne opatrenia súvisiace s ňou, keďže v mnohých štátoch zostali fyzicky otvorené len obchody so základnými potravinami a ostatný sortiment sa dá nakúpiť jedine online. [31]

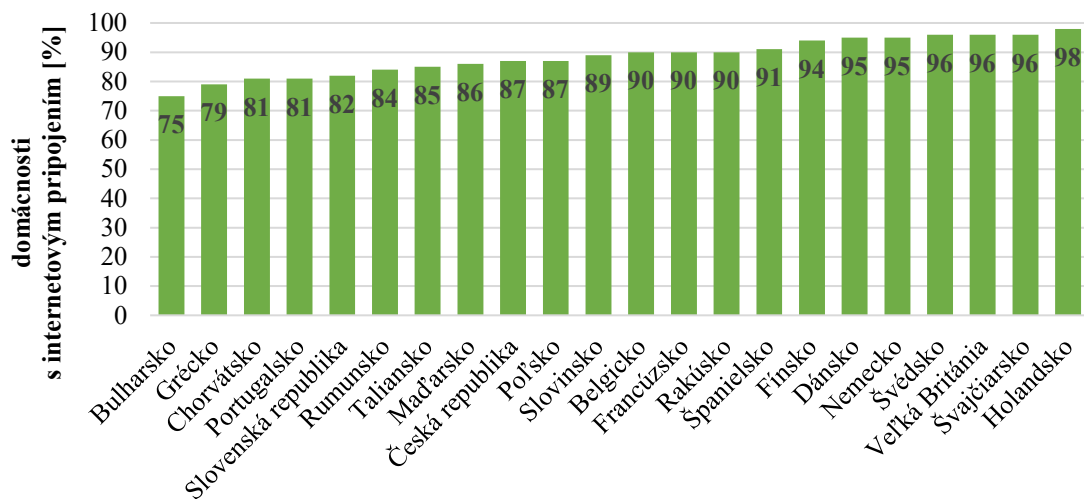
Najviac objednávok má firma z Českej republiky a Poľska. Poľský trh tvorí 18 %, kým Český trh 17 % obratu firmy. V týchto štátoch je percento ľudí, ktorí využívajú online nákup je len o niekoľko percent viac než polovica populácie. V poslednom roku sa navýšil počet objednávok z Francúzska a Belgicka. V roku 2019 tieto dva štáty tvorili 4 % obratu firmy, a v roku 2020 sa táto hodnota navýšila na 7 %.

V Rumunsku a Bulharsku je najnižšie percento ľudí, ktorí nakupujú online. [31] V týchto štátoch je preferovaný predaj v obchode. Práve preto patria Notino obchody v týchto štátoch medzi najlepšie v rámci firmy, majú totiž najväčší predaj s porovnaním s ostatnými. V Bukurešti sú dva a v Sofii jeden kamenný obchod.

Napriek tomu, že v Británii, Dánsku, Švédsku či Holandsku využíva online nákup viac ako 80 % populácie [31], firemný obrat je menej než 1,4 % pre jednotlivé štáty. Príčinou môže byť to, že do týchto štátov expandovala firma pred 4 rokmi a zatiaľ používa len málo marketingových nástrojov na podporu predaja. Ale je jednoznačné, že v týchto štátoch je potenciál na väčší tržný podiel.

Ako najvýznamnejší technický faktor pre internetový obchod je brané pripojenie domácností k internetu. V Európe má skoro 90 % domácností prístup k internetu, avšak vo východných štátoch je táto hodnota pod priemerom. [34] V niektorých štátoch hodnota môže byť skreslená kvôli ostrovom, kde často nie je dostupná internetová sieť.

Presné percentá sú vedené na grafe 5. V Bulharsku a v Grécku je viac ako 20 % domácností bez internetu, tento fakt čiastočne podporuje aj nízke percento ľudí, ktorí využívajú nakupovanie online.



Graf. 5 Podiel pripojených domácností v jednotlivých štátoch Európy [34]

Pri tomto faktore je potrebné vyzdvihnúť aj dôležitosť technickej pripravenosti firmy. Webové platformy, e-shopy a zachovanie dát sa veľmi rýchlo vyvíjajú. Preto je potreba aby firma mala odborníkov v IT, ktorí sú schopní držať krok so všetkými inováciami v obore. Pre udržanie a zvyšovanie navštevovanosti obchodu je potrebná webová stránka, ktorú môžeme prehliadať nielen z počítača, ale aj z tabletu či telefónu a tieto platformy aktualizovať podľa najnovších zmien.

Notino je z technologickej stránky priekopníkom. Od roku 2020 je v testovacej fáze služby Easy Make-up, ktorá pomocou zabudovanej kamery v zariadení a umelej inteligencie umožňuje vyskúšať si kozmetiku na vlastnej koži. Týmto spôsobom chce firma zjednodušiť výber vhodného produktu pre zákazníka.

3.7 Porterov model

3.7.1 Existujúci konkurenti

Na základe štúdií beauty a osobná starostlivosť nepretržite rastie. [32] Záujem o nákup kozmetiky a parfumu je stále väčší. Notino má zastúpenie ako v online tak aj v kamenných obchodoch, preto je potreba pozorovať nielen možných konkurentov v rámci internetových obchodov, ale aj v rámci kamenných obchodov.

Internetových obchodov s parfomom a kozmetikou je mnoho, ale len niekoľko z nich je certifikovaných. V mnohých z nich nie je pôvod produktov známy. Hlavnými faktormi pri konkurenčnom boji sú cena, rozmanitosť sortimentu a ponúkané služby. Na základe výskumu z 2019 patria medzi najväčšie obchody s parfomami a kozmetikou v rámci európskeho trhu z pohľadu obratu Rossmann, Müller, Douglas a Sephora. [35] Tieto obchody majú podobnú ponuku ako Notino, a podobne sú zastúpené vo viacerých štátoch.

Udržať si konkurencieschopnosť v tomto odvetví je veľmi náročné, keďže sa vyvíja veľmi rýchlo. [32] V internetovom obchode síce má Notino najširšiu ponuku, avšak oproti svojim konkurentom je dostupnosť kamenných obchodov obmedzená len na niekoľko štátov, zatiaľ čo jeho konkurenti majú rozšírenú sieť obchodov v celej Európe. Preto existujúci konkurenti predstavujú hrozbu pre firmu.

3.7.2 Hrozba vstupov nových konkurentov

Vo svete krásy, parfumov a kozmetiky je veľký potenciál. Je to lákavá oblasť, do ktorej sa postupne sa zvyšujúcou kvalitou života ľudia investujú viac a viac. [33] Vstup na trh v rámci jednotlivých štátov závisí na legislatívach. [36] Vytvoriť online obchod a zvoliť vhodnú komunikáciu je síce náročné, ale s dostatočným profesionalizmom sa dá vybudovať dobre fungujúci obchod. Základný kapitál pre vstup do odvetvia je tiež vysoký, keďže zahŕňa skladové zásoby, náklady na logistiku aj reklamu. Ďalšou bariérou je aj vnímanie značky. Pre nových konkurentov je najnáročnejšie dostať sa do povedomia a získať zákazníka. Pre vstup na tento trh by bolo potreba konkurencieschopnosť s nižšími cenami a lepšími službami.

Hrozba nových konkurentov, ktorí by mohli ohrozovať firmu ako celok – v rámci všetkých 24 štátov v ktorých Notino pôsobí, je veľmi malá. V rôznych štátoch Európy je potreba okrem noriem zadaných Európskou Úniou splniť rôzne legislatívne normy jednotlivých štátov naraz.

3.7.3 Vplyv odberateľov

Väčšinu produktov dostupných na Notine je štandardne možno zakúpiť aj u iných dodávateľov. Na výber je mnoho obchodov nielen online ale aj v kamenných predajniach. Pre každú obchodnú firmu sú zákazníci významným prvkom. Vytvorí tržby, z ktorých má podnik zisk a postavenie na trhu. Každá firma chce rýchlo a spoľahlivo uspokojiť požiadavky zákazníkov.

Ostatné ponúkané produkty predstavujú kozmetické prípravky a vône s luxusnou kvalitou. Tieto výrobky vyššej kvality nakupuje len niekoľko odberateľov. Táto časť zákazníckej základne je veľmi senzitívna na kvalitu nielen produktov ale aj služieb podniku, od ktorého nakúpi.

Vyjednávacia sila odberateľov je hodnotená ako silná. Práve preto sa snaží firma svoje služby prispôbiť požiadavkám zákazníkov. Chce zákazníkom pridať okrem produktov za výhodné ceny aj dobrý pocit z nákupu. Dodanie produktu je skoro do všetkých štátov do maximálne 3 dní, čiže zákazníci dostanú svoje objednávky pomerne rýchlo. Aby spoločnosť uspokojila požiadavky zákazníkov ponúka každý týždeň nové a rozmanité akcie a zľavy. Do ponuky vždy pridáva niekoľko najpredávanejších produktov za výhodnejšiu cenu.

3.7.4 Vyjednávacia sila dodávateľov

Na trhu existuje mnoho dodávateľov pre jednotlivé značky parfumov a kozmetiky. [32] Dohodnuté zmluvné podmienky s dodávateľmi priamo ovplyvňujú ceny a konkurencieschopnosť spoločnosti. Podľa nákupnej ceny sú nastavené ceny produktov pre zákazníkov. Pri nižšej nákupnej cene spoločnosť môže predávať produkty za nižšiu cenu. Okrem cenovej výhody sú možné aj iné zmluvné podmienky, ktoré majú vplyv na konečný predaj. Dodávatelia môžu ponúkať rôzne akcie, darčeky k nákupu jednotlivým produktom.

Vyjednávacia sila týchto overených dodávateľov je s ohľadom na ich počet pomerne slabá. Avšak je potreba brať do úvahy, že veľká väčšina značiek patrí pod tú istú materskú spoločnosť. Existuje 8 spoločností, ktoré sú majiteľmi viac ako 200 beauty značiek. Sú to firmy Estée Lauder Companies, L'Oréal, Unilecer, Protect & Gamble, Shiseido, Jahnson & Johnson, Coty a LVMH - Moët Hennessy Louis Vuitton. [37] Pri zjednávaní zmluvy s týmito oficiálnymi dodávateľmi sú stanovené presné podmienky predaja a komunikácie produktov. Oficiálni dodávatelia môžu ponúkať aj exkluzivitu na nové produkty, čiže nový produkt bude dostupný v prvých mesiacoch len v určitých obchodoch a u konkurencie nie. S ohľadom na náročnosť dodržiavania spolupráce s oficiálnymi dodávateľmi a na výhody získané z týchto dobrých vzťahov je vyjednávacia sila dodávateľov hodnotená ako silná.

3.7.5 Hrozba substitútov

V dnešnej dobe je zloženiu jednotlivých prípravkov venovaná stále väčšia pozornosť. Aby sa kozmetika dostala do predaja musí prejsť komplexným testovaním, avšak celková analýza produktov a jednotlivé kritériá nie sú nastavené prísne. Práve preto začína byť veľkým trendom prírodná kozmetika, alebo kozmetika vyrobená doma, čo by mohlo byť substitútom produktov, ktoré Notino predáva. Používatelia nakúpia len jednotlivé zložky potrebné k príprave a následne si sami, pomocou rôznych receptúr vytvoria kozmetiku na mieru. Táto metóda potrebuje veľa času a výstupná kvalita prípravkov nie je garantovaná. Ako substitút by sa dali brať aj malé rodinné podniky, kde sú produkty vyrábané ručne. Veľkosť výroby je však taká malá, že ich hrozba je hodnotená ako nízka.

Ďalším možným substitútom sú malí, regionálni výrobcovia, ktorí majú dostatočne diferencované produkty. Preto sa Notino snaží do svojej ponuky dostať aj rôznorodé, pre jednotlivé štáty špecifické produkty. Hrozba substitútov je hodnotená ako nízka.

3.8 SWOT analýza

3.8.1 Silné stránky

Medzi najsilnejšie stránky firmy patrí široká ponuka produktov, ktorú neustále rozširuje. V ponuke nájde každý niečo v rôznych cenových hladinách. Okrem veľkých výrobcov v jednotlivých štátoch je ponuka rozšírená aj o menšie, regionálne výrobky.

Spoločnosť sa riadi na základe najnovších technológií a je najrozsiahljším internetovým obchodom v Európe. Technológie využíva aj v kamenných obchodoch, kde sú digitálne cenovky, ktoré sú riadené na základe cien internetového obchodu. Ceny sa automaticky upravujú a zákazníci majú vždy istotu, že nakúpia za tie ceny ako na internete, kým ostatní konkurenti uvádzajú, že ich ceny sa v kamenných obchodoch líšia.

V Notine sú dostupné aj exkluzívne značky, ktoré žiadny iný konkurent neponúka. Spoločnosť má aj vlastné výrobky, ako šikovne vypracované a praktické doplnky, kozmetické taštičky, štetce, hrebene a tak ďalej.

Spoločnosťou ponúkané služby sú veľmi sofistikované a nepretržite sa pracuje na tom, aby zákazníkovi bol zabezpečený stále lepší zážitok z nákupu. Služby ako darčekové balenie, či gravírovanie osobného venovania na parfum zvýšia hodnotu nakúpeného produktu. Gravírovanie parfumu a kozmetiky nemá zatiaľ v ponuke žiadny z konkurentov. Ako internetový obchod sa snaží vymyslieť také riešenia, vďaka ktorým zákazníci môžu ľahšie a pohodlnejšie využívať online nakupovanie. Také je aj Try It First, kedy zákazník k objednávke dostane malú vzorku produktu, ktorú môže vyskúšať a v prípade, že produkt nenaplnil jeho očakávania, môže neotvorený produkt v plnej veľkosti vrátiť bezplatne späť do obchodu.

3.8.2 Slabé stránky

Notino je najrozšírenejším online obchodom v Európe, avšak nemá tradíciu. V štátoch kde má silnú konkurenciu zákazníci uprednostňujú obchody, ktoré poznajú.

Firma má v niektorých štátoch už aj kamenné obchody, ktoré slúžia aj pre vyzdvihnutie balíkov. Avšak rozšírenie sietí kamenných predajní by umožnilo viacerým zákazníkom spoznať Notino a jeho produkty. Tak isto sú výnimočné služby na pobočkách, ako „Shade Finder“ alebo Youth Fider. S novými predajňami by mali možnosť využiť tieto služby aj ostatní zákazníci.

Centrum spoločnosti je v Českej Republike, odkiaľ je firma riadená. Nákladovo je toto veľká úspora, ale má to negatívny vplyv na komunikáciu so zákazníkmi a ďalším negatívom je, že ponuky sú všade tie isté. Najrozpracovanejšia je komunikácia v Českej Republike, ale tieto prostriedky nie sú dostupné pre ostatné štáty. V spoločnosti je málo pracovníkov, ktorí by poznali preferencie zákazníkov v jednotlivých štátoch.

Firma neodmení svojich stálych zákazníkov. Každému zákazníkovi ponúka to isté. Medzi svoje strategické ciele zaradila viac personalizovanú ponuku, k čomu by chcela segmentovať zákazníkov nie podľa štátu odkiaľ pochádzajú, ale podľa preferencií zákazníka.

Slabinou spoločnosti je aj nízky počet zamestnancov. Firma rastie veľmi rýchlo a potrebuje viac, a viac zamestnancov, ktorých je potreba ako na IT a v marketingovom oddelení, ale aj v sklade. Pre ďalší vývoj a bezproblémový chod služieb je potreba tieto ľudské zdroje zabezpečiť.

3.8.3 Príležitosti

V Strednej Európe má spoločnosť silný podiel na trhu. Avšak v Západnej Európe, kde internetové nákupy, peňažné prostriedky sú väčšie Notino ešte nemá dostatočne veľký podiel na trhu a ani jeho komunikácia nie je tak rozpracovaná ako napríklad do Českej Republiky.

Nových zákazníkov je mnoho na trhu, bolo by potreba zaistiť lojalitu zákazníkov aby nemali potrebu nakúpiť u konkurencie.

Čím viac sa dostáva do povedomia šetrný prístup k prírode. Veľké firmy a výrobcovia kladú viac pozornosti na ekológiu. Výrobcovia parfumov uvádzajú na trh zvonapliteľné obaly. Tak isto aj Notino skúša byť ekologické a zaviedlo balenie z recyklovaného materiálu bez plastu, ale o tejto službe nevie mnoho zákazníkov.

Zvyšujúcim sa trendom je okrem obnoviteľných zdrojov aj prírodná kozmetika bez chemikálií. V sortimente sa už objavili značky, ktoré majú takéto produkty, ale na trhu je omnoho viac úspešných značiek s prírodnou kozmetikou, ktoré by mohla firma osloviť.

3.8.4 Hrozby

Na trhu existuje niekoľko silných konkurentov, ktorí majú podobný sortiment a služby. Keby konkurencia vyjednávala lepšie zmluvné podmienky od dodávateľov mohla by znížiť svoje ceny alebo ponúkať lepšie služby kvôli ktorým by Notino mohlo stratiť svojich zákazníkov. Strata niektorého z oficiálnych distribútorov by tiež mala vplyv na výhodné konkurenčné ceny.

Zmeny menového kurzu silno ovplyvňujú ceny predávaných výrobkov. Nepriaznivý ekonomický vývoj by mohlo spôsobiť zvýšenie cien.

Tým, že spoločnosť pôsobí v 24 štátoch, musí dodržať striktné legislatívy. Veľkou výhodou je ale Európsky jednotný trh a Colná únia EU. Podobné zmeny ako je aj Brexit zvyšujú nároky na dodržanie legislatívnych predpisov.

3.9 Porovnávanie s konkurenciou

V Európe je najväčším on-line predajcom parfumov a kozmetiky spoločnosť Notino. Z pohľadu Európskeho trhu boli vybrané 4 spoločnosti, ktoré sú podobné ako Notino, majú zastúpenie vo viacerých štátoch a ponúkajú podobné výrobky a služby. Na základe výskumu z 2019 patria medzi najväčšie spoločnosti z pohľadu obratu Rossmann, Douglas a Sephora. [35] V tejto kapitole budú popísané zmienení konkurenti, nimi ponúkaný tovar a služby.

3.9.1 Rossmann

Spoločnosť Rossmann bola založená v Nemecku v roku 1972. Po prvé expandovala firma v roku 1993 do Poľska a Maďarska. Dnes pôsobí v 8 štátoch Európy s viac ako 4 000 kamennými obchodmi. Obrat koncernu v roku 2019 bolo 254 miliárd Kč. Európska sieť Rossmannu patrí spoločnosti Dirk Rossmann GmbH. [37] V ponuke Rossmannu zákazník nájde rôzne výrobky vrátane drogérie, parfumov, ale aj doplnky stravy, produkty pre zvieratá či ich vlastné značky. Medzi produktami nájdeme len najpopulárnejšie produkty od najznámejších dodávateľov. Luxusné značky ako produkty od Estée Lauder tu nie sú dostupné. Viac ako 30 značiek s 2 600 produktami patrí pod Dirk Rossmann GmbH a exkluzivitu predaja má Rossmann. Tieto produkty sú rôzneho druhu od starostlivosti o pleť až po bytové doplnky.

Vo väčšine štátov je dostupný nákup aj cez webovú stránku, ale napríklad online predaj na českých stránkach neexistuje. Kde online nakupovanie je dostupné sa doba doručenia pohybuje v rámci 1-5 dní a je zabezpečovaná len pomocou štátnych poštových služieb. Firma má vytvorenú vlastnú aplikáciu, ktorú zákazníci na Google Apps hodnotili na 4,2 hviezdíček z celkových 5. V komentároch sa často objavujú poznámky k chybám v aplikácii, alebo sťažnosti na jej nefunkčnosť.

Ako dodatočnú službu Rossmann ponúka svoj vlastný magazín s typmi a trikmi ako sa o seba starať. Je dostupný aj vernostný program Rossmann+ v Českej Republike, Poľsku a v Maďarsku. Ďalšou dodatočnou službou vernostného programu je vlastný program pre rodičov, ktorí majú deti menšie než 6 rokov.

Do vernostného programu sa môžu zákazníci prihlásiť vyplnením formulára na webových stránkach a uložiť si mobilnú aplikáciu do svojho telefónu. Registrovaný účastník vernostného programu má nárok na jednorazovú 20% zľavu, 10% narodeninovú zľavu, exkluzívnu zľavu na vybrané rady produktov – tieto zľavy sa nedajú kombinovať s inými zľavami. Súčasťou programu je aj bodový systém, na základe ktorého zákazník má možnosť získať 15% zľavu. Získané body sú aktívne na rok. Zákazník zľavu aktivuje čiarovým kódom z aplikácie.

V Maďarsku je vernostný program ďalej rozdelený do troch rôznych skupín. V každej skupine sú iné ďalšie benefity. Do jednotlivých skupín sa zákazník dostane na základe nákupov v predošlých troch mesiacoch.

Pre tehotné ženy a mamičky je rozšírenie vernostného programu s menom Rossmánek. Do tohto programu sa môžu prihlásiť len rodičia alebo zákonný zástupcovia detí do 6 rokov. Okrem výhod stávajúceho vernostného programu Rossmánek prináša ďalšie výhody na nákup detských výrobkov. Pri registrácii do tohto programu je nutné pridať predpokladaný dátum narodenia dieťaťa. Členovia Rossmánka majú automaticky prístup na blog Rossmánka, kde sú dobré rady a nápady pre mamičky [39]

Tento vernostný program môžu využívať len tí, ktorí majú aplikáciu. Podľa počtu nainštalovaných aplikácií v štátoch, kde je dostupný vernostný program je odhadnutý počet užívateľov vernostného programu na 10,5 milión ľudí.

3.9.2 Douglas

Parfuméria Douglas je dcérskou spoločnosťou Douglas Holding AG. Firmu založil John Sharp Douglas, ktorý v roku 1821 otvoril továreň na výrobu mydla v Hamburgu. Prvá parfuméria sa otvorila v roku 1910, tento rok je datovaný ako vznik firmy. Už v roku 1973 expandovala parfuméria do Rakúska a o niekoľko rokov do Holandska, Francúzska a Talianska. Teraz je dostupná v 21 európskych štátoch v 21 kamenných obchodoch, a od roku 2011 slúži zákazníkovi aj online. [40]

Ponuka parfumérie Douglas je veľmi rozmanitá, avšak neobsahuje komerčné značky ako napríklad Dove, alebo produkty známych značiek, ktoré nepatria pod veľké koncerny, napríklad Ziaja alebo Kallos. Obrat Douglasu v roku 2020 činil 25 miliárd Kč. [40]

Parfuméria Douglas má rôzne služby v jednotlivých štátoch. Na českých, bulharských a rumunských stránkach je dostupné darčkové balenie, a to zadarmo ku každej objednávke, ale doba vrátenia je len zákonom daný 14 dní od uskutočnenia nákupu. Na maďarských stránkach darčkové balenie nie je dostupné, ale zákazníci môžu vrátiť svoje objednávky do 30 dní. V Rakúsku a v Nemecku ani jedna z týchto služieb nie je dostupná.

K doručeniu objednávok sú využívané najčastejšie spoločnosti PPL alebo GSL s priemerným doručovacím časom v rámci 3 dní. Nákup je možné uskutočniť buď cez webovú stránku alebo cez ich aplikáciu, ktorá má veľmi dobré hodnotenie – 4,8 hviezdíček z celkových 5.

V každom štáte má parfuméria Douglas dostupný aj vernostný program s menom Douglas Beauty Card. Vstup do programu je bezplatný, záujemca len vyplní formulár buď osobne na predajni alebo na internetových stránkach poskytovateľa a následne užívateľ dostane plastovú kartičku s menom a identifikačným číslom člena programu. [41]

V každom štáte je program nastavený na základe bodového systému. Za každých 20 Kč získa účastník 1 bod. Body sú aktívne do 12 mesiacov. Po dosiahnutí 200 bodov má účastník nárok na zľavový kupón v hodnote 200 Kč, ktorý nie je možné kombinovať s iným zľavovým kódom, alebo akciou. [41] Jednotlivé bodové hodnotenia sú rozdielne naprieč štátmi. Účastníci okrem bodov dostanú na narodeniny 10% zľavu, extra informácie, možnosť vyskúšanie vzoriek (ponuka je limitovaná).

Účastníci programu súhlasia so spracovaním osobných údajov, kde firma uvádza, že okrem Douglas osobné údaje predáva aj ďalším firmám na marketingové účely. [41] Tieto firmy a počet firiem je rôzny v jednotlivých štátoch. Firma uvádza, že ich vernostný program má skoro 40 miliónov zákazníkov v celej Európe. [40]

3.9.3 Sephora

Sephora je distribučný reťazec kozmetických produktov, ktorý má obchody nielen v Európe, ale aj v Amerike či v Ázii. Spoločnosť patrí skupine LVMH, ktorá je majiteľom viac ako 60 obchodných značiek s luxusnou ponukou. Prvý obchod bol otvorený vo Francúzsku v roku 1970. Odvtedy sa spoločnosť rozvíjala a dnes má viac ako 2 700 kamenných obchodov na celom svete. V Európe je dostupná v 12 štátoch s 575 obchodmi. [42] Obrat Sephory na Európskom trhu bol 13 miliárd Kč [43]

V ponuke Sephory sú kozmetické produkty a parfumy luxusných značiek, exkluzívne značky a vlastná kolekcia Sephora Collection. Ako dodatočnú službu ponúka darčkové balenie. Ku každému nákupu zákazník dostane 2 vzorky zadarmo. Zákazníkom je predĺžená možnosť vrátenia produktov až do 60 dní. [44] Sephora má aj vernostný program, ktorý je podľa Forbes jeden z najlepších vernostných programov. [45]

Okrem kamenných obchodov môžu zákazníci nakúpiť aj online buď cez webovú stránku alebo cez vlastnú aplikáciu. Aplikácia má zákaznicke hodnotenie na 4,7 hviezdíček z celkových 5. Doba doručenia štandardne trvá 1 až 3 dni.

Vernostný program Sephory je veľmi rôznorodý v jednotlivých štátoch kde pôsobí. Najväčšie rozdiely sú medzi vernostným programom v Európe a v Amerike. Do programu sa dá jednoducho zaregistrovať. Zákazníci vo východných štátoch Európy majú plastovú kartičku, kým v západnej Európe je zavedený vernostný program aplikácia. Základom je bodový viacúrovňový systém, ktorý zákazníci nazbierajú na základe nákupu. Každá registrácia má uvítací bonus, čo je kupón na nákup, ďalším benefitom sú špeciálne zľavy a informácie o novinkách.

Pri prekročení bodovej hranice sa zákazník dostane do druhej skupiny zákazníkov, kde ich čaká ešte viac výhod rámci video tutoriálov s vizážistami, kozmetické poradenstvo či narodeninový darček. Narodeninový darček je vždy na mieru zostavený balíček produktov, na základe predchádzajúcich nákupov.

3.9.4 Zhrnutie

V tabuľke 1 sú zhrnuté popísané informácie o konkurencii. Najdlhšiu tradíciu má spoločnosť Douglas. Ich sieť predajní je veľmi rozšírená s 1 700 obchodmi v 21 štátoch Európy. Podľa porovnania táto spoločnosť má najviac registrovaných zákazníkov do vernostného programu, viac ako 40 miliónov zákazníkov v rámci ich Beauty Card.

Najväčší obrat má Rossmann s 254 miliardami Kč, ale táto spoločnosť je dostupná len v 8 štátoch Európy a v niektorých z nich nie je dostupný online predaj. Spoločnosť má rozsiahlu sieť kamenných obchodov. Produktové portfólio tejto firmy sa líši od ostatných konkurentov, keďže okrem kozmetických prípravkov majú vo svojej ponuke aj výživové doplnky, domáce potreby a produkty pre domácich miláčikov. Ich vernostný program využíva 10,5 milióna zákazníkov.

Sephora je jediná z porovnaných spoločností, ktorá pôsobí aj na americkom a ázijskom trhu, v Európe má 575 obchodov a pôsobí v 12 štátoch, kde má dostupný aj internetový obchod. Patrí pod luxusný koncern LVMH, ktorý je jeden z najprestížnejších dodávateľov. Obrat firmy je odhadovaný z celosvetového obratu, a má hodnotu 13 miliárd Kč. Ich vernostný program je najviac personalizovaný na základe predchádzajúcich nákupov, využíva ich 25 miliónov ľudí.

V porovnaní s konkurenciou Notino má obrat 14 miliárd Kč. Notino je najmladšia spoločnosť medzi porovnanými firmami. Je jedinou z firiem, ktorá nepatrí pod väčší koncern. Má najväčšie zastúpenie internetového obchodu v Európe v 24 štátoch a tým sa stáva najväčším online obchodom v Európe. Jeho sieť kamenných obchodov nie je v porovnaní s konkurentami rozsiahla, keďže má len 25 obchodov z ktorých 7 je v Česku a 10 v Poľsku. Notino je jediná firma, ktorá nemá vernostný program. Zákazníci majú možnosť registrácie, aby si mohli uložiť požadované produkty do zoznamu prianí, a mali všetky predchádzajúce objednávky na jednom mieste.

Tab. 1 Porovnanie Notina s konkurenčnými obchodmi
(vlastné spracovanie na základe [14, 38, 40, 44])

	Notino	Rossmann	Douglas	Sephora
Vznik	2014	1972	1910	1970
Obrat v roku 2020 [miliárd Kč]	14	254	25	13
Počet štátov v Európe kde pôsobí	24	8	21	12
Internetový predaj	✓	nie všade	✓	✓
Obchody	25	4 000	1700	575
Vlastná aplikácia	✓	✓	✓	✓
Užívateľské hodnotenie aplikácie	4,8	4,2	4,8	4,7
Predĺžená doba vrátenia tovaru	90 dní	-	30 dní	60 dní
Počet užívateľov vernostného programu [milión]	nemá	10,5	40	25
Darčkové balenie	✓	-	✓	✓
Gravírovanie	✓	-	-	-

Všetky spoločnosti majú online platformu veľmi podobnú, jednoduchú a užívateľsky prívetivú. Podobne aj vlastné mobilné aplikácie firiem sú kvalitne spracované. Na základe hodnotenia užívateľov na Google Play najlepšie hodnotenie dostali aplikácie firmy Notino a Douglas, len o jednu desatinu menej má aplikácia Sephora. Aplikáciu Rossmanna zákazníci hodnotili na 4,2 z celkových 5.

Z porovnania extra služieb ponúkaných zákazníkom bez registrácie vyplýva, že Rossmann ponúka benefity len svojim zákazníkom, ktorí sú registrovaní do vernostného programu. Ostatní majú predĺženú dobu vrátenia tovaru. Sephora má túto dobu predĺženú na 60 dní, a Notino až 90 dní. Douglas vo vybraných štátoch má 30 dňovú predĺženú dobu na vrátenie tovaru. Svojim zákazníkom ponúka darčkové balenie s osobným venovaním Notino, Sephora a Douglas, ktorý túto možnosť dokonca ponúka bezplatne. Jediná firma, ktorá má na výber aj možnosť gravírovania na parfum či kozmetiku je Notino.

4 Návrhová časť

Na základe predchádzajúcich analýz je v tejto časti práce navrhnutý vernostný program pre Notino. Spoločnosť chce viac personalizovať svoju ponuku a tým aj motivovať svojich stálych zákazníkov do ďalšieho nákupu. Najvyužívanejším nástrojom pre odmenu stálych zákazníkov a pre získanie dát o nákupnom správaní firmy využívajú vernostné programy. Informácie o nákupnom správaní, o produktoch, ktoré jednotliví zákazníci nakupujú umožňujú segmentáciu zákazníkov.

Všetci konkurenti majú vernostný program, vďaka ktorému budujú vo svojich zákazníkoch lojalitu k značke. Aby si Notino udržalo svojich zákazníkov môže im ponúkať vernostný program, ktorý zákazníkovi pridá ďalšiu hodnotu, ktorým zapracuje na zvýšení lojality zákazníkov. V záujme zvýšenia tržnej pozície a lojality zákazníkov je potrebné aby sa firma viac sústredila na stabilných zákazníkov a snažila sa ich motivovať k opakovaným nákupom.

Návrh bol rozpracovaný na základe teoretických znalostí, osobných skúseností a na základe diskusie s firmou. Vypočítané náklady sú len orientačné a nie sú vypracované na základe interných dokumentov firmy kvôli zachovaniu obchodného tajomstva.

4.1 Štruktúra vernostného programu

Zavedenie vernostného programu do všetkých štátov, kde firma pôsobí by mohlo viesť k veľkým stratám. Ako firma pochádzajúca z Česka, ktorej skoro 20 % obratu tvoria zisky z českého trhu navrhujem, aby skúšobná verzia vernostného programu bola zavedené práve v tomto štáte. Tento trh pozná najlepšie firma a vie rýchlo reagovať na prípadné nejasnosti.

Na základe vyhodnotenia programu po prvom roku zavedenia by bolo možné program rozšíriť na ďalšie štáty s úpravami, aby ponuka benefitov bola lákavá pre zákazníkov daného trhu.

Medzi najúspešnejšie zľavy patria doprava zadarmo bez limitu a darčekové akcie, kedy zákazník ktorého nákup dosiahne určitú predom stanovenú hodnotu dostane hodnotný darček. V rámci týchto akcií sa predaj zvýši až o 20 %. Všetci konkurenti ponúkajú dopravu zadarmo nad určitú limitnú hodnotu nákupu. Preto by sa ako najlákavejší benefit dalo použiť práve túto akciu.

Ďalšou populárnou akciou je poslanie vzoriek nových produktov na základe vyplnenia registračného formulára na webe, kde je potreba zadať poštovú a e-mailovú adresu. Často ide o nový parfum, ktorý bude v predaji až o pár mesiacov. Po poslaní vzoriek registrovaným zákazníkom firma vždy posielala e-mail o dostupnosti parfumu s jedinečnou uvádzacou cenou, ktorá je aktívna len pre registrovaných. Tieto akcie boli zatiaľ propagované plateným postom na sociálnych sieťach, kde sa dá ľahko nastaviť, komu sa reklama zobrazí. Jednou nevýhodou je, že na sociálnych sieťach nikto nekontroluje správnosť údajov – napríklad rok narodenia, dôsledkom čoho často maloletý zadávajú iný dátum narodenia. Vo výsledku teda nastavenie nezaručí, že zacielená reklama naozaj osloví tých, ktorí o produkt majú záujem.

Pri využívaní vernostného programu by firma mala dostatočné informácie o preferenciách svojich zákazníkov. Výzvou s registračným formulárom by bolo najlepšie a najefektívnejšie poslať prostredníctvom e-mailu tým zákazníkom, ktorí by na základe nákupnej histórie vykazovali najvyššiu pravdepodobnosť, že by mali o tento produkt záujem. Po vyskúšaní vzorky u tejto, jasne definovanej skupiny zákazníkov by bola väčšia pravdepodobnosť nákupu.

Notino rado zdôrazňuje, že je priekopníkom internetového nákupu a chce modernizovať nákup cez tento kanál. Preto je logické, že ani vernostný program nemal obsahovať nutnosť vystavenia plastovej kartičky – táto forma nie je pri nákupe na webe prínosná. Navrhujem, aby vernostný program bol prepojený s už existujúcou registráciou na stránke či v aplikácií. Avšak okrem už existujúcej registrácie, ktorá umožňuje uloženie požadovaných produktov do zoznam prání a sumarizáciu predchádzajúcich objednávok, by zákazníkovi ponúkal ďalšie benefity. Pomocou aplikácie by zákazníci konečne mohli prepojiť svoje online nákupy s nákupmi v kamenných obchodoch. V mobilnej aplikácií by mal každý zákazník svoj čiarový kód, ktorý by bol naskenovaný pri nákupe v predajni.

Navrhnutý vernostný program má tri stupne, všetky stupne a k nemu dostupné výhody sú zhrnuté v tabuľke 2. Hneď prvý stupeň tvoria tí, ktorí majú registráciu. Doposiaľ registrovaným zákazníkom automaticky bude pridelený osobný odber na pobočkách Notina zadarmo. Po informačnom e-maile o zmene registračných podmienok by im bol ponúknutý odber newsletteru so vzoriekami zadarmo.

Do druhého stupňa programu s názvom Notino Buddy sa dostane každý registrovaný zákazník, ktorý aspoň raz nakúpi za 1 500 Kč. Okrem výhod pre registrovaných, členovia Buddy úrovne majú dopravu a eko balenie zadarmo na pol roka k nákupu nad 300 Kč. Ďalšou výhodou je 10 % zľava na celý sortiment – zľavu nie je možné aplikovať na produkty vo výpredaji, alebo kombinovať s inými zľavami. K obnove členstva dôjde v prípade, že zákazník znova nakúpi za 1 500 Kč, alebo, keď súčet hodnôt objednávok počas polročného členstva presiahne 6 200 Kč.

Tab. 2 Zhrnutie benefitov k jednotlivým navrhnutým stupňom (vlastné spracovanie)

Benefit	Registrované zákazníci	Notino Buddy	Notino Closer
Podmienka	Registrácia	Registrácia + nákup za 1 500 Kč	Registrácia + nákup za 2 500 Kč
Osobný odber zadarmo	✓	✓	✓
Možnosť vzoriek	✓	✓	✓
Doprava zadarmo		Nad 300 Kč	Bez limitu
Eko balenie		✓	✓
Darčkové balenie			✓
Gravírovanie			✓
10 % zľava		✓	
20 % zľava			✓
Darček k obnove programu			✓

Najvýznamnejší zákazníci sa zaradia do program Notino Closer, na ktorí majú nárok tí, ktorí vytvoria aspoň raz objednávku za 2 500 Kč. Táto skupina má jednorazovú 20% zľavu, dopravu a eko balenie zadarmo bez limitnej hodnoty a má možnosť raz využívať darčkové balenie a gravírovanie zadarmo. K obnove členstva dôjde, keď zákazník znova nakúpi za 2 500 Kč, alebo súčet jeho objednávok počas členstva dosiahne minimálne 7 400 Kč. Zákazníci, ktorí hraničnou hodnotou predĺžia svoje členstvo majú nárok na jednorazový darček v hodnote 750 Kč: set na manikúru a kozmetickú tašku. Tento darček je z radu Notino Collection. Zákazník má na výber z pánskeho alebo dámskeho setu.

Úspory pre zákazníka v jednotlivých stupňoch sú uvedené v tabuľke 3. Výsledné úspory sú počítané pri jednorazovom nákupe, pri troch a s šiestich nákupoch. Zľavy boli vypočítané z priemernej hodnoty nákupu. Keďže členstvo vo vyšších stupňoch trvá 6 mesiacov, je predpokladané, že zákazník objednáva každý mesiac.

Tab. 3 Úspora zákazníka pri využití jednotlivých programov pri jednorazovom a opakovanom nákupe (vlastné spracovanie)

	Počet nákupov	raz	3x	6x
REG	osobný odber [Kč]	25	75	150
	CELKOVÁ ÚSPORA [Kč]	25	75	150
BUDDY	doprava zadarmo [Kč]	69	207	414
	eko balenie [Kč]	25	75	150
	10 % zľava [Kč]	98		
	CELKOVÁ ÚSPORA [Kč]	192	380	662
CLOSER	darčkové balenie [Kč]	99		
	gravírovanie [Kč]	99		
	20 % zľava [Kč]	196		
	CELKOVÁ ÚSPORA [Kč]	488	676	958

Zákazníkom, ktorí nenakupujú často alebo preferujú osobný odber stačí byť registrovaným členom. Pri šesťkrát opakovanom nákupe usporia 150 Kč. Zákazníci, ktorí patria do členstva Buddy majú výhodnejšie podmienky. 10 % zľava v tabuľke je vypočítaná z priemernej hodnoty nákupu, ktorá je 980 Kč. Keď členovia využívajú túto jednorazovú zľavu, spoločne s dopravou zadarmo a eko balením majú úsporu v hodnote 192 Kč.

Najväčšie úspory má člen v stupni Closer. Okrem úspor na doprave majú členovia 20 % zľavu a k tomu jednorazovo darčekové balenie a gravírovanie zadarmo. Keď člen tejto skupiny využíva všetky svoje výhody a aspoň raz objedná má úsporu na službách v hodnote 488 Kč – 20% zľava bola vypočítaná z priemernej hodnoty nákupu, 980 Kč. Navyše, keď počas polročného členstva objednáva šesťkrát úspory môže dosiahnuť hodnotu 958 Kč.

O vernostnom programe budú informovaní všetci zákazníci. Na pobočkách beauty konzultantky ponúkajú zákazníkom možnosť registrácie. A pre tých, ktorí sú registrovaní podávajú podrobnejšie informácie, o tom, ako môžu prepojiť svoje objednávky s objednávkami na webových stránkach.

Ostatným zákazníkom bude poslaná informácia vo forme e-mailu – ako vo forme samotného informačného e-mailu, tak aj v rámci týždenného informačného newsletteru bude venovaná jeho časť propagácii výhod jednotlivých členstiev. Ako ďalšia možnosť poskytovania informácií je aj oznam v samotnej Notino aplikácii, ktorú využíva v Česku skoro 100 000 ľudí.

4.2 Náklady spojené s vernostným programom

Táto kapitola je venovaná odhadom predpokladanej finančnej náročnosti vernostného programu. Väčšina ľudských zdrojov bude vychádzať zo stálych zamestnancov, tieto náklady sú zahrnuté do mzdových nákladov spoločnosti.

Veľkou výhodou je, že Notino má svoj vlastný vývojársky tím a všetky zmeny v informačnej technológii sú schopní urobiť pracovníci firmy. Pracovníci IT oddelenia budú pripravovať potrebné prostriedky na to, aby pri registrácii zákazník automaticky dostal čiarový kód. Je teda potreba zmeniť profil užívateľa a pridať ďalšiu ponuku do menu.

Spoločnosť má svoj vlastný tím grafikov, ktorí vytvoria vizuál vernostného programu tak, aby bol jednotný s Notino vizuálom. Tieto grafiky budú potom použité na marketingové účely. Najväčšie náklady sú vyhradené pre propagáciu programu, ktorá prebieha jednak na pobočkách, na samotnom webe Notino aj na sociálnych sieťach.

V Českej Republike sú Notino obchody v Brne, Prahe a v Ostrave. Celkovo je 7 kamenných obchodov. Do týchto obchodov budú umiestnené bannery pri vchode do obchodu, menšie A4 oznamy a informačné letáky. V pobočkách je možnosť púšťania video kampaní na televíziách. Odhad nákladov na jednu pobočku je 13 120 Kč, ktoré sú celkovo, pre všetky obchody 91 840 Kč. Náklady na tlačené plagáty a letáky sú uvedené v tabuľke 4.

Tab. 4 Náklady na tlačené plagáty a informačné letáky (vlastné spracovanie)

Plagát ku vchodu	900 Kč
A4 plagáty	100 Kč
Informačné letáky (1 500 ks)	12 120 Kč
CELKOVO pre jednu pobočku	13 120 Kč
Všetky pobočky	91 840 Kč

Predavačky v obchodov sú školenými konzultantkami v odbore kozmetickej starostlivosti. Majú pravidelné školenie o novinkách, o podpore predaja a o tom ako zákazníkovi poradiť produkty podľa jeho špecifických potrieb a požiadaviek. Na tieto školenia má Notino svoj vlastný školiaci personál, ktorý má na starosti aj školenie o vernostnom programe. Je nutné, aby konzultantky vedeli z čoho sa program skladá, čo sú jeho výhody aby mohli zákazníkom ponúkať a správne odpovedať v prípade nejasností.

Výdaj online objednávok funguje na základe čiarových kódov. Preto by vernostný program s čiarovým kódom predstavoval veľkú výhodu, keďže by nebola potrebná ďalšia investícia do hardwaru.

Jedným z najnáročnejších finančných nákladov sú náklady na online marketingovú podporu. Mojim odporúčením je na reklamy využívať online platformy a sociálne médiá – platené posty na sociálnych sieťach a podpora programu prostredníctvom influencerov. Okrem reklám v hlavnom paneli sociálnych sietí je navrhované aj zavedenie chatbota. Pomocou automatických odpovedí chatbota získa zákazník všetky základné informácie o vernostnom programe. Na zvýšenie záujmu je doporučené vyhlásenie súťaže pre tých, ktorí sa cez chatbota zaregistrujú do programu.

V tabuľke 5 sú uvádzané doporučené náklady na online marketingové účely. Hodnota uvedená pre platené posty je dostačujúca na posty, ktoré sa zobrazujú počas pol roka pre používateľov vo vekovej kategórii 19 až 40, ktorí majú záujem o kozmetické produkty a parfumsy na území Českej republiky. Je doporučené aby časť postov bola segmentovaná do miest, kde je kamenný obchod Notina. Jeden z platených postov cielene presmeruje zákazníkov na chatbota a na možnosť súťaže. V rámci influencer kampane by boli k spolupráci oslovení takí influenceri, ktorých s Notinom spája spoločná história.

Tab. 5 Náklady na online marketingové účely (vlastné spracovanie)

Platené posty	30 000 Kč
Chatbot	45 000 Kč
Influencer spolupráce	60 000 Kč
Celkové náklady online reklamy	135 000 Kč

Ďalším nákladom pre firmu je aj samotný benefit ponúkaný zákazníkom. V tabuľke 6 je úvaha o možnostiach využitia vernostného programu. Jednotková cena je cena služby, ktorú musí hradiť spoločnosť. Je uvedená nákladovo priaznivá situácia, kedy je zákazník členom programu, ale ponúkané služby nevyužíva. Avšak v tomto prípade buď zákazník nie je dostatočne informovaný o možnostiach zľavy, alebo nemá o ne záujem. Každopádne v tomto prípade lojalita zákazníka nie je docielená.

Priemerne zákazníci, ktorí opakovane nakúpia na Notine nakúpia každý druhý mesiac. Z tohto faktu vychádza nákladovo optimálny variant, ale k počtu nákupov sa pripočíta aj možnosť, že zákazník je ponúkanými službami motivovaný k nákupu a objednáva každý mesiac. Za hodnotu objednávky je v optimálnom prípade uvažovaná priemerná hodnota nákupu, čiže 980 Kč.

Nákladovo pesimistické uvažovanie počíta s tým, že zákazník objednáva častejšie, ale za nízku hodnotu nákupu. Táto možnosť vyplýva zo zákazníckeho správania, ktoré sa objaví pri zrušení limitu na dopravu zadarmo – zákazníci objednávajú častejšie. Pri doprave s určitým limitom dochádza k zvýšeniu počtu objednávok o niekoľko percent, pri doprave zadarmo bez limitnej hodnoty sa počet objednávok v malých hodnotách až zdvojnásobuje. V našom prípade je pesimistická koncepcia programu Buddy, kde je limitovaná doprava zadarmo uvažovaná s 10 nákupmi a v programe Closer sa počíta s 15 objednávkami počas členstva (za 6 mesiacov).

Tab. 6 Finančné náklady vernostného programu pre firmu z optimistického, optimálneho a pesimistického pohľadu (vlastné spracovanie)

	optimist.	optimálne	pesimist.	jednotková cena [Kč]	optimist.	optimálne	pesimist.
	počet objednávok				cena [Kč]		
doprava zadarmo	0	6	15	62	0	372	930
eko balenie	0	6	15	25	0	150	375
darčkové balenie	0	1	1	70	0	70	70
gravírovanie	0	1	1	70	0	70	70
darček		1	1	52			525
výška zľavy							
10 % zľava	0	980	3000	0,1	0	98	300
20 % zľava	0	980	3000	0,2	0	196	600
Celková hodnota zľavy [Kč]							
BUDDY					0	620	1 605
CLOSER					0	858	2 045

Ako pesimistická koncepcia bolo využitie zľavy vypočítané na vyššiu hodnotu nákupu, ktorá bola zvolená na 3 000 Kč. Návrh výpočtu zľavy vychádzal z faktu, že pri vyššej ponúkanej zľave časť zákazníkov nakúpi za veľmi vysokú hodnotu. V najčastejších prípadoch je to práve za 3 000 Kč.

Keď člen Notino Buddy nakúpi šesťkrát s dopravou zadarmo a s eko balením, a medzi tým využíva aj 10 % zľavu na svoj nákup v hodnote 980 Kč náklady pre firmu na tohto zákazníka sú 620 Kč. Člen Noitno Closer má 20 % zľavu a dve ďalšie služby. Celkové náklady pri optimálnom využití sú 858 Kč.

Sumarizácia všetkých nákladov spojených so zavedením vernostného programu sú uvedené v tabuľke 7. Do nákladov neboli pridané náklady na vývoj databáze, alebo softwaru pretože toto vybavenie už firma má a sú len potrebné úpravy, na ktoré má firma dostatok kvalifikovaných zamestnancov. Tak isto v nákladoch chýba grafický návrh, ktorý tiež spracuje tím v rámci firmy. Školenie zamestnancov by bolo v rámci každomesačného vzdelávania a odpis nákladov by nezaťažil tento projekt.

Tab. 7 Sumarizácia nákladov na zavedenie vernostného programu (vlastné spracovanie)

	Optimisticky	Optimálne	Pesimisticky
Tlačené plagáty		91 840 Kč	
Online marketing		135 000 Kč	
Registrovaní zákazníci		21 600 000 Kč	
Celkové náklady BUDDY	0 Kč	2 170 000 Kč	2 808 750 Kč
Celkové náklady CLOSER	0 Kč	1 287 000 Kč	1 533 750 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY		29 626 340 Kč	

Zákazník naraz môže byť členom len jedného stupňa. Registrovaní zákazníci majú jediný benefit: osobný odber na pobočkách zadarmo. Náklady pre tento stupeň boli vypočítané z nasledujúcej úvahy. Spoločnosť má denne približne 30 000 balíčkov, z ktorých 16 % je vyzdvihnutých v kamennom obchode. Čiže denne približne 4 800 balíkov čaká na osobný odber. Počas pol roka je celkový počet balíčkov 864 000. Keď tento počet vynásobíme s nákladom osobného odberu na jeden balíček (25 Kč) máme vypočítané náklady pre registrovaných zákazníkov, v hodnote 21 600 000 Kč. Osobný odber pri výpočtoch v ostatných stupňoch nebol braný do úvahy, lebo pri doprave zadarmo viac ako 90 % zákazníkov zvolí doručenie kuriérom.

Náklady na ostatné stupne boli počítané na základe úvahy že celkovo tieto dva stupne využíva 10 000 užívateľov, z ktorých 7 000 je členom Buddy a 3 000 má členstvo v Closer. V Notine zatiaľ nakúpi opakovane 8 000 zákazníkov. Počas akcií a dopravy zadarmo počet sa objednávok zvýši o niekoľko desiatín percenta. Početnosť užívateľov v jednotlivých uvažovaných situáciách bol rozdelený nasledovne: 25 % užívateľov sa bude správať na základe nákladovo optimistického uvažovania, 50 % členov správa optimálne a 25 % pesimistky. Tieto údaje sú na základe faktu, že približne štvrtina v súčasnosti registrovaných zákazníkov sa do svojho účtu po registrácii neprihlásil. Pri pesimistickej úvahe bolo uvažované predchádzajúce zákaznicke správanie pri akcií doprava zadarmo. Na základe týchto predpokladov bol vypočítaný celkový náklad, ktorý má hodnotu 29 626 340 Kč.

4.3 Prínosy vernostného programu pre spoločnosť

Hlavným cieľom zavedenia vernostného programu je aby vybudoval a zvýšil lojalitu zákazníka a pomohol sledovať jeho nákupné správanie. Firma doteraz ponúka všetkým svojim zákazníkom darčeky k nákupu, ale časť týchto akcií nie je využívaná. Zákazníci o nich buď nevedia alebo nemajú o ne záujem. Pomocou vernostného programu by mohli tieto darčeky ponúkať tým, ktorí by o ne mohli mať záujem. Zákazníci, ktorí nakupujú často by boli obdarovaní bezplatnými službami. Práve nedostatok darčiekov a chýbajúca bezplatná doprava sú najčastejšie spomínané negatíva pri hodnotení nákupu v Notine. Týmto spôsobom je predpokladané, že bude znížená citlivosť na cenové rozdiely v porovnaní s konkurenciou, a zákazníci budú motivovaní k nákupu v Notine. Ostatní konkurenti totiž ponúkajú dopravu zadarmo vždy len pri nákupe nad určitú hodnotou.

Program ocení aj tých, ktorí počas polročného členstva viac nakupujú. Automaticky sa predlžuje členstvo pre tých, ktorí dosiahnu určitý limit. Pri členstve Closer títo zákazníci budú obdarovaní aj darčekom. Ako prvý darček bol zvolený set na manikúru a kozmetická taštička Notino. V prípade pozitívneho hodnotenia by bola možnosť vypracovať rad rôznych darčiekov, ktoré by zákazník získal po každom obnovení členstva.

Pre výpočet prínosov vernostného programu bolo počítané s priemernou maržou o hodnote 20 %. Nákupné možnosti pre registrovaných zákazníkov – títo zákazníci majú ako benefit dopravu zadarmo na pobočku, nie sú limitovaní hodnotou nákupu. U nich je počítaná minimálna hodnota nákupu, čiže nákup za 150 Kč. V predchádzajúcej kapitole bolo uvedené, že za pol roka počet osobných vyzdvihnutí činí 864 000 balíčkov. Vynásobením počtu osobných vyzdvihnutí s hodnotou nákupu je 25 920 000 Kč.

U členstva Buddy pri nákladovo optimistickom pohľade zákazník nakúpi len raz za 1 500 Kč, čím sa dostane do programu, ale ďalej program nevyužíva. S 7 000 členmi a 20 % maržou je prínos pre firmu za takýchto členov 525 000 Kč. U tých členov, ktorí okrem prvého nákupu nakúpia šesťkrát za pol roka za priemerný nákup (980 Kč) prínos dosiahne hodnotu 5 166 000 Kč za predpokladu, že 50 % členov sa správa takto. Pri pesimistickom uvažovaní, členovia nakúpia raz za 1 500 Kč aby mohli využívať zľavy benefitu, ale objednávajú si len s minimálnou hodnotou nákupu, čiže za 300 Kč a to viackrát za pol roka. Vo výpočtoch je uvažovaných 10 nákupov. Celkové prínosy za členov Buddy sú odhadnuté na 7 266 000 Kč.

Uvažovanie pre členov Closer je podobné ako pre členov Buddy, u nich má ale prvý nákup hodnotu 2 500 Kč a nemajú obmedzenú hodnotu nákupu k benefitom. Preto sa u nich pri pesimistickom výpočte počíta s minimálnou hodnotou nákupu 150 Kč. Celkový prínos za týchto členov za predpokladu 3 000 užívateľov je 3 601 500 Kč. Celkový prínos vernostného programu je 36 810 000 Kč. Vypočítané hodnoty a prehľad o nákupných variantoch je uvedený v tabuľke 8.

Tab. 8 Sumarizácia prínosov zavedenia vernostného programu (vlastné spracovanie)

	Hodnota prvého nákupu	Počet nákupov	Hodnota ďalšieho nákupu	Počet nákupov	Celková marža na nákup	Prínos za pol roka
REGISTRÁCIA						25 920 000 Kč
	150 Kč	864 000				25 920 000 Kč
BUDDY						7 266 000 Kč
Optimisticky	1 500 Kč	1			300 Kč	525 000 Kč
Optimálne	1 500 Kč	1	980 Kč	6	1 476 Kč	5 166 000 Kč
Pesimisticky	1 500 Kč	1	300 Kč	10	900 Kč	1 575 000 Kč
CLOSER						3 601 500 Kč
Optimisticky	2 500 Kč	1			500 Kč	375 000 Kč
Optimálne	2 500 Kč	1	980 Kč	6	1 676 Kč	2 514 000 Kč
Pesimisticky	2 500 Kč	1	150 Kč	15	950 Kč	712 500 Kč
CELKOVÝ PRÍNOS PRE FIRMU						36 810 000 Kč

Na základe predchádzajúcej úvahy bolo vypočítané koľko balíkov bude prichystaných v rámci vernostného programu (tabuľka 9). Celkovo je 925 000 balíkov za pol roka. V roku 2020 denný priemer prichystaných objednávok bol 30 000, za pol roka je to 5 400 000 objednávok. Pri takomto počte objednávok by balíky pre členov programu by tvorili 17 %.

Tab. 9 Počet balíkov pre vernostný program (vlastné spracovanie)

	Počet balíčkov [kus]			Celkom
	Optimistický	Optimálne	Pesimisticky	
registrácia				864 000
1. SKUPINA	1 750	21 001	17 501	40 252
2. SKUPINA	750	9 001	11 251	21 002
				925 254

4.4 Porovnávanie prínosov a nákladov

V predchádzajúcich kapitolách boli vypočítané predpokladané výnosy a náklady zavedeného vernostného programu. Čiastka nákladov je odhadovaná na celkových 29 626 340 Kč. Celkové výnosy programu by boli v hodnote 36 810 000 Kč. Podľa výpočtov je finančne projekt ziskový. Avšak vo výnosoch je počítané s predpokladanými hodnotami.

Jednak bolo za optimálny počet nákupov zvolených 6 nákupov za pol roka, čiže každý mesiac jeden nákup. Toto je dvojnásobne viac, než čo ukazuje súčasná štruktúra nákupu. Ako hodnota nákupu bola v tomto prípade zvolená priemerná hodnota nákupu – 980 Kč. V pesimistickom odhade je počítané s tým, že zákazník nakúpi viackrát (10 alebo 15) za menšiu čiastku. Tieto predpoklady môžu spôsobiť skreslenie výsledkov.

Do nákladov neboli pripočítané náklady na zamestnancov, keďže zamestnanci majú vždy okrem každodenných povinností ďalšie extra projekty na spracovanie v rámci svojich kvartálnych úloh. Tieto úlohy sa vždy menia na základe požiadaviek vedení spoločnosti.

Zmena určite bude mať vplyv na oblasti ľudských zdrojov. Hlavne na IT oddelení je málo pracovných síl, čiže ďalší projekt pre nich môže znamenať ešte väčšiu vyťaženosť pracovníkov. Ako ďalšiu prekážkou v zavedení vidím vyťaženosť skladových síl. S dopravou zadarmo sa dá očakávať omnoho viac objednávok než je obvyklé.

4.5 Časový plán

Hlavným realizátorom a koordinátorom vernostného programu bude tím CRM (customer relationship management – riadenie vzťahov zo zákazníkom). Oni zadávajú návrhy ostatným tímom aby vypracovanie vernostného program bolo úspešné, od implementácie až k vyhodnoteniu výsledkov.

Najvýznamnejším obdobím pre spoločnosť je začiatok septembra až koniec decembra. Je to sezóna, kedy sa nákupy exponenciálne navýšia. Preto môj návrh zavedenie vernostného programu je načasované koncom januára. Tým by sa predišlo ďalšiemu zaťaženiu skladových pracovných síl. Plánovanie grafických podkladov a marketingového plánu a príprava informačnej technológie pre program by sa začínala už štyri mesiace pred samotným zavedením programu.

Po prichytení požadovaných podkladov by bolo všetko doladené. Na základe predchádzajúcich analýz by boli odhalené riziká projektu a vypracovaný návrh na ich zníženie. Celý projekt a časový a finančný plán by bol prezentovaný vedeniu, ktoré schváli rozpočet.

Po tom je čas na prípravu tlačených materiálov na základe ktorých školiaci personál vypracuje školenie zamestnancom na pobočkách, aby vedeli s príslušnými formulármi pracovať ako online tak aj na papieri. Samotné školenie by bolo v jednotlivých kamenných obchodoch.

Spustením programu koncom januára by sa začínala aj jeho propagácia. Od prvého registrovaného zákazníka by začínal aj zber dát o zákazníkoch, o tom koľko zákazníkov sa pridalo do programu, koľko z nich využíva benefity ako často nakúpia. Počas pol roka by bola testovacia fáza programu, a kým by program bežal boli by sledované aj objednávky. Zároveň by prebiehala verifikácia údajov zákazníkov aj o prevzatí balíkov.

Po uplynutí pol roka od prvých registrovaných členov by bol členom poslaný formulár, aby vyhodnotili svoju spokojnosť s členstvom. Medzi tým by prebiehala spätná analýza celkového prínosu zavedenia vernostného programu a či boli dosiahnuté očakávané výsledky – zvýšenie zisku. V krátkodobom hľadisku by bolo monitorované koľko zákazníkov sa registrovalo do programu, koľkokrát zákazníci opakujú nákup, či využívajú zľavy ponúkané v programe. Týmto spôsobom by sa dalo spätne porovnať minulé nákupy a zistiť či boli dosiahnuté očakávané výsledky.

Na základe týchto analýz by boli vyhodnotené výsledky a celkové uvažovanie o prínose projektov. V prípade, že projekt splní očakávané výsledky otvára sa priestor pre návrhy na zlepšenie.

Tab. 10 Popis činností počas zmeny (vlastné spracovanie)

Označenie činnosti	Popis činnosti
A	Začiatok plánovania a vymedzenie úloh
B	Grafický návrh podkladov
C	Príprava osobného účtu a informačných technológií
D	Marketingový návrh
E	Doladenie prichystaných plánov
F	Analýza rizík
G	Schválenie programu vedením
H	Príprava tlačených materiálov
I	Príprava školenia zamestnancov
J	Školenie zamestnancov
K	Propagácia
L	Vernostný program
M	Zber dát
N	Analýza
O	Verifikácia
P	Spätná väzba
Q	Vyhodnotenie výsledkov
R	Návrh na zlepšenie

Časový harmonogram je základ každého projektu. Projekt zavedenia vernostného programu má 20 činností, ktoré sú zhrnuté v tabuľke 10. Na časovú analýzu tohto projektu bude použitá metóda PERT. Pri tejto metóde je trvanie činnosti odhadnuté a používajú sa tri časové odhady:

- Optimistický odhad a
- Najpravdepodobnejší odhad m
- Pesimistický odhad b

V tejto práci bola zvolená pri vykonávaní časovej analýzy sieťového grafu typu PERT metóda prevodu na deterministický model. V tomto modeli je každej činnosti priradené očakávané trvanie činnosti t_{ij} , ďalej je vypočítaný rozptyl trvania činnosti σ^2 a smerodajná odchýlka σ . Tie boli vypočítané podľa vzťahov 1, 2 a 3.

Očakávaná doba trvania činnosti t_{ij} :

$$t_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_j + b_{ij}}{6} \quad (1)$$

Rozptyl trvania činností σ^2 :

$$\sigma_{t_{ij}}^2 = \frac{(b_{ij} - a_{ij})^2}{36} \quad (2)$$

Smerodajná odchýlka σ :

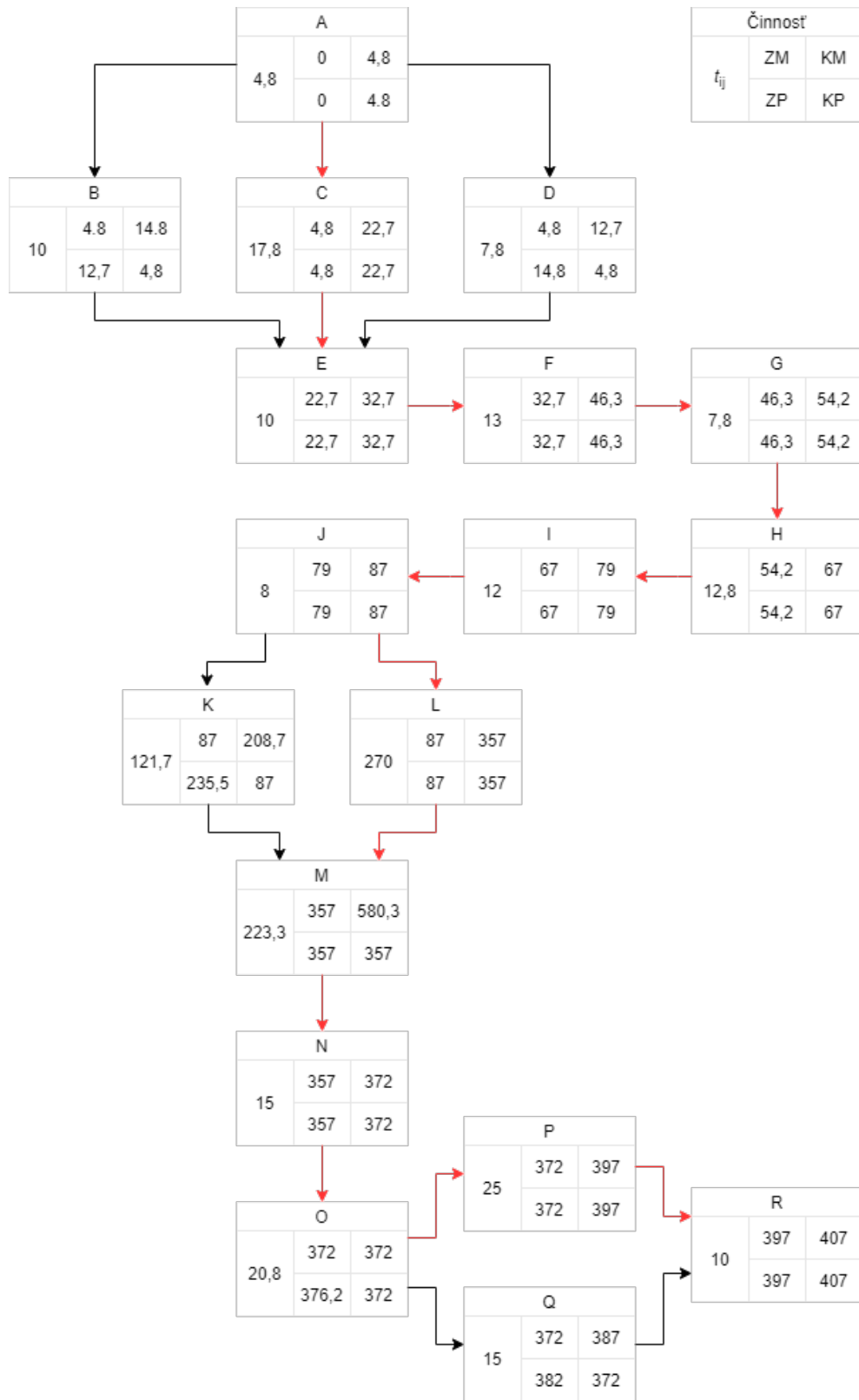
$$\sqrt{\sigma_{t_{ij}}^2} = \frac{b_{ij} - a_{ij}}{6} \quad (3)$$

Vypočítané hodnoty pre činnosti v tomto projekte sú uvedené v, kde

- ZM značí začiatok možný
- KM značí koniec možný
- ZP značí začiatok prípustný
- KP značí koniec prípustný
- RC značí rezervu

Tab. 11 Odhadnuté a vypočítané dáta sieťovej analýzy (vlastné spracovanie)

ÚDAJE O POSTUPE ČINNOSTÍ			TRVANIE ČINNOSTI [DNI]				ŠTATISTICKÉ UKAZOVATELE		TERMÍNY ZAHÁJENIA A UKONČENIA ČINNOSTI				REZERVA
označenie činnosti	i	j	a	m	b	t _{ij}	σ ²	σ	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	-	B, C, D	1	5	8	4.8	1.36	1.17	0	4.8	0	4.8	0.00
B	A	E	5	10	15	10.0	2.78	1.67	4.8	14.8	12.7	4.8	7.83
C	A	E	15	18	20	17.8	0.69	0.83	4.8	22.7	4.8	22.7	0.00
D	A	E	5	8	10	7.8	0.69	0.83	4.8	12.7	14.8	4.8	10.00
E	B, C, D	F	5	10	15	10.0	2.78	1.67	22.7	32.7	22.7	32.7	0.00
F	E	G	10	13	20	13.7	2.78	1.67	32.7	46.3	32.7	46.3	0.00
G	F	H	5	8	10	7.8	0.69	0.83	46.3	54.2	46.3	54.2	0.00
H	G	I	10	13	15	12.8	0.69	0.83	54.2	67.0	54.2	67.0	0.00
I	H	J	10	12	14	12.0	0.44	0.67	67.0	79.0	67.0	79.0	0.00
J	I	K, L	7	8	9	8.0	0.11	0.33	79.0	87.0	79.0	87.0	0.00
K	J	M	150	120	100	121.7	69.44	-8.33	87.0	208.7	235.3	87.0	148.33
L	J	M	180	270	360	270.0	900.00	30.00	87.0	357.0	87.0	357.0	0.00
M	K, L	N	180	200	360	223.3	900.00	30.00	357.0	580.3	357.0	357.0	0.00
N	M	O	10	15	20	15.0	2.78	1.67	357.0	372.0	357.0	372.0	0.00
O	N	P, Q	15	20	30	20.8	6.25	2.50	372.0	392.8	372.0	372.0	0.00
P	O	Q	20	25.00	30	25.0	2.78	1.67	372.0	397.0	372.0	397.0	0.00
Q	O, P	R	10	15	20	15.0	2.78	1.67	372.0	387.0	382.0	372.0	10.00
R	P	-	5	10	15	10.0	2.78	1.67	397.0	407.0	397.0	407.0	0.00



Obr. 8 Sieťový graf (vlastné spracovanie)

Pomocou PERT metódy boli vypočítané hodnoty potrebné pre sieťový graf. Celková doba projektu je odhadnutá na 407 pracovných dní. Bola zistená kritická cesta, ktorá je na obrázku 8 znázornená červenou farbou. Činnostiam, ktoré sú na kritickej ceste je potreba venovať zvýšenú pozornosť, aby táto testovacia fáza projektu bola dokončená včas.

Uvedená doba projektu vlastne značí testovaciu fázu vernostného programu. Po konci tejto testovacej fázy budú vyhodnotené ukazovatele, koľko zákazníkov sa prihlásilo do programu, ako často využívali ponúkané benefity, ako sa zvýšil predaj, či je projekt finančne výhodný a či je potreba zmeniť ponúkané benefity.

Pre zavedenie vernostného programu do ostatných štátov je potreba analýza zákaznického správania v jednotlivých štátoch a podľa toho ponúkať benefity. V Českej Republike bola vybraná ako hlavný benefit doprava zadarmo, keďže bola najúspešnejšou akciou.

4.6 Riziká spojené so zavedením vernostného programu

Zavedenie vernostného programu nesie so sebou niekoľko rizík. Preto sú v tejto kapitole formulované riziká a navrhnuté opatrenia, ktoré by tieto riziká minimalizovali a zabránili by tak vzniku novej škody. V tejto časti práce boli riziká analyzované pomocou metódy RIPRAN. Najskôr boli identifikované riziká, ktoré by mohli projekt ohroziť, následne boli tieto riziká ohodnotené podľa nižšie uvedených tried pravdepodobnosti a dopadu. Podľa týchto dvoch charakteristík bola určená trieda hodnoty rizika. Následne boli navrhnuté opatrenia a bola určená nová trieda rizika.

Tab. 12 Triedy pravdepodobnosti a dopadu na projekt [46]

Triedy pravdepodobnosti (P)		Triedy dopadu (D)	
Kvalitatívne hodnotenie	Kvantitatívne hodnotenie	Kvalitatívne hodnotenie	Kvantitatívne hodnotenie
Vysoká pravdepodobnosť (VP)	3	Veľký nepriaznivý dopad (VD)	3
Stredná pravdepodobnosť (SP)	2	Stredný nepriaznivý dopad (SD)	2
Nízka pravdepodobnosť (NP)	1	Nízky nepriaznivý dopad (ND)	1

Tab. 13 Tabuľka pre priradenie triedy hodnoty rizika [46]

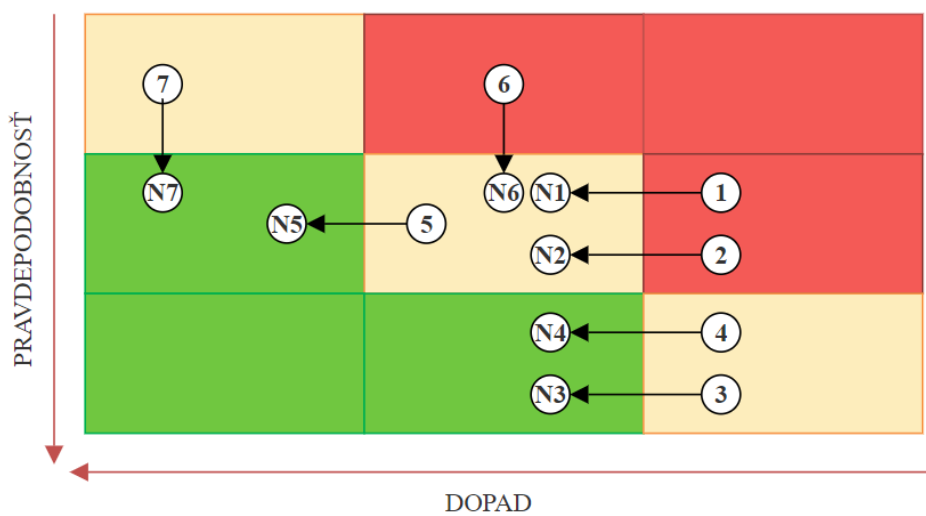
	Veľký nepriaznivý dopad (VD)	Stredný nepriaznivý dopad (SD)	Nízky nepriaznivý dopad (ND)
Vysoká pravdepodobnosť (VP)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Stredná hodnota rizika (SHR)
Stredná pravdepodobnosť (SP)	Vysoká hodnota rizika (VHR)	Stredná hodnota rizika (SHR)	Nízka hodnota rizika (NHR)
Nízka pravdepodobnosť (NP)	Stredná hodnota rizika (SHR)	Nízka hodnota rizika (NHR)	Nízka hodnota rizika (NHR)

Tab. 14 Odhadnuté rizika v projekte (vlastné spracovanie)

Číslo rizika	Riziko	Scenár	P	D	Hodnota rizika	Opatrenia	Nová hodnota rizika
1	Nezáujem zákazníkov	Zákazníci nebudú mať záujem o vernostný program	SP	VD	VHR	Podrobné prieskumy pred samotným návrhom programu a po jeho zavedení, aby sa zistilo či je program zaujímavý	SHR
2	Technické problémy	Technický kolaps serveru kvôli vyťažnosti zapríčinenej zákazníkmi.	SP	VD	VHR	V prvých dňoch spustenia zabezpečenie pohotovostnej služby technickým tímom a zabezpečenie náhradného servera	SHR
3	Zle zacielená marketingová kampaň	Cieľové skupiny nebudú oslovené a nedozvedia o možnostiach programu	NP	VD	SHR	Dôkladná príprava kampane a presne formulované ciele	NHR
4	Podobné akcie ako u konkurencie	Zákazníci sa síce registrujú do programu, ale vôbec ho nevyužijú, lebo konkurencia má podobnú ponuku	NP	VD	SHR	Dohoda s partnerom na exkluzívnej ponuke len pre túto spoločnosť.	NHR
5	Nefunkčné zákaznícke kontá	Nesynchronizujú sa nákupy v kamennom obchode a zákazník nedostane odmeny	SP	SD	SHR	Pred spúšťaním programu testovanie v rámci vybranej skupiny ľudí	NHR
6	Nedostatočná komunikácia zamestnancov	Zamestnanci nepresne informujú zákazníkov o výhodách a využití programu	VP	SD	VHR	Overenie informovanosti zamestnancov pomocou mystery shoppingu a poskytnutie nových informácií	SHR
7	Nedodržanie harmonogramu plánovaných aktivít	Spustenie programu sa oneskorí a spôsobí ďalšie náklady	VP	SD	SHR	Priebežná kontrola harmonogramu a finančná motivácia zamestnancov pri včasnom splnení projektu	NHR

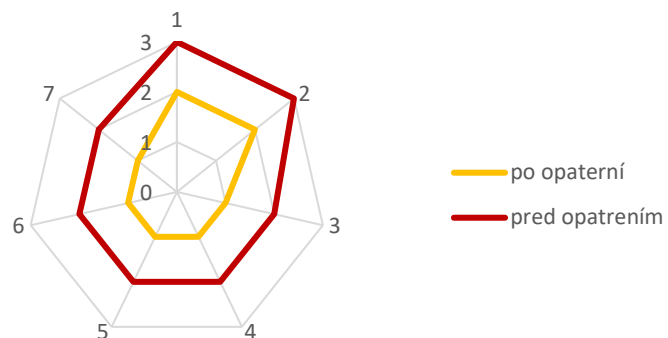
Boli odhalené tri hrozby s vysokou hodnotou rizika a štyri hrozby so strednou hodnotou rizika. Pre všetky tieto scenáre boli navrhnuté opatrenia, vďaka ktorým sa zníži riziko. Riziká s vysokou hodnotou sa podarilo znížiť len na strednú hodnotu, preto týmto rizikám bude venovaná zvláštna pozornosť počas zmeny.

Analýza rizík bola prevedená pomocou metódy RIPRAN, a jej výsledky sú uvedené v tabuľke 14. Riziká boli aj graficky znázornené v mape rizík na obrázku 9. Zelená farba je oblasť nízkych hodnôt rizika, žltá je ružová je oblasť stredných hodnôt rizika a červená oblasť patrí rizikám s vysokou hodnotou. Zavedené opatrenia sú rizika označené číslom a písmenom N.



Obr. 9 Mapa rizík (vlastné spracovanie)

Cieľom bolo aby ani jedno z možných rizík nebolo v oblasti vysokej hodnoty. Aby bolo aj graficky naznačená zníženie rizika bol vytvorený pavučinový graf na obrázku 16 v ktorom červená čiara znázorňuje hodnotu rizík pred opatrením a žltá po opatrení.



Graf. 6 Pavučinový graf (vlastné spracovanie)

5 Záver

Hlavným cieľom práce bolo, navrhnúť pre vybranú spoločnosť vhodný vernostný program, ktorým vybraná spoločnosť Notino, s.r.o. obdaruje svojich stálych zákazníkov a zvýši ich lojalitu a zároveň tým zvýši svoj predaj. Dátami o správaní a preferenciách zákazníkov spoločnosť získa cenné informácie, pomocou ktorých bude schopná splniť jeden zo svojich cieľov, ktorým je segmentácia zákazníkov. Spoločnosť je dnes aktívna v 24 štátoch, aby bol zistený prínosy vernostného programu bolo navrhnuté aby najprv prebiehal testovací vernostný program na trhu, na ktorom je firma najstabilnejšia a ktorý tvorí najväčší podiel jej obratu.

Práca sa skladá z troch častí. V prvej časti sú zhrnuté teoretické znalosti na základe ktorých je vypracovaná druhá časť práce. Analytická časť obsahuje podrobnú analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti, ktorej pochopenie je nutné k tomu, aby mohlo byť navrhnuté efektívne zlepšenie. V tejto časti je ešte rozpracovaná analýza konkurentov a nimi ponúkané vernostné programy. V poslednej časti práce je navrhovaný vernostný program s vypracovaním jednotlivých zliav pre členov, cez náklady na program, prínosy pre firmu, časový plán a analýzu rizík.

Navrhovaný vernostný program je zložený z troch stupňov a ako hlavný benefit ponúka dopravu a eko balenie zadarmo. Týmto chce motivovať ľudí k opakovanému nákupu. Odľahčí zákazníkov od dopravných nákladov a zároveň chce byť šetrný k prírode. V testovacej fáze sa počíta s 10 000 členmi, ktorí si za pol roka objedajú 925 254 balíčkov. Okrem finančných výsledkov vernostný program zvýši motiváciu k nákupu a ponuka bezplatnej dopravy môže zvýšiť konkurencieschopnosť Notina. Na základe zistení o nákupnom správaní zákazníkov sa firme podarí lepšie zacieliť svoju propagačnú stratégiu.

Aby bol vernostný program úspešný je nutné dbať na činnosti, ktoré sú na kritickej ceste. Vernostný program je nástroj, ktorého realizácia je časovo náročná a sklz v samotnom plánovaní by zbytočne predĺžil čas nutný na prípravu. Po tejto testovacej fáze je nutné hodnotenie úspešnosti projektu a na základe analýz zistiť, aké benefity by sa dali použiť v ostatných štátoch.

6 Použitá literatura

- [1] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [2] HOLLENSSEN, Svend. *Marketing management: a relationship approach*. Third edition. New York: Pearson, [2015]. ISBN 978-0-273-77885-1.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [4] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [5] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [6] EHRENBERGEROVÁ, Nicole, 2018. *Využití internetových influencerů jako nástroj marketingu*. Praha. Bakalářská práce (Bc.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí práce Mgr. David Klimeš, Ph.D.
- [7] *Zákon o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů*. In: Sbírnka zákonů České republiky: Nakladatelství Sagit, 1995, číslo 40.
- [8] BARTOŠOVÁ, Martina. *Podnikatelský plán začínajícího podniku*. Praha: ČVUT, 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze.
- [9] RAYNER, Sue. *Customer Loyalty Schemes*. London: FT Retail and Consumer Publishing, 1996, 138 s. ISBN 1853345997.
- [10] Australian Competition and Consumer Commission: *Customer Loyalty Schemes*. Final report. Canberra, December 2019, 137 s.
- [11] MELICHEROVÁ, Martina. *Zhodnotenie vernostného programu spoločnosti Tchibo*. Praha, 2019. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Ing. Marcela Zamazalová, Ph.D.

- [12] OGINO, Sean. The 10 Most Important Pros And Cons Of Loyalty Programs. In: *Annex Cloud* [online]. Los Angeles: Annex Cloud, c2020 [cit. 2020-12-01]. Dostupné z: <https://www.annexcloud.com/blog/10-pros-and-cons-of-loyalty-programs/>
- [13] BERNAZZANI, Sophia. Customer Loyalty: The Ultimate Guide. In: *HubSpot* [online]. United States: HubSpot, ©2020 [cit. 2020-12-02]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/service/customer-loyalty>
- [14] *Notino* [online]. Brno: Notino, © 2021 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.notino.sk/>
- [15] 9 dôvodov prečo si vybrať NOTINO. *Notino* [online]. Brno: Notino, © 2021 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.notino.sk/preco-si-vybrat-notino/>
- [16] Rekord pro online kosmetiku. Notino loni dosáhlo obrátu 14,5 miliard. *Forbes* [online]. Archiv Forbes Česko: MediaRey, © 2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://forbes.cz/rekord-pro-online-kosmetiku-notino-loni-dosahlo-obratu-145-miliard/>
- [17] E-shop Notino zvýšil tržby o 17 procent na téměř 10 miliard korun. Letos postaví druhý sklad a rozšíří distribuci po Evropě. *Hospodářské Noviny: Logistika* [online]. Brno: Hospodářské noviny, 2020 [cit. 2021-2-13]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66710050-parfemy-se-na-internetu-prodavaji-dobre-e-shop-notino-hlasi-17procentni-rust-obratu-a-trzby-za-temer-10-miliard-korun>
- [18] TANCEROVÁ, Tereza. Notino rekordmanem. *Euro.cz* [online]. Praha: Internet Info, 2021 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/domaci/notino-rekordmanem-rocni-obrat-ceskeho-prodejce-parfemu-a-kosmetiky-vzrostl-na-145-miliardy-korun>
- [19] Notino: Po rebrandingu chceme jít více po emocích. *MediaGuru* [online]. 2019, 25.06.2019, , 1 [cit. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/06/notino-po-rebrandingu-chceme-jit-vice-po-emocich/>
- [20] Notino Vánoce. *IS Produkce* [online]. Otrokovice: IS Media, © 2021 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: https://www.isprodukce.cz/reference/notino_vanoce/

- [21] Notino.cz. *YouTube* [online]. Brno: Notino, © 2021 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: https://www.youtube.com/channel/UCH1b49Gf1QTrcxt0Ccv0L_g
- [22] Volný pohyb zboží. *Fakta a čísla o Evropské unii* [online]. EU: Evropský Parlament, 08-2020n. 1. [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/38/volny-pohyb-zbozi>
- [23] *Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/83/EU: o právech spotřebitelů*. In: . Evropský parlament;: Rada Evropské unie, 2011, ročník 2011, Úř. věst. L 304, 22.11.2011, s. 64-88. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX%3A32011L0083>
- [24] *Nářízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679: o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů*. In: . Evropský parlament: Rada Evropské unie, 2016, ročník 2016, L 119, s. 1—88. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679&qid=1620977398178>
- [25] *Nářízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1223/2009: o kosmetických přípravcích*. In: . Evropský parlament: Rada Evropské unie, 2009, ročník 2009, L 342, s. 59—209. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32009R1223&qid=1620977715866>
- [26] *Nářízení Komise (EU) č. 655/2013: kterým se stanoví společná kritéria pro odůvodnění tvrzení používaných v souvislosti s kosmetickými přípravky*. In: . Evropský parlament: Rada Evropské unie, 2013, ročník 2013, L 190, s. 31—34. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32013R0655&qid=1620977953409>
- [27] FREIDINGER, Jan. *Co jsou mikroplasty a proč je musíme omezit*. Greenpeace [online]. Praha: Stichting Greenpeace Council, 2018 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.greenpeace.org/czech/clanek/894/co-jsou-mikroplasty-a-proc-je-musime-omezit/>

- [28] Mzdy a náklady práce. *Eurostat - Statistics Explained* [online]. EU: Eurostat, 2020 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Wages_and_labour_costs/sk&oldid=494307#Hrub.C3.A9_mzdy.2Fpr.C3.ADjmy
- [29] Inflation in the euro area. *Eurostat - Statistics Explained* [online]. EU: Eurostat, 2021 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Inflation_in_the_euro_area
- [30] Vliv měnového kurzu na inflaci. *Česká Národní Banka* [online]. Praha: ČNB, © 2021 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/tematicke-prilohy-a-boxy/Vliv-menoveho-kurzu-na-inflaci>
- [31] Online shopping continues to grow. *Eurostat - Statistics Explained* [online]. EU: Eurostat, 2020 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200420-2>
- [32] Beauty & Personal Care Report 2020. *Statista* [online]. Berlin: Statista Consumer Market Outlook, December 2020 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/study/55499/cosmetics-and-personal-care/>
- [33] Fragrances report 2020. *Statista* [online]. Berlin: Statista Consumer Market Outlook, 2020 [cit. 2021-2-14]. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/study/48848/fragrances-report/>
- [34] Digital economy and society in the EU. In: *Eurostat* [online]. © European Union: Publications Office of the European Union, 2018, s. 29 [cit. 2021-02-14]. ISBN 978-92-79-79916-7. Dostupné z: doi:10.2785/436845
- [35] Turnover of top personal care retailers - Europe. *Retail-Index* [online]. Zeist: Retail-Index, September 2020 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://www-statista-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/statistics/921480/turnover-of-top-personal-care-retailers-europe/>
- [36] ŘEHÁKOVÁ, Markéta. Dnes bychom začínat nechtěli, říkají průkopníci vůní v Československu. Kokolusovi vlastní největší síť českých parfumerií FAnn. *Hospodárske Noviny* [online]. Praha: Economia, a.s., c2021 [cit. 2021-4-24]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66499460-prukopnici-vuni-v-ceskoslovensku>

- [37] WILLETT-WEI, Megan a Skye GOULD. These 7 companies control almost every single beauty product you buy. *Insider* [online]. New York: Insider, 2017 [cit. 2021-3-6]. Dostupné z: <https://www.insider.com/companies-beauty-brands-connected-2017-5>
- [38] O společnosti. *Rossmann* [online]. Praha: ROSSMANN, spol. s r.o., c2020 [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://www.rossmann.cz/o-nas>
- [39] Rossmanó Babaprogram. *Rossmann* [online]. Budapest: ROSSMANN, spol. s r.o., c2021 [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://www.rossmann.hu/rossmano/a-programrol>
- [40] Company profile. *Douglas* [online]. Düsseldorf: Douglas, c2021 [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://corporate.douglas.de/about-douglas/company-profile/?lang=en>
- [41] Všeobecné obchodní podmínky Karty Douglas CZ. *Douglas* [online]. Praha: Parfumerie Douglas, c2021 [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://www.douglas.cz/vseobecne-obchodni-podminky-karty-douglas-cz>
- [42] About Us. *Sephora* [online]. San Francisco: Sephora USA, c2021 [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://www.sephora.com/beauty/about-us>
- [43] *LVMH 2020 Annual report. Paris, 2020*. Dostupné také z: https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/03/lvmh_rapport-annuel-2020-va.pdf
- [44] Sephora. *Sephora* [online]. Praha: Sephore, c2021 [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://www.sephora.cz/>
- [45] N. DANZIGER, Pamela. How To Make A Great Loyalty Program Even Better? Sephora Has The Answer. *Forbes* [online]. New York: Forbes Media, 2020 [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2020/01/23/how-to-make-a-great-retail-loyalty-program-even-better-sephora-has-the-answer/>
- [46] PAVELKOVÁ, Martina a Jana KORYTÁROVÁ. Využití metody ripran pro analýzu rizik VaV projektu. *Civil Engineering Journal*. Moravian Science Centre Brno, 2014, **2014**(3-4), 74-78.

7 Zoznam obrázkov

Obr. 1 Logo Notina.....	24
Obr. 2 Vizuál Notino obchodu.....	26
Obr. 3 Počet zamestnancov Notina v jednotlivých oddeleniach	31
Obr. 4 Náhľad špeciálnej stránky Notina s filtrom pre výber darčeka	36
Obr. 5 Mapa Európy s označením pobočiek Notina.....	39
Obr. 6 Fotka z vianočnej reklamy Notina.....	41
Obr. 7 Náhľad darčekových akcií na Notino	42
Obr. 8 Sieťový graf.....	80
Obr. 9 Mapa rizík.....	84

8 Zoznam tabuliek

Tab. 1 Porovnanie Notina s konkurenčnými obchodmi	63
Tab. 2 Zhrnutie benefitov k jednotlivým navrhnutým stupňom.....	66
Tab. 3 Úspora zákazníka pri využití jednotlivých programov pri jednorazovom a opakovanom nákupe.....	67
Tab. 4 Náklady na tlačené plagáty a informačné letáky	69
Tab. 5 Náklady na online marketingové účely	70
Tab. 6 Finančné náklady vernostného programu pre firmu z optimistického, optimálneho a pesimistického pohľadu	71
Tab. 7 Sumarizácia nákladov na zavedenie vernostného programu.....	72
Tab. 8 Sumarizácia prínosov zavedenia vernostného programu	74
Tab. 9 Počet balíkov pre vernostný program.....	74
Tab. 10 Popis činností počas zmeny.....	77
Tab. 11 Odhadnuté a vypočítané dáta sieťovej analýzy	79
Tab. 12 Triedy pravdepodobnosti a dopadu na projekt	82
Tab. 13 Tabuľka pre priradenie triedy hodnoty rizika.....	82
Tab. 14 Odhadnuté rizika v projekte	83

9 Zoznam grafov

Graf. 1 Čistý ročný príjem v štátoch kde Notino pôsobí	47
Graf. 2 Miera inflácie v štátoch kde Notino pôsobí.....	48
Graf. 3 Nákup jednotlivcov v roku 2019	49
Graf. 4 Porovnanie online nákupu v jednotlivých štátoch EU, kde Notino pôsobí.....	50
Graf. 5 Podiel pripojených domácností v jednotlivých štátoch Európy	51
Graf. 6 Pavučinový graf.....	84