

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2018

Karolína Kociánová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Strategie e-commerce pro společnost obchodující na rychloobrátkovém trhu

Autor diplomové práce: Bc. Karolína Kociánová
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Václav Stříteský, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Strategie e-commerce pro společnost obchodující na rychloobrátkovém trhu“
vypracoval/a samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 26. srpna 2018

P o d ě k o v á n í

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Václavu Stříteskému, Ph.D.
za odborné vedení, vstřícnost a čas, které mi poskytl při vedení této práce.
Dále děkuji mým kolegům za veškerou pomoc při vypracování metodické části.
V neposlední řadě také děkuji respondentům expertního výzkumu za jejich čas,
vstřícnost a spolupráci.

Název diplomové práce:

Strategie e-commerce pro společnost obchodující na rychloobrátkovém trhu

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je navrhnout strategii pro vstup na elektronický trh pro nadnárodní společnost obchodující na rychloobrátkovém trhu. Teoretická část je věnována specifickým elektronického obchodu a jednotlivým krokům implementace a adopce e-commerce strategie. V rámci praktické části je provedena strategická analýza mapující stav české e-commerce. Dále je na základě konkurenční analýzy zhodnocena dostupnost sortimentu, síla internetových aktivit a cenová strategie největších konkurenčních značek. Součástí praktické části je taktéž predikce výkazu zisků a ztrát, která je nutná pro zhodnocení finančního dopadu implementace strategie na podnik. Některé datové vstupy pro predikci jsou čerpány z expertních rozhovorů s odborníky české e-commerce. Na základě všech těchto analýz je navržena konkrétní marketingová a obchodní strategie včetně několika doporučení, jak vylepšit současnou strategii, a obstát tak v silném konkurenčním prostředí. Tato strategie je předána vedení firmy, které rozhodne, zda danou strategii do podniku implementovat.

Klíčová slova:

E-commerce, strategie, rychloobrátkový trh, kosmetika

Title of the Master's Thesis:

E-commerce strategy for a fast-moving company

Abstract:

The aim of the thesis is to design a strategy for entering on the electronic market for a multinational company trading on the fast-moving market. The theoretical part is devoted to the specifics of e-commerce and the individual steps of implementing and adopting the e-commerce strategy. Within the practical part is a strategic analysis mapping the status of Czech e-commerce. Furthermore, based on a competitive analysis, the availability of the assortment, the strength of Internet activities and the pricing strategy of the most competitive brands are assessed. Part of the practical part is also the prediction of the profit and loss statement, which is necessary to assess the financial impact of the strategy implementation on the enterprise. Some data inputs for the prediction are drawn from expert interviews with experts in Czech e-commerce. Based on all these analyzes, a specific marketing and business strategy is design, including several recommendations on how to improve the current strategy, and to succeed in a strong competitive environment. This strategy is going forward to the board management of the division, which decides whether to implement the strategy in the company.

Key words:

E-commerce, strategy, FMCG market, Cosmetics

Obsah

Úvod.....	10
1 Význam e-commerce v podnikání.....	12
1.1 Vymezení základních pojmů.....	12
1.2 Domény e-commerce	12
1.2.1 Business-to-business	13
1.2.2 Business-to-consumers.....	13
1.2.3 Consumer-to-consumers.....	14
1.2.4 Business to government	15
1.2.5 M-commerce	16
1.3 Globální význam e-commerce na celkovém maloobchodním prodeji.....	16
1.4 Přínosy a omezení vstupu společností na e-commerce trh.....	18
1.4.1 Přínosy a omezení e-commerce pro společnosti	18
1.4.2 Výzvy e-commerce	20
1.4.3 Trendy e-commerce v roce 2018.....	21
2 Adopce a implementace e-business strategie	23
2.1 Adopce e-commerce jako nového prodejního kanálu	23
2.1.1 Evaluace interních faktorů	23
2.1.2 Evaluace vnějších faktorů	25
2.1.2 Faktory e-commerce.....	26
2.2 Implementace e-business strategie	27
2.2.1 Modely vstupu společností na e-commerce kanál.....	27
2.2.2 E-marketing.....	30
2.2.3 Kritické faktory při implementaci e-business strategie.....	32
3 Metodika diplomové práce.....	35
3.1 Strategická analýza českého e-commerce trhu.....	36

3.2 Konkurenční analýza.....	37
3.3 Expertní výzkum	40
3.4 Predikce výkaz zisků a ztrát	41
O společnosti	43
4.1 Historie a současnost Společnosti	43
4.2 Obchodní strategie.....	43
4.3 Strategie marketingové komunikace	45
5 Strategická analýza českého trhu	47
5.1 Situace na e-commerce B2C trhu v České republice	47
5.1.1 Obrat českého e-commerce B2C trhu	47
5.1.2 Online nakupující na českém trhu	48
5.1.3 Podíly jednotlivých kategorií na celkovém e-commerce obratu	50
5.2 Analýza potenciálních internetových zákazníků.....	52
6 Konkurenční analýza.....	57
6.1 Dostupnost konkurenčních značek.....	57
6.2 Cenový výzkum.....	57
6.3 Online marketing.....	59
6.4 Hlavní výstupy konkurenční analýzy	60
7 Expertní rozhovory.....	62
7.1. Představení dotazovaných expertů	62
7.2 Obrat kategorie kosmetiky a jednotlivých subkategorií.....	63
7.3 Důvody a omezení při nákupech drobné kosmetiky online	64
7.4 Trendy v oblasti internetových nákupu kosmetiky	68
7.4 Vliv vstupu tradičních maloobchodních prodejců na online trh	71
7.5 Zvolení vhodné marketingové strategie nadnárodních korporací	74
8 Odhad výkazu zisků a ztrát	77
8.1 Finanční předpoklady pro výpočet zisků a ztrát.....	77

8.2 Současný finanční stav Společnosti bez e-commerce strategie	79
8.3 Vstup na e-commerce trh a jeho vliv na finanční situaci Společnosti	80
8.3 Finanční predikce následujících dvou let	81
9 Návrh strategie e-commerce.....	82
9.1 Možnosti vstupu společnosti na e-commerce trh	82
9.2 Zákaznická struktura	84
9.3 Obchodní strategie.....	85
9.4 Strategie marketingové komunikace	87
9.5 Další doporučení	89
Závěr.....	92
Zdroje	94
Seznam obrázků, grafů a tabulek	104
Seznam příloh.....	105

Úvod

E-commerce, neboli elektronický obchod, se stal jednou z nejzásadnějších světových inovací za poslední desítky let. Začátkem nového tisíciletí celosvětově docházelo k rapidnímu rozšiřování dostupnosti internetu, a internetový obchod tak nabíral na síle. V posledních deseti letech e-commerce roste nevídaným tempem i v České republice, a utváří podobu maloobchodního prodeje. Tento trend zaznamenaly i nadnárodní korporace, které rozšířily své obchodní působení právě na internet. Tato práce se zabývá analýzou, jak na tento trh vstoupit a následně na něm obchodovat z pohledu společnosti obchodující na rychloobrátkovém a farmaceutickém trhu. Jelikož práce obsahuje interní data a informace v podobě finančních a marketingových dat, vedení společnosti rozhodlo o utajení obchodního názvu a v celé práci je tato společnost označována jako Společnost.

Primárním cílem této práce je navrhnout e-commerce strategii pro českou pobočku nadnárodní korporace, která doposud obchodovala pouze na tradičním maloobchodním trhu s orientací na prodej rychloobrátkového zboží, kosmetiky. Dalším cílem je zhodnotit stav české B2C e-commerce a online prodejů kosmetiky na základě primárních a sekundárních dat. Hlavními přínosy práce je zhodnocení finančního vlivu podnikání na e-commerce trhu v podobě dvou faktorů, zisku a profitability. Dále pak analyzovat dostupnost sortimentu, cenovou strategii a digitální aktivity konkurenčních značek v internetovém prostředí, posoudit přínosy a omezení pro firmu a navrhnout doporučení, jak současnou strategii vylepšit.

První kapitola teoretické části definuje pojmy důležité pro tematiku celé diplomové práce, jako jsou e-commerce, e-business a m-commerce na základě odborných zdrojů a knižních publikací. Současně jsou vysvětleny jednotlivé modely obchodu spojených s internetovým trhem. Taktéž je popsána situace globálního vývoje obratu e-commerce trhu a e-commerce podílu na maloobchodním prodeji s predikcí do roku 2021.

Druhá kapitola shrnuje veškeré přínosy a omezení, které e-commerce s sebou přináší. Současně se zaměřuje na výzvy a trendy, které jsou aktuální nejen pro tento rok, ale očekává se, že se s nimi budou muset účastníci internetového trhu potýkat i v následujících letech. Popsané trendy budou také pravděpodobně ovlivňovat podobu maloobchodního prodeje.

Třetí kapitola je zaměřena na popis jednotlivých kroků pro adopci a implementaci nové strategie, se kterými by měly nadnárodní korporace počítat. Jedná se o evaluaci interních a externích faktorů v podobě přijímání nové strategie zaměstnanci a TOP managementem či

zavedení potřebných informačních technologií. Nedílnou součástí této kapitoly je vysvětlení implementace samotné e-business strategie, do níž patří modely vstupu na internetový trh a popis digitálního marketingu s vysvětlením pojmů multi a omni channel strategie. Na závěr jsou konkrétně zobrazeny kritické faktory a příklady, které mohou při implementaci nastat. Veškeré výzkumné metody jsou popsány v metodické části této práce.

Praktická část začíná popisem dané společnosti, její historie a současné tržní pozice s popisem marketingové a obchodní strategie. Jsou zde vysvětleny finanční metriky, které jsou následně aplikovány ve výkazu zisků a ztrát. Popsaná marketingová strategie je využita v kapitole samotného návrhu e-commerce strategie a zároveň v části této kapitole, kde jsou shrnuta doporučení.

Druhá kapitola představuje český e-commerce B2C trh a shrnuje současný stav obratu, podíl daného na trhu na celkovém maloobchodním prodeji, sílu kategorie kosmetiky z hlediska podílu na celkovém e-commerce obratu, popisuje digitální ekonomiku v České republice se zaměřením na internetově nakupující a uvádí největší čisté internetové prodejce kosmetiky. Celá tato kapitola vychází z kvantitativní analýzy sekundárních dat získaných z webových portálů měřících data české e-commerce, výzkumných studií webových srovnávačů a dostupně veřejných dat Českého statistického úřadu a výzkumné agentury Euromonitor International.

Třetí kapitola aplikační části shrnuje současné postavení největších konkurenčních značek jednotlivých subkategorií. Zaměřuje se na tržní podíl, dostupnost sortimentu, cenovou politiku a marketingové aktivity na internetu, ať už samotných značek nebo promočních aktivit v šesti internetových obchodech. Tato kapitola vychází jak ze sekundárních dat, tak primárních dat v podobě cenového průzkumu v kamenných prodejnách.

Poslední dvě kapitoly 8 a 9 aplikační části na sebe navazují. Jelikož z předchozích dvou kapitol nebylo možné zjistit přesné podíly jednotlivých subkategorií na celkovém obratu, bylo zapotřebí získat potřebná primární data pomocí expertních rozhovorů. Tyto rozhovory byly provedeny s osmi odborníky. Na data vycházející z rozhovorů navázal výpočet odhadu výkazu zisků a ztrát, jehož cílem byla analýza finančního dopadu implementace nové strategie.

Závěrem diplomové práce je samotný návrh e-commerce strategie vycházející z předchozích 4 kapitol. Na všechny analýzy, díky nimž byla získána primární a sekundární data, navazují také doporučení, v čem vylepšit současnou strategii a díky nimž se bude snáze vstupovat na český internetový trh.

1 Význam e-commerce v podnikání

1.1 Vymezení základních pojmů

Nutností, která hraje důležitou roli v dnešním turbulentním prostředí, je obchod na internetovém trhu, nazýván jako e-commerce (Habibi & Hajati, 2015). Pojem e-commerce znamená zprostředkování veškerých elektronických výměn informací mezi organizací a jejími externími účastníky. V podstatě e-commerce slouží jako médium pro prodej a nákup produktů či služeb a publikování veškerých informací o těchto prodávaných položkách přes internet. Na stranu prodeje patří především elektronické obchodní transakce mezi organizacemi a jejich zákazníky, přičemž na straně nákupu figurují transakce mezi firmami a jejich dodavateli (Chaffey, 2013, s. 11–15). Do dnešní doby se společnosti při vstupu na internetový trh často mylně domnívají, že se tento typ podnikání liší od tradičních forem obchodu. Avšak opak je pravdou, jedná se o stejný typ, založený pouze na jiných nástrojích, na elektronice a internetovém připojení, místo papíru a přímého styku se zákazníky. To umožňuje široké využití neomezenosti geografického rozptýlení obyvatelstva, což má za následek, že společnosti díky e-commerce mohou obsloužit zákazníky kdekoli na světě odkudkoli na světě (Korper & Ellis, 2011, s. 5).

Díky adaptaci, integraci a neustálému zlepšování informačních technologií (ICT) dochází v organizacích ke zvyšování efektivity vnitropodnikových procesů od výroby, přes logistiku až po komunikaci se zákazníky. Tím postupně docházelo ke vzniku nového podnikatelského prostředí označováno jako e-business. V současné době se předpokládá, že e-business a e-commerce znamenají synonyma, což ale není pravdou. Rozdíl spočívá v tom, že e-business zahrnuje mimo samotného obchodu také elektronické systémy pro správu dat, intranety, extranety, CRM, ERP atd. a zároveň představuje hierarchicky nejvyšší úroveň elektronických obchodních aktivit realizovaných pomocí ICT (Suchánek, 2011, s. 10).

1.2 Domény e-commerce

Elektronické obchodování se může vyskytovat v mnoha různých formách, které závisí na stupni digitalizace, tj. transformaci z fyzického objednávacího procesu na digitální, metodu zpracování a způsob přepravy. Hlavní typy e-commerce shrnuje Gupta (2014):

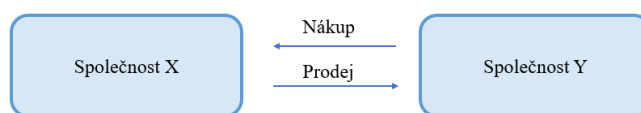
- Business-to-business (B2B)
- Business to-consumer (B2C)
- Business-to-government (B2G)

- Consumer-to-consumer (C2C)
- Mobile commerce (m-commerce)

1.2.1 Business-to-business

B2B obchodní model (zjednodušeně na obrázku 1) je založen na obchodních vztazích a vzájemné komunikaci mezi 2 subjekty na principu elektronické výměny dat (Suchánek, 2011, s. 17), například mezi výrobcem a velkoobchodníkem nebo mezi velkoobchodníkem a maloobchodníkem (Nemat, 2011). Elektronická výměna dat probíhá při obchodních transakcích jako je nákup a prodej zboží. V podstatě se jedná o využívání barterových obchodů, online produktových katalogů, promptních obchodů, obchodních sítí k akvizici nových zákazníků, efektivnějšímu uspokojování potřeb stávajících zákazníků a dosažení vyšší efektivity nákupu (Kotler, 2007, s. 186-187).

Obrázek 1: E-commerce model na B2B trhu



Zdroj: vlastní zpracování

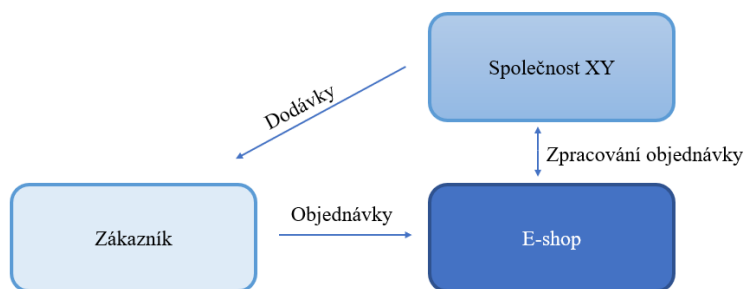
Celosvětový e-commerce obrat B2B trhu generoval v roce 2013 5,8 bilionu amerických dolarů a v roce 2015 byl obrat zvýšen na 6,9 bilionů dolarů. Největším přispěvatelem je asijsko-pacifická oblast, a to z 80 %, následovaná Severní Amerikou a Evropou s podíly 13 % a 4 %. Hlavními internetovými hráči jsou retailové e-shopy Amazon, Alibaba, Rakuten, Mercateo, a IndiaMART, kteří tvoří významnou část e-commerce trhu. Alibaba v současné době posiluje svou pozici na různých světových trzích s důrazem na Indii, kde agresivně soutěží s Amazonem. Amazon dosáhl obratu v roce 2017 ve výši 177,9 miliardy amerických dolarů, a čistý zisk se zvýšil o 27,8 %. V dalších letech se očekává se, že Amazon bude výrazně přispívat k růstu obratu celkového B2B e-commerce trhu (Enright, 2018).

1.2.2 Business-to-consumers

E-commerce model na B2C trhu (viz obrázek 3) spočívá v přímém prodeji koncovým zákazníkům. Nejvyšší úrovní B2C modelu je internetový obchod neboli e-shop, kde spotřebitel může zboží objednat online, zaplatit a nechat si ho dovést až domů (Suchánek,

2011, s. 17). B2C zahrnuje prodej čistých online obchodů (tzv. pure play), tradičních kamenných prodejen (brick and mortar), a kombinaci těchto dvou typů prodejen, kdy si zákazník objedná online, ale zaplatí až v kamenné výdejně (click and collect) (UNCTAD, 2015).

Obrázek 2: E-commerce model na B2C trhu



Zdroj: vlastní zpracování

Dle UNCTAD (2017) obrat B2C e-commerce trhu v roce 2015 činil přibližně 189 miliard dolarů, což odpovídá 7 % celkového obratu B2C. V roce 2016 došlo až ke zdvojnásobení na 450 miliard dolarů a očekává se, že do roku 2020 se bude hodnota zvyšovat o dalších 6,7 miliard. A do roku 2019 je předpoklad, že objem globálního internetového provozu se zvýší 66krát oproti tomu, který byl v roce 2005.

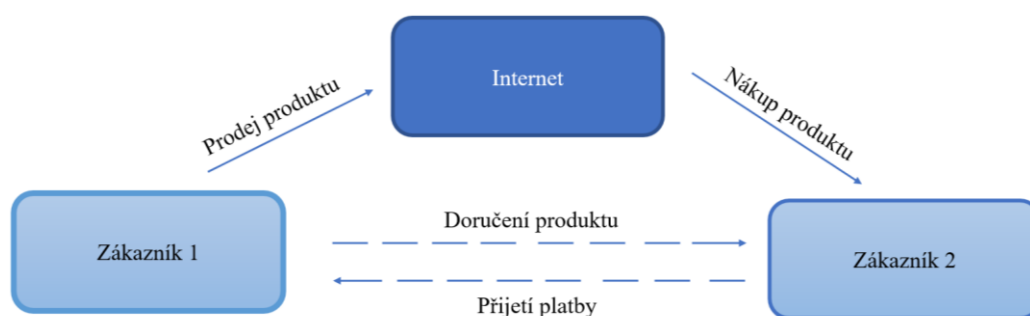
Obecně platí, že nejčastěji se vyskytující tyto dva typy elektronického obchodování, B2B a B2C. Skutečností je, že B2C je veřejně známější, ale z hlediska výnosů převažuje elektronický obchod B2B (Tian & Stewart, 2006, s. 46). Přibližně 80 % elektronického obchodu je tohoto typu a většina odborníků odhaduje, že elektronický obchod B2B bude nadále růst rychleji než segment B2C (Gupta, 2014). Celosvětový e-commerce prodej dosáhl v roce 2015 25,3 bilionu dolarů, z čehož 90 % bylo ve formě elektronického obchodu v rámci B2B a 10 % ve formě prodeje B2C (UNCTAD 2017).

1.2.3 Consumer-to-consumers

Elektronický obchod na spotřebitelském trhu C2C (viz obrázek 3) zahrnuje elektronické transakce mezi spotřebiteli prostřednictvím třetí strany. Typickým příkladem je online aukce, např. e-Bay (Kotler, 2007, s. 188-189), ve které spotřebitel poptává položku, kterou jiní spotřebitelé nabízejí. Třetí strana zpravidla účtuje paušální poplatek nebo provizi.

Jednou z výhod e-commerce C2C je prodej produktů jiným spotřebitelům, které mohou být vysoce ziskové. Spotřebitelé zjednodušeně prodávají výrobky přímo mezi sebou. Další výhodou C2C je to, že tento typ obchodu snižuje náklady kupujícím a obecně jde o levný nástroj pro jednotlivce a firmy, kteří prodávají své výrobky nebo služby v internetovém prostředí. Na druhé straně nevýhodou je nedůvěra k obchodníkům, která je způsobena jejich anonymitou. (Turban & spol., 2012).

Obrázek 3: E-commerce C2C model



Zdroj: vlastní zpracování

K dispozici je zatím nedostatek informací o relativní velikosti globálního C2C e-commerce. Nicméně údaje o populárních místech C2C, jako jsou eBay a Napster, naznačují, že tento trh je poměrně velký. Tyto stránky denně produkují miliony dolarů (Nemat, 2011).

1.2.4 Business to government

E-government (B2G) se týká používání technologií elektronického obchodu mezi společnostmi (občany) a veřejným sektorem (Chaffey, 2013, s. 30). Jedná se o využívání internetu pro veřejné zakázky, postupy udělování licencí a další vládní operace. Nákupní politika založená na používání ICT zvyšuje transparentnost zadávání zakázek a snižuje riziko potenciálních nesrovnalostí (Gupta, 2014). Typickým příkladem využití konceptu B2G je podání daňového přiznání obsahující elektronický podpis (Suchánek, 2011, s. 17).

Do této doby však velikost B2G trhu elektronického obchodování jako součásti celkového elektronického obchodování je nevýznamná, neboť vláda systémy elektronického zadávání veřejných zakázek zůstává nedotčena (Nemat, 2011).

1.2.5 M-commerce

S vyvíjející se technologií se nakupování mění a stává se více společenským tématem. Je tedy zcela nezbytné rozšířit služby obchodu do centru dění, kde se lidé denně setkávají online. M-commerce, česky obchod přes mobilní zařízení, představuje nákup a prodej zboží či služeb bezdrátovou technologií, tj. mobilními telefony a osobními digitálními asistenty (Gupta, 2014). Zahrnuje všechny aktivity, které jsou prováděny prostřednictvím bezdrátové telekomunikační sítě. Tyto aktivity zahrnují B2C, B2B, vládu, jakož i přenos informací, peněz a služeb prostřednictvím mobilních zařízení (Turban & kol., 2012).

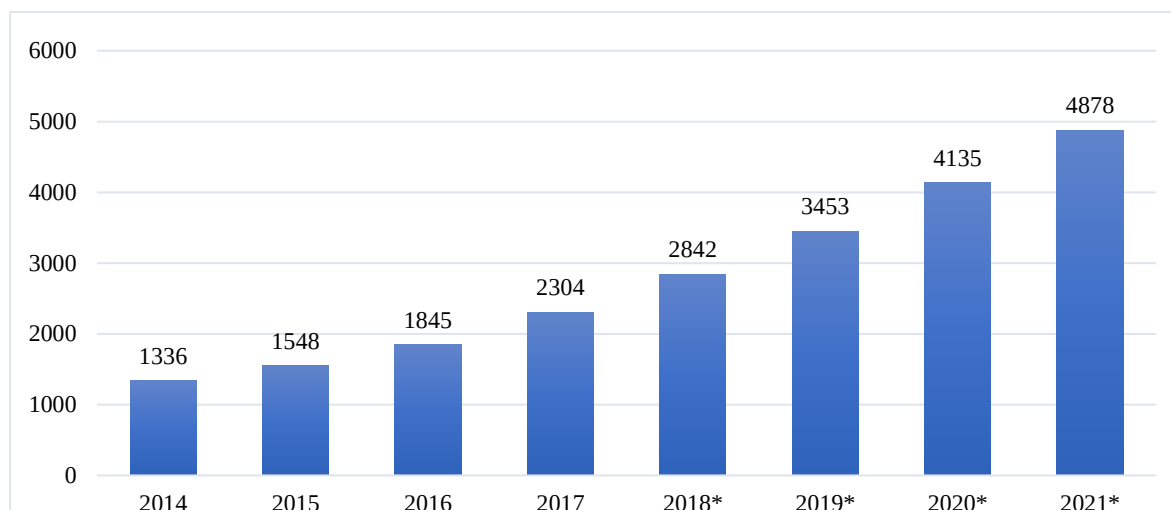
M-Commerce se v roce 2016 podílela na dvouciferném podílu celosvětového prodeje B2C elektronického obchodu a podle prognózy uvedenou v této zprávě yStats.com se předpokládá, že do roku 2021 dosáhne 50 %. V některých zemích, například v Číně, Jižní Koreji a Indii, mobilní zařízení tvoří více než polovinu obrátu a stále roste (yStats.com, 2017).

Vliv m-commerce zaznamenal i japonský e-shop Alibaba s celkovým prodejem prostřednictvím mobilních telefonů v hodnotě 14,6 miliardy dolarů, což představuje 49 % nárůst od roku 2015. Je to způsobené především zvyšováním penetrace smartphonů a spolehlivosti venkovského pokrytí (Kantar, 2017).

1.3 Globální význam e-commerce na celkovém maloobchodním prodeji

Již několik let je celosvětově e-commerce rostoucí oblastí podnikání, jež má silný potenciál růstu bez známek poklesu. Je tedy nezbytné přizpůsobit se aktuálním trendům v oblasti nákupu a zvážit, zda se společností vyplatí nebo nevyplatí investovat do implementace a rozvoje e-businessu. Nadále se bude na tomto trhu rozšiřovat hloubka zkušeností, technologií a konkurenčního prostředí, což přináší obrovské možnosti pro zvýšení zisků firem, které se rozhodnou na tomto trhu obchodovat, jestliže tak ještě neučinily (viz graf 1).

*Graf 1: Maloobchodní prodej e-commerce celosvětově od roku 2014 do 2021
(v milionech dolarů)*



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ze Statista.com (2018a)

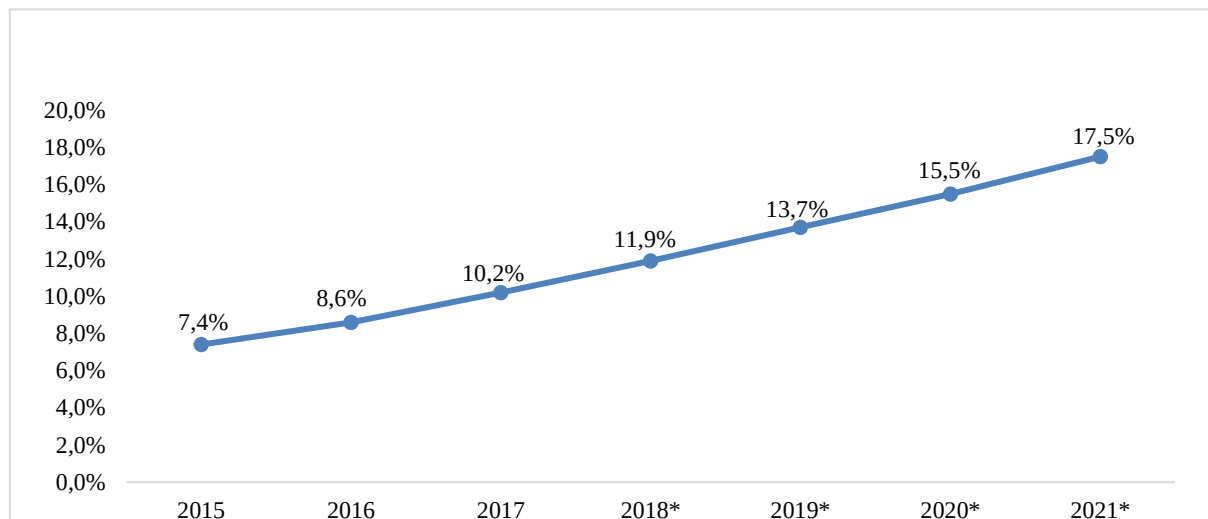
Jak lze z grafu vidět, globální obrat e-commerce bude pravděpodobně růst do roku 2021. V roce 2017 generovaly online prodeje celkem 2,3 miliard amerických dolarů a predikce e-commerce v následujících letech ukazuje, že v roce 2021 vzrostou výnosy až na 4,88 miliardy dolarů, což je zvýšení o 256 % oproti roku 2014. Za tímto pozitivním růstem prodejů stojí globální síla dvou e-shopů Alibaba a Amazon (viz kapitola 1.2.1), kteří každým rokem zvyšují svůj zisk, patří mezi nejvíce inovativní společnosti světa a expandují svoje obchodní působení do dalších zemí světa. Pro tento rok se zaměřili rozšíření obchodu v Evropě.

V procentuálním vyjádření celosvětový obrat e-commerce se podílí 10,2 % na celkovém maloobchodním prodeji. Očekává se, že tato hodnota dosáhne v roce 2021 17,5 % (viz graf 2), tudíž se zvýší o celých 7,5 %. Pro tento rok se očekává nárůst o 1,5 % na 11,7 %. S nedávným vývojem digitalizace v oblasti Asie a Tichomoří není překvapením, že nejrychleji rostoucími online maloobchodní trhy jsou Indonésie a Indie, následované Mexikem a Čínou. Digitální maloobchodní vývoj v těchto zemích je silně spojen s neustále se zlepšujícím přístupem k internetu, zejména v komunitách, které již dlouho bojovaly s tradičními pevnými širokopásmovými připojeními kvůli finančním nebo infrastrukturním omezením, ale nyní využívají výhod levných mobilních širokopásmových připojení.

Zvyšující se podíl obrátu e-commerce trhu na celkových maloobchodních prodeích dokazuje tvrzení, jak se internetové nákupy stávají stále více populárnější a lidé postupně

upřednostňují komfort pohodlí a úsporu času před frontami v prodejnách, nekonečným hledáním zboží mezi regály a povinností tahat se s těžkým nákupem až domů.

*Graf 2: Podíl e-commerce na celkovém světovém maloobchodním prodeji
od roku 2015 do roku 2021*



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ze Statista.com (2018b)

Pohled na celosvětový vývoj rychloobrátkového trhu (FMCG) v online prostředí vypadá tak, že v roce 2017 prodeje rychloobrátkového trhu rostly rekordním růstem 36 % na celosvětovém růstu rychloobrátkového zboží. Pro představu, obchodování na e-commerce trhu znamená téměř pět centů z každého dolaru vynaloženého na rychloobrátkový (FMCG) celosvětovém prodej. Jako procentní podíl z celkových výdajů na FMCG přesto zůstává tento trend spíše stabilní, než by znamenal úplnou revoluci (Kantar worldpanel, 2017).

1.4 Přínosy a omezení vstupu společností na e-commerce trh

Jen málo inovací v historii přineslo tolik výhod, jako je e-commerce. Celosvětový rozvoj technologie, díky němuž je možné oslovit miliony lidí, interaktivní charakter, rozmanitost možností využití, veškeré zdroje a růst jejich infrastruktury, jako je web, všechny tyto atributy vedou k mnoha výhodám nejen pro organizace, ale i pro jednotlivce a společnost (Turban & kol., 2012, s. 66-67).

1.4.1 Přínosy a omezení e-commerce pro společnosti

Jak již bylo zmíněno, obrat e-commerce má neustále rostoucí tendenci a předpokládá se, že tento trend bude ještě několik let pokračovat. To pro společnosti, které se rozhodnou vstoupit na online trh, představuje příliv mnoha benefitů.

V první řadě se jedná o zvýšení obrátů díky akvizici nových zákazníků a vstupu na nový prodejní kanál, na kterém firma doposud neobchodovala. Za neustále zvyšování obrátů může také cross-selling, který zlehčuje zachycení stávajících spotřebitelů 24 hodin 7 dní v týdnu. Mimo jiné, elektronické obchodování snižuje náklady na provoz a údržbu, tisk promočních materiálů a jejich následnou distribuci (Chaffey, 2013, s. 32-33).

Za další přínosy elektronického obchodu lze považovat snižování nákladů na dopravu, rozvíjení vztahů se zákazníky a dodavateli, zrychlení celého procesu nákupu, budování a rozvíjení image a značky společností (Khan, 2016). Mezi další přínosy patří transparentnost cen díky shromažďování velkého počtu kupujících a prodejců na jediném e-trhu. Internet poskytuje veškeré informace o produktech všem uživatelům. Díky tomu je možné sledovat nepřetržitě konkurenční prostředí, a to nejen z pohledu cenové politiky, ale veškerých aktivit uskutečněných v online prostředí (Gupta, 2014).

Kotler (2007, s. 183–184) uvádí ještě jednu podstatnou výhodu, a to budování vztahů se zákazníky, kdy díky vzájemné online interakci dokáží firmy zacílit přesně na požadovanou cílovou skupinu a pracovat na jejich speciálních přáních a potřebách.

E-commerce s sebou nepřináší pouze výhody, ale i omezení, se kterými se firma bude muset potýkat a započítat je v rámci jakéhokoli rozhodnutí či samotné implementaci samotné e-business strategie. Tyto bariéry jsou rozčleněny do tří podskupin: technické potíže, zákaznické/obchodní nástrahy a logistické potíže (Beach & Fouweather & Webster, 2006).

Při budování e-commerce kanálu je nutné myslet na to, že ne každý zákazník bude využívat stejný ERP systém a lze tedy předpokládat, že se organizace budou muset v konečném výsledku přizpůsobit a nacházet logistické a technické možnosti, jak si celý obchod co nejvíce zjednodušit, což může vyžadovat navýšení investic do e-businessu (Franco & Regi, 2016).

Mezi jedno z nejkritičtějších omezení v rámci online obchodu se řadí stále intenzivnější tlak na ceny, jež přichází nejen ze strany koncových zákazníků, ale i internetových obchodů. Cenový nátlak je způsoben i neustále rostoucím konkurenčním prostředím, které se postupně zvětšuje v rámci stále vyšší popularity internetového obchodu. (Webster & Beach & Fouweather, 2006).

Chaffey (2013, s. 36) dále zmiňuje možné překážky uvnitř firmy: Nedostatek času, lidských zdrojů a znalostí, neochota zaměstnanců či dokonce managementu přijímat změny, vnímání e-commerce jako něčeho, co nepřináší žádné benefity nebo není relevantní

k dosavadnímu obchodnímu modelu. Interně se musí vyřešit také investice, které jsou nutným faktorem implementace e-commerce strategie. Bohužel často se stává, že interně jsou tyto investice brány jako zbytečné náklady navíc a finanční hodnota vložená ze začátku je často podceněna. (Franco & Regi, 2016).

Všechny organizace se zájmem rozšířit svou obchodní strategii o e-commerce sice musí zvážit veškeré přínosy a omezení, jimž budou čelit, ale také musí vyhodnotit, komu na konci své výroby poskytují a zda jejich sortiment je vhodný pro internetový prodej. Důvody a omezení konečných spotřebitelů jsou analyzovány v příloze 1. Jedná se o výzkum společnosti KPMG, kdy vzorek respondentů nebyl závislý na geografické ploše. Jedná se tedy o výzkum vhodný pro celý svět.

1.4.2 Výzvy e-commerce

E-commerce nepřináší s sebou jen přínosy a omezení, ale rozvoj souvisí také s výzvami a úkoly. Ty ovlivňují schopnost se rovnoměrně účastnit mezinárodního elektronického obchodování. Jedná se o výzvy, kterým čelí obě subkategorie – prodejci a kupující a jsou následující: Politické, ekonomické a sociální.

Mezi politické překážky patří převážně minimální zapojení a podpora veřejných a soukromých společností, jež by podpořili růst a rozvoj elektronického obchodu. Společná iniciativa by totiž přinesla zvýšení důvěryhodnosti konečných zákazníků. Stejný případ platí i pro banky a finanční instituce, které dlouho váhali, zda e-commerce podpořit, a to převážně v rozvinutých zemích. Role finančních společností je ale při implementaci e-businessu zásadní, nejen z hlediska investic a možných půjček na implementaci a rozvoj e-businessu, ale také pro zajištění obchodního styku se zákazníky prostřednictvím kreditních karet. Díky finančním institucím (například bankám) jsou obchodníci schopni zabezpečit a předcházet podvodům s kreditními kartami (Gupta, 2014). S internetem je také spojena absence zabezpečení, spolehlivosti, standardů a komunikačních protokolů. Nejčastějším problémem webových stránek je nedostatek kybernetické bezpečnosti. I toto je výzvou, kterou by měla řešit každá společnost, jestliže zvažuje vstup na e-commerce trh (Khan, 2016).

Celosvětově není sjednocená dostupnost oficiálních statistik e-commerce, která se v jednotlivých zemích značně liší. Mimo statistiky je třeba dále harmonizovat definice a metodiku elektronického obchodu. Například v případě zemí G-20 jsou evropské statistiky e-commerce obecně nejkomplexnější a nejaktuálnější. Japonsko a Korejská republika mají také

relativně aktualizovaná data, ačkoliv Korea přestala zpracovávat údaje z B2B e-commerce trhu. Data ostatních členů rozvinutých a rozvojových zemí se liší v rozsahu, srovnatelnosti a včasnosti. Úřední statistiky o e-commerce B2B jsou obecně omezeny více než e-commerce B2C (UNCTAD, 2017).

1.4.3 Trendy e-commerce v roce 2018

Globální trend popularity bude pokračovat i v nadcházejících letech (Khan, 2016). To přináší nutnost neustále se přizpůsobovat trendům, jež popularitu e-commerce provází. Spotřebitelé jsou čím dál víc náročnější, tudíž nejde jen o to, co chtějí koupit, ale také o celý proces nákupu. (Olenski, 2016).

Podle veřejného reportu od společnosti Google (2015) téměř polovinu online nakupujících tvoří mileniálové. Ti vyžadují vzájemnou lidskou interakci, intuitivní, samoobslužné rozhraní a dostupnost elektronického obchodování 24 hodin 7 dní v týdnu (Carter, 2017). S tím souvisí také očekávání ohledně úrovně zákaznického servisu, který by měl být poskytován po celou dobu, před, během a po zakoupení vzhledem k tomu, že kupující jsou stále mladší, jsou stále mobilnější (Olenski, 2016). S online zákaznickým servisem je spojován trend v podobě sociálního obchodu (S-commerce). Trend, který pojí prostřednictvím sociálních sítí nakupující a prodejce, z nichž se posléze téměř jedna firma (Stephen & Toubia, 2010). Sociální obchod se neustále vyvíjí s vývojem umělé inteligence. Typickým příkladem jsou chatboti, jež pomáhají spotřebitelům při nakupování, rezervacích a zákaznickém servisu. Facebook, WhatsApp, Twitter a Google Allo představili již v minulosti své chatboty představili. Facebook vlastní více než 11 000 chatbotů k dispozici na platformě messenger, která pomáhá značkám vytvářet personální nákupní asistenty v reálném čase. (Kantar, 2017). Výhoda užívání chatbotů leží v tom, že chatbot vyřeší požadavky zákazníků na zákaznický servis požadující interakci 24/7 a ušetří personální náklady firmám za najímání dalších potenciálních zaměstnanců věnujícím se právě zákaznickému servisu na internetu.

V současné době 42 % (Google, 2016) zákazníků používá mobilní zařízení během svého nákupního procesu. To znamená, že zásadní roli v rozvoji internetového obchodu bude během následujících let hrát m-commerce, tedy nákup přes mobilní telefon (Carter, 2014). Předpokládá se, že globální penetrace mobilních telefonů dosáhne do roku 2019 67 %, z čehož 2,7 miliardy budou uživatelé smartphonů. Do roku 2020 by Čína měla dosáhnout téměř 1,5 miliardy mobilních spojení a Indie téměř 1,1 miliardy (Kantar, 2017).

Posledních několik let mají spotřebitelé potřebu sdílet svou nákupní zkušenost se svým okolím a na internetu. Spotřebitelské hodnocení, které přímo navazují na nákupní zkušenosti s e-retailery či se samotným zbožím, se stává další z trendů e-commerce v tomto roce. Jelikož se jedná o přímou, ničím neovlivněnou, zpětnou vazbu, je tento nástroj mnohdy efektivnější než kterákoliv reklama. Retaileři mohou na špatné recenze reagovat v podobě slevy na produkt či přímou interakcí skrze využívaná sociální média (Pee, 2016).

Z technologického pohledu dochází k významnému rozšíření virtuální reality (VR), čehož si všimli i e-commerce obchodníci. V roce 2018 se očekává, že se prodá 24 milionů zařízení VR (CCS Insight, 2016). A pak také existuje AR – rozšířená realita. Google Glass EE je typickým příkladem rozšířené reality. V současné době tyto brýle využívá pro své podnikání hned několik společností: DHL, GE, Volkswagen (Etherington, 2017). Předpokladem je, že počet firem, využívající AR, se bude navyšovat, a to bez ohledu na druh odvětví či oboru podnikání (CCS Insight, 2016).

Do prognóz o vývoji e-commerce v tomto roce bude jedním z trendů neustále zlepšování logistických služeb e-shopů v závislosti na tom, že spotřebitelé nejsou ochotni čekat na objednané zboží více než 1-2 dny, pro 34 % dotazovaných je dlouhá doba doručení důvodem, proč si nakonec vyberou kamennou prodejnu (KMPG, 2017). Převážná většina retailerů tedy pracuje na vybudování rozsáhlých sítí lokalizovaných distribučních center, aby mohlo být zboží dodáno zákazníkovi v co nejbližším termínu. S tím souvisí i stírání významu kamenných prodejen a online hráčů obchodující pouze v internetovém rozmezí. Všichni účastníci na e-commerce trhu chápou, že spotřebitelé ovládají "sjednocený" svět, kde v závislosti na okolnostech, životním stylu a důvodech online nákupu a prodeji je nyní zahrnuta kombinace digitálních, společenských a fyzických zkušeností (Kartar, 2017).

2 Adopce a implementace e-business strategie

Implementace a adopce nového prodejního kanálu e-commerce ve většině společností je již několik let polarizujícím tématem. Vysvětlení, proč je rozhodnutí o implementaci toho kanálu stále těžké, je v podstatě jednoduché. Existující kanály, na nichž společnost prodává své produkty, přinášejí příjmy ihned. Z čehož přetrvává silná motivace zůstat ve statusu quo, a nepouštět se do riskantních investic, které zpočátku nemusí ihned přinášet příjmy, navzdory vědomí, že u zákazníků se obliba v online nakupování stále zvyšuje.

2.1 Adopce e-commerce jako nového prodejního kanálu

Ve fázi přijímání rozhodnutí je zásadní, aby interní faktory (např. organizační faktory, řízení znalostí, učení a inovace), vnější faktory (např. vnější prostředí, vnější vlivy) a faktory elektronického podnikání (např. strategické plánování, očekávaná důvěra, očekávané přínosy, očekávané vlastnosti systému elektronického podnikání), měly přímý vliv na finální rozhodnutí o přijetí či nepřijetí nové e-commerce strategie v dané společnosti (Xu, 2014).

2.1.1 Evaluace interních faktorů

Koncepce interních faktorů je složena z rozměrů povahy podnikání, zavedené značky a reputace, velikosti podnikání, strategického záměru a plánu růstu podniku, zkušenostem díky dlouholetému zavedenému podnikání, podpory vrcholového managementu, podpory zaměstnanců, schopnostmi řešit interní problémy, vnitropodnikovými procesy, organizační strukturou a kulturou, infrastrukturou ICT technologií, zkušenostmi a znalostmi o e-businessu od vedení a zainteresovaných zaměstnanců (Xu, 2014).

V první řadě evaluace interních faktorů vyžaduje integraci vnitropodnikových procesů. Tím je myšlená integrace orientovaná na podnikové procesy, jež může představovat velmi obtížnou úlohou pro koordinaci napříč různými organizačními jednotkami či pro odlišné úrovně vedení. Celá společnost musí být mobilizována včetně všech oddělení (prodej, marketing, distribuce, nákup), které musí akceptovat nový obchodní model (Samtani & Healey & Samtani, 2014).

Nejčastější překážka spočívá také v nejistotě týkající se očekávaných přínosů vložených investic. V organizacích je totiž stále obtížnější odůvodňovat náklady spojené s obstaráním, vývojem a přijímáním investic do informačních technologií, jako je elektronický obchod, zvláště když investice nepřináší výnosy ihned (Huang & Ling, 2009), a to zejména v FMCG, kde výnosy z online prodeje stále dosahují nízkého procenta oproti dosaženému

obratu z offline prodejů ve všech kategoriích rychloobrátkového prodeje (Chew, 2016). Proto dochází k ignoraci či neúčinnému propočtu počátečních investic (Huang & Ling, 2009). Vstup velkých globálních společností na e-commerce kanál vyžaduje výrazně nižší náklady, než je typické u nově vznikajících nebo menších firem. Je tomu tak, protože globální firma už má stabilní zákaznickou základnu a za nejdůležitější investic lze považovat především podporu a rozvoj online marketingu (Svoboda, 2016).

K evaluaci interních procesů se využívá analýza zdrojů a procesů, jež autoři Jelassi a Enders (2008, s. 86) jako shrnutí technologických, finančních a lidských zdrojů, schopností organizace a jejich využití v obchodních procesech. Upozorňují také na rozdíl mezi často zaměňovanými pojmy jako jsou zdroje a schopnosti, kdy zdroje se dělí na hmotný (IT infrastruktura a finanční kapitál) a nehmotný majetek (firemní značka, kredibilita, znalosti zaměstnanců, licence a patenty), který je využíván k tvorbě hodnoty společnosti. Na druhé straně schopnosti reprezentují flexibilitu firmy v efektivním využití zdrojů při podpoře v procesu tvorby hodnoty. Jsou závislé na struktuře a procesech používaných pro řízení e-businessu. Cílem analýzy zdrojů a procesů je zhodnocení, zda má podnik pro zavedení e-business strategie dostatek lidských, finančních a technologických zdrojů a schopností.

Mezi podstatné komponenty, díky nimž je možné provozovat v podniku e-business, jsou integrované CRM/ERP řešení podporujících zajišťování a budování vztahů se zákazníky. V organizacích dochází k technologickému a funkčnímu propojení ERP a CRM prostřednictvím jednoho integrovaného informačního systému (Suchánek, 2014, s. 48). Jak shrnuje Buttle (2008, s. 63), CRM slouží podniku jako personální, softwarové a hardwarové vybavení, jehož základním cílem je pochopit a zajistit konzistentní a správný přenos dat zákazníků v rámci ICT. ERP (Enterprise resource planning) poskytuje finanční a logistickou kostru e-commerce. Řeší především výrobu, logistiku, distribuci, správu majetku, fakturaci a účetnictví. ERP je klíčová součást úspěšného nastavení elektronického obchodování a zajišťuje zlepšení a zefektivnění řízení na operativní a strategické úrovni, optimalizaci toků ICT, rychlejší návratností investic a snížení rizik souvisejících s řízením financí, logistiky, lidských zdrojů a dodavatelského řetězce (Suchánek 2014, s. 58-59). V současné době je celosvětově nejvyužívanějším ERP a CRM systémem SAP. Cílem používání SAPu je zefektivnění interních procesů v oblasti nákupu, výroby, služeb, prodeje, financí a HR. V současné době využívá služeb společnosti SAP přes 378 000 zákazníků po celém světě, z toho kolem 20 % tvoří globální společnosti jako Procter & Gamble, Unilever nebo Nestlé. 80 % uživatelů se profiluje dle velikosti do středních a malých podniků (SAP, 2018).

Organizační učení je definováno jako proces, kterým organizace získává nové poznatky o svém prostředí, cílech a procesech. Pro úspěšnou implementaci e-commerce strategie je zapotřebí dosáhnout optimálního využití znalostí. Chaffey (2013, s. 531-543) tvrdí, že čelit něčemu takovému, jako je implementace e-commerce, znamená velkou výzvu nejen pro e-commerce tým, ale i další oddělení organizace. Plyne z toho nutnost potřeba neustálé edukace všech týmů o výhodách elektronického obchodu a seznámit je s tím, jaké změny a interakce jsou nutné k dosažení plné integrace e-commerce. Potřeba vzdělání se týká především seniorního managementu, marketingu a zaměstnanců IT. U vrcholového a seniorního managementu je zapotřebí dosáhnout pochopení strategického významu e-commerce kanálu díky analýze zisků a ztrát, již zahrnuje veškeré finanční náklady, ale také finanční přínosy, jež z investic plynou. Druhým krokem přesvědčení a edukace je soulad mezi podnikatelskými cíli a iniciativy elektronického obchodu. Podobně je to tak i u marketingových týmů, které doposud byly zvyklé jen na formu tradičního marketingu. I u nich je zcela nezbytné je zapojit do implementace e-business strategie, dedikovat zodpovědnosti e-commerce a marketingového oddělení, aby marketéři při plánovaných kampaních měli v mysli e-commerce jako součást obchodní strategie. U IT oddělení dochází spíše k IT problémům jako výpadku EDI či nefunkčnosti SAPu. IT technologie mají ve většině případů nadnárodní korporace zavedeny již mnoho let (SAP, 2017).

2.1.2 Evaluace vnějších faktorů

Při rozhodování, zda na daném trhu obchodovat, je také nutné zanalyzovat mikroprostředí, jehož součástí je konkurenční prostředí, poptávka a chování zákazníků, struktura trhu, vztahy s dodavateli, partnery a zprostředkovateli. K tomu se využívá strategická analýza.

Strategická analýza se zabývá nezbytnými informacemi pro implementaci nové strategie. Cílem strategické analýzy neboli strategického auditu, je porozumět stávající situaci a budoucnosti prostředí, v kterém firmy operují. Na základě strategického auditu podnik vyhodnocuje, zda stanovené cíle jsou realistické v porovnání toho, co se děje na daném trhu, v případě e-business strategie, co se děje na e-trhu (Chaffey, 2013, s. 391). Do strategické analýzy patří analýza trhu, konkurenční analýza, výkaz zisků a ztrát.

Konkurenční analýza slouží k analýze konkurenčních sil a získání všech dostupných informací, které o konkurenci získat lze. Porovnávají sortiment a jeho dostupnost na daném trhu, distribuční kanály, ceny a způsob komunikace, jež mají se svými zákazníky, popř.

konečnými spotřebiteli. Díky konkurenční analýze si lze uvědomit, jaké výhody a nevýhody společnost oproti své konkurenci má, a jak může zlepšit své dosavadní marketingové či obchodní strategie. V prvním kroku je identifikovat si, kdo je vlastně konkurence a proč. Dalšími kroky už je samotná analýza strategie, silných a slabých stránek a odhad reakcí. V poslední části si pak stanovují jednotlivé kroky a postupy, jak proti konkurenci bojovat (Kotler, 2007, s. 568–569).

Výkaz zisku a ztráty (zkratkou P&L) je finanční analýza, která shrnuje výnosy, náklady a výdaje, které vznikly během stanoveného časového období, obvykle fiskálního čtvrtletí nebo roku. Tyto záznamy poskytují informace o schopnosti společnosti – nebo nedostatku schopnosti – vytvářet zisk tím, že zvyšují výnosy, snižují náklady nebo obojí (Investopedia.com, 2018). Tato analýza obsahuje několik částí. Jeden z mnoha vzorů podoby výkazu je uveden v příloze č. 2. Nicméně je zapotřebí dodat, že každá společnost si upravuje tento výkaz dle svého obchodního zaměření a účelu. Výsledkem této analýzy přichází podnik k většímu podvědomí o nákladech a výnosech za dané časové období. V některých případech se tato analýza využívá i jako predikce několika budoucích let (Kotler, 2007, s. 94-95).

Závěrem těchto analýz by měl podnik dojít k uvědomění, zda daný obchodní model či projekt odpovídá situaci na trhu v rámci segmentace, targetingu a positioningu značky. Výsledkem je tedy zhodnocení konkurenceschopnosti, schopnosti uspokojit poptávku a odhadnout, zda cílová skupina, pro niž je nabídka určená, se nachází na daném trhu, kolik vstup bude firmu stát, a jaký obrat je schopná firma vygenerovat (Chaffey, 2013, s. 290–294)

2.1.2 Faktory e-commerce

Posledním, a přesto nejdůležitějším pohledem, je podrobná analýza e-commerce prostředí s ohledem na charakter prodáváného zboží. Při analýze faktorů e-commerce je zapotřebí začít od samého počátku a nastínit téma digitální ekonomiky jako základního kamene e-commerce, jak uvádí autoři Tian a Stewart (2016, s. 177-179). Pohled na světovou digitální ekonomiku a digitální ekonomiku České republiky je součástí přílohy 3.

Je nutné, aby obchodní a marketingové aktivity elektronického obchodování byly v konsolidaci s e-commerce tržními možnostmi. Vedení a zainteresovaný personál tvořící strategii si musí taktéž uvědomit a sjednotit, co od vstupu očekává, jakých cílů chce dosáhnout, jak chce generovat hodnotu podniku a jaký vývoj předpokládá do budoucna. Většinou se jedná o analýzu zisků a ztrát minimálně na 3 roky dopředu. Výsledky dosažené

touto analýzou lze porovnat s tradičními prodejními kanály a ujasnit si, jaký vliv na celkový obchod bude mít e-commerce z pohledu profitability a zisku (Xu, 2014).

2.2 Implementace e-business strategie

Implementace e-business strategie navazuje na všechny již zmíněné kroky a zahrnuje strategii, díky níž lze dosáhnout stanovených cílů. To představuje činnosti, které musí být dokončeny pro úspěšné obchodování na e-commerce trhu (Chaffey, 2013, s. 288).

2.2.1 Modely vstupu společností na e-commerce kanál

Existuje několik možností vstupu, které vyžadují různé úrovně investic a rizika, ale nakonec by zvolená metoda vstupu měla záviset na preferovaných způsobech nákupu cílovými zákazníky, na strategické prioritě trhu a na celkové strategii rozšíření mezi prodejní kanály (Delloite, 2014). E-commerce aktivity jsou řešeny buď přímým prodejem prostřednictvím vlastního e-shopu, nebo pomocí prostředníků v rámci e-trhu nebo nezávislou třetí stranou (Johnson, 2013)

Prodej ve spolupráci s prostředníky

Jedná se o vstup na e-commerce trh prostřednictvím maloobchodníka, který na daném trhu provozuje elektronický obchod a na elektronickém trhu se již nějakou dobu pohybuje. Dle marketingové definice se jedná o přímou distribuci. Takzvaně výrobce prodá své zboží e-shopu, který zboží prodá konečnému spotřebiteli (Kotler, 2007, s. 959-961). Organizace vstupuje na trh stejným způsobem, jako na offline retailový trh s dohodnutými smluvními údaji: ověřené totožnosti smluvních stran, dohoda o mlčenlivosti, zajištění přenosu osobních dat, platebního systému dat (Suchánek, 2011, s. 21-22). Prodávající strana poskytuje prodávající straně podrobné a nezbytné informace o prodávaném zboží, sdílí veškeré dostupná data a s nimi související prognózy prodeje. Na prognózy navazují pravidelné objednávky, na nichž vztah mezi oběma stranami závisí (Enders & Jellasi, 2008, s.80). Aby bylo dosaženo úzké integrace, je obecně nutné vytvořit vlastní systém, který pevně integruje informační systémy jak kupujícího, tak prodávajícího, to znamená přizpůsobit či synchronizovat IS/ICT technologie danému obchodnímu styku. (Suchánek, 2011, s. 21-22).

Z tohoto obchodního styku plyne několik výhod jako akvizice nových spotřebitelů, využití zákaznické základny e-shopu pro zviditelnění značky, rozvoz zbožím konečným spotřebitelům za pomoci partnerovy zavedené infrastruktury. Za nevýhody lze považovat

případná ztráta kontroly nad značkou, cenotvorbou díky vysoké konkurenci a tlaku spotřebitelů na nízké ceny. V současné době dochází také k nárůstu marketingových výdajů, které ale nemusí přinést takové výnosy, jako jsou obchodníci zvyklí na tradičním trhu. Tato strategie je doporučována zvláště v odvětvích, kde je konkurence vysoká a je těžké vytvořit loajalitu značky a tam, kde je stále více komplikovanější zvyšovat ceny, generovat vyšší marže a ovlivňovat nákupní chování spotřebitelů (Delloite, 2014).

Pro vstup prostřednictvím mezičlátku si vybrala společnost Marks & Spencer. Od roku 2016 organizace avizovala otevření vlastního e-shopu v České republice. V září roku 2017 své stanovisko přehodnotila a rozhodla pro jinou strategii, a to začít s online prodejem prostřednictvím strategického partnera Rohlík.cz. Původně nabídka trvanlivých potravin M&S obsahovala 150 produktů, po osvědčení tohoto partnerství se rozroste o stovky nových produktů. Podle majitele e-shopu Rohlík.cz Tomáše Čupra se spolupráce vyplatila, produkty M&S se objevují přibližně ve 40 % všech nákupů. O úspěchu spolupráce mluví i marketingová manažerka M&S Helena Vyhnálková:

„Několikaměsíční spolupráce s Rohlík.cz nás utvrdila v tom, že jsme si vybrali partnera s vysokým standardem. Jsme rádi, že se výrobky Marks & Spencer těší tak velké oblibě a lidé si je mohou objednat pohodlně online přímo domů. Věříme, že rozšířením sortimentu nejen potěšíme věrné zákazníky, ale oslovíme i nové cílové skupiny“. (Holzman, 2018)

V roce 2015 činil kosmetický průmysl v USA 32 miliard dolarů, což představuje 8 % veškerého prodeje na e-commerce trhu. 70 % zákazníků rozhodla koupit kosmetické výrobky prostřednictvím maloobchodníků. L'Oréal například uvádí, že 1/4 jejich online prodeje pochází přímo z prodeje na vlastním e-shopu, zatímco 3/4 pochází z maloobchodních internetových prodejen, jako je Amazon (Lachowicz, 2015).

Obchodování prostřednictvím elektronických tržišť

Pokud si firma vybere vstup na e-commerce trh prostřednictvím elektronických tržišť, musí počítat s tím, že se jedná se o zcela odlišný typ internetového obchodu, jelikož se na tržišti potkává velký počet dodavatelů a odběratelů, kteří se vzájemně mohou předbíhat ve svých nabídkách. Odběratel ve výsledku získává možnost zvolit si nejvýhodnější nabídku z jeho strany (Suchánek, 2011, s. 24-25). Důvodem, proč si zvolit tento druh vstupu, je využití stávající infrastruktury, bezpečných platebních systémů (UNCTAD, 2017) a dělení na úrovně B2B, B2C i C2C. Charakteristika tržiště je určena globalizací trhu, nižšími náklady, dokumenty a výrobky, integritou a průhledností trhu, anonymitou a samoregulací. Celý

obchod začíná v okamžiku, kdy potenciální zákazník zahájí komunikaci s prodávajícím o určité nabídce s naprostou anonymitou. Veškeré informace jsou odhaleny až po vzájemné dohodě o koupi (Suchánek, 2011, s. 24-25). Tato tržiště vytváří prostor pro obchodování s nejrůznějšími druhy komodit. (ČTK, 2003).

Příkladem e-tržiště je společnost Amazon, jež od loňského rozšířila své služby i pro Českou republiku prostřednictvím Amazon Marketplace, a to na 5 evropských trzích. Prodejce má možnost přidat k nabízeným produktům marketingové podklady, zprovoznit intuitivní prodejní účet a získat zákaznickou podporu pro 5 evropských jazyků. Součástí je také jednoduchý platební proces. Mimo tyto výhody Amazon poskytuje pravidelný reporting o prodeji daného zboží (ČTK & iDnes.cz, 2017). Dalším z možných řešení, jak vstoupit na e-commerce trh přes e-market jsou platformy sociálních médií (UNCTAD, 2017).

Přímý vstup prostřednictvím vlastního e-shopu

Ačkoli důležitost kamenných prodejen stále hraje pro značky FMCG podstatnou roli, výrobci se postupně ohlíží i po online trhu, jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách. Založení vlastního e-shopu představuje přímou distribuční cestu bez využití prostředníků (Kotler, 2007, s. 961).

Výhodou vyplývající ze založení vlastního elektronického obchodu není pouze zvýšení zisků a objemů prodávaného zboží, ale mnohem důležitější, než samotný objem prodeje je však pro výrobce příležitost shromažďovat informace, které jim pomohou vybudovat angažovanost a prodej ve všech ostatních prodejních kanálech včetně jejich obchodních partnerů (Bradley & Thain, 2012). Nevýhodou implementace vlastního e-shopu jsou především náklady. Nejzákladnější řešení spolu s náklady na přizpůsobení interních procesů může dosahovat až jednotek milionů dolarů. Značná částka peněz je také věnována aktivitám systémové integrace (EAI), jako je čištění dat, integrace starších systémů a interních podnikových procesů. Výše odhadované nákladů vývoj se pohybuje okolo 1,5 milionu dolarů pro elementární webové stránky, složitější stránky na více než 15 milionů dolarů, dalších 700 tisíc dolarů za rok pro jednoduchý webový prohlížeč a až 4 miliony dolarů ročně za vysoce výkonný prohlížeč (Samtani & Healey & Samtani, 2014).

Historie už několikrát dokázala, že založit si svůj internetový obchod může několikanásobně zvýšit zisk. Příkladem je retailový prodejce Tesco, který vyniká svým úspěchem v podobě vytvoření vlastní prodejní online strategie. Počínaje rokem 1996 s investováním do několika serverů společnosti Dell jejich strategická analýza ukázala, že jejich

stávající retailová infrastruktura dokáže zvládnout předpokládaný objem online nákupů. Výhodou pro Tesco bylo ušetření nákladů na výstavbu specializované infrastruktury pro skladování a plnění objednávek, která je nezbytná pro začínající online obchody. Společnost Tesco navíc učinila strategické rozhodnutí účtovat 5 liber za zásilku, protože vedení věřilo, že stávajícími zákazníky budou především manželky (z dat získaných z klubových karet bylo analyzováno, že tito zákazníci nakupovali více než 25krát ročně s průměrnou hodnotou nákupního košíku 71 liber), a tudíž předpokládali, že budou připraveni zaplatit 5 liber za pohodlí. Služba poskytovala více než jen prodej potravin, ale také zákazníkům byly nabízeny knihy, elektrické spotřebiče, video a další produkty. Do roku 2000 byla služba sama o sobě zisková a do roku 2007 dosáhli obratu 1 miliardy dolarů (Healey & Samtani, 2014).

2.2.2 E-marketing

Součástí implementace e-business strategie je adopce e-marketingu, neboli digitálního marketingu. Digitální marketing umožňuje organizacím vytvořit přesvědčivý příběh o svých produktech a značkách v souladu s hodnotami, na nichž byl podnik založen (Ahmed, 2017).

Pokud si podnik zvolí pro vstup na e-commerce trh mezičlánek v podobě maloobchodního prodejce, jedna z výhod je využití jeho marketingových ploch v podobě bannerů viditelných na obrazovce či součástí rozesílaných personalizovaných newsletterů konečným zákazníkům. Záleží už na samotném maloobchodníkovi, jaké bannerové plochy svým distributorům nabízí. Mimo bannerů lze využít sociálních stránky prostřednictvím reklamních příspěvků, spolupracovat na výkonnostním marketingu (PPC, SEO, remarketing) či udržovat dlouhodobou spolupráci ve formě budování vlastního loajálního klubu s dlouhodobou finanční podporou maloobchodníka (Kotler, 2007, s. 19).

Druhou možností či kombinací s reklamou placenou maloobchodníkovi je vlastní budování digitálního marketingu, kam patří displejová reklama, výkonnostní marketing (PPC, SEO, remarketing), marketing na sociálních sítích, e-mailové kampaně, virální marketing a online blog (Chaffey, 2013, s. 433). Bohužel rychloobrátkové značky obvykle dávají přednost běžným marketingovým kanálům, jako jsou printové a televizní reklamy, ačkoliv mají k dispozici obrovské rozpočty a zdroje. Vzhledem k rostoucímu trendu e-commerce však nebylo špatné říci, že digitální marketing bude mít stále větší vliv na prodej produktů FMCG. (Ahmed, 2016). Podle nedávné zprávy internet ovlivní do roku 2020 celkový objem prodeje v oblasti FMCG pro kosmetické a hygienické zboží ve výši 11 miliard dolarů (The Hindu

business line, 2016) a je tedy nezbytné tento prodejní kanál podpořit marketingovými aktivitami.

S budováním digitálního marketingu souvisí i rozhodnutí, jaká strategie bude aplikována, a na jaké komunikační kanály budou společnosti využívat pro zachycení zákazníkoví nákupní cesty. Pokud se společnost rozhodne pro odlišnou strategii na každém prodejním kanálu, jedná se o multi-channel strategii, pokud bude komunikovat na všech kanálech stejným způsobem, bude aplikovat omni-channel strategii.

Vícekanálový (multi-channel) marketing slučuje postupy, kterými se společnosti vzájemně setkávají se zákazníky prostřednictvím více kanálů. Multichannelový marketing má za cíl oslovit zákazníky na jednotlivých prodejních kanálech odpovídající komunikací. Tímto způsobem je nákupní proces více řízen zákazníkem než obchodníkem. Společnosti se snaží neustále analyzovat, které zákazníky získají, kterou komunikace zvolit dle demografických informací a spotřebitelského chování. Vedle vědomí, kdo je zákazník a co chce, se společnosti snaží pochopit, který kanál dokáže maximalizovat viditelnost zpráv. To umožňuje cílit na správné publikum se správným obsahem. Dalším cílem společností je znát, které kampaně vedou k vyšším prodejům, což jim umožňuje určit efektivitu jejich úsilí a měřit návratnost investic jejich přítomnosti na každém jednotlivém kanálu (Rouse, 2015).

Omnichannel strategie je zaměřena na to, aby zákazníci mohli jednoduše a bezproblémově procházet jednotlivými nákupními kroky jednou ucelenou marketingovou strategií. Náklady na provoz omni-channel strategie se pohybují ve vyšších hodnotách. Na druhou stranu lze prokázat získání značné ekonomické hodnoty, která je generována díky spojení nákupní cesty zákazníků napříč kanály, což způsobuje rostoucí část poměrně nízkého, ale za to rychle rostoucího zisku (PwC 2012).

V FMCG odvětví je situace poměrně jednoduchá. Zásadní momenty pravdy ve spotřebitelově nákupním rozhodování přichází na obou trzích, jelikož dochází k tzv. ropo efektu (tzv. research online, purchase off-line), kdy zákazníci nejprve vyhledávají informace o produktech na internetu, ale koupí již provedou offline, nejčastěji v prostorách kamenného obchodu (Mediaguru.cz, 2017). Navíc v rámci e-commerce má rychloobrátková značka omezenou svobodu v tom, jak může zapojit a ovlivňovat spotřebitele, z těchto důvodů je silně doporučena aplikace omni-channel strategie (Kantar, 2017).

Úspěšnost omni-channel strategie dokazuje i studie, která byla uskutečněna ve spolupráci s americkou společností, která provozuje stovky retailových prodejen po celé zemi.

Hlavním cílem bylo zkoumat nákupní chování více než 46 000 zákazníků v USA, kteří uskutečnili nákup během 14 měsíců od června 2015 do srpna 2016. Zákazníci byli dotazováni na každý aspekt svého nákupu včetně toho, které kanály použili a proč. Současně měli zhodnotit své nákupní zkušenosti. Z účastníků studie bylo online nakupujících pouhých 7 % a 20 % nakupujících v kamenných prodejnách. Zbývajících většina (70 %) uvedla, že pro svůj nákup nevolí pouze 1 prodejní kanál, ale hned několik. Tito účastníci výzkumu jsou označovány jako omni-channel zákazníci. Výsledky studie prokázaly, že omni-channel zákazníci přinášejí skutečně vyšší profit. Po kontrole nákupních zkušeností strávili v obchodech v průměru o 4 % více času v průběhu každého nákupu než ti, co preferují nákup v kamenných prodejnách a o 10 % více času než online zákazníci. Ještě přesvědčivější výsledek dokazuje fakt, že při využití dalšího prodejního kanálu, který vyzkoušeli, utratili v obchodě více peněz. Například zákazníci, kteří používali čtyři a více kanálů, utratili v průměru nakupováním o 9 % vyšší hodnotu peněz v porovnání s těmi, kteří využili pouze jeden prodejní kanál (Benjamin & Dholakia & Sopadjieva, 2017).

2.2.3 Kritické faktory při implementaci e-business strategie

Úspěch všech podniků je podmíněn schopností efektivně prodávat své produkty a služby kupujícím, dodavatelům a dalším organizacím třetích stran. Kromě udržitelnosti trhu závisí i budoucí úspěšnost na řadě faktorů (např. finance, investice, lidské zdroje apod.), které vlastní. Tyto faktory musí být v souladu s očekáváními trhu a musí se lišit od konkurentů (Johnson, 2013). Komplikace mohou při implementaci strategie nastat díky nefunkčnosti či diferenciaci ICT systémů, špatně zvolenou marketingová komunikací, neuspokojivých vztahů mezi prodávající a nakupující stranou (Johnson, 2013). Praktickým příkladem, kdy došlo k nefunkčnosti ICT systému, je společnost Tesco ve Velké Británii, která v červnu roku 2017 utrpěla rozsáhlé škody poté, co zrušila stovek dodávek a zanechala stovky nakupujících bez jídla z důvodu technického selhání. To mělo za následek lavinou reakcí spotřebitelů na sociálních sítích Facebook a Twitter se stížnostmi na výpadek systému, který ovlivnil až 10 % objednávek. Tesco se ale k problému postavilo čelem a celou situaci vyřešilo odškodněním postižených zákazníků nabídkou slevového poukazu v hodnotě 10 liber (Cambell, 2017).

Dalším faktorem neúspěchů může být nedostatečně kvalitně provedená strategická analýza. Následkem toho může dojít až k selhání nově nastavené strategie. Podstatou strategie jsou i vztahy mezi nakupující a prodávající stranou. Pokud dojde k těsnému souladu mezi požadavky a potřebami obou stran, dochází pak ke vzájemné výkonnosti, zlepšování

obchodních vztahů a narůstání obrátů, pokud se tomu tak nestane, může dojít k narušení spolupráce a zániku obchodních vztahů a opět dojít ke krachu nastavené strategie (Johnson, 2013).

Mezi další faktory ovlivňující úspěch implementace e-business strategie patří nedostatek souladu s ostatními procesy uvnitř firmy. To znamená, že e-commerce strategie FMCG je z velké části oddělena od rozhodovacích procesů, kterými jsou řízeny tradiční kanály. Důvodem, proč tomu tak je, je nedostatečná povědomost a edukace zaměstnanců a vedení firmy. To má za následek nedostatečnou vážnost přisuzovanou e-commerce jako nového prodejního kanálu od podporujících oddělení či managementu firmy, a nestává se automaticky součástí uvažování o marketingových, prodejních a digitálních strategiích. Nedostatečná integrace mezi těmito funkcemi brání rychloobrátkovým značkám, aby využily potenciál omni-channel strategie, jež bude popsána v následující kapitole (Chew, 2016). Motivace zaměstnanců hraje zásadní roli při úspěšném zavádění elektronického obchodu. To je způsobeno skutečností, že čím více jsou motivováni, tím více jsou odhodláni přijmout změnu a být nápomocní při implementaci (Awmy & Damar-Ladkoo, 2015).

Za další kritický, a velmi podstatný, faktor v rámci implementace e-commerce strategie lze považovat vložené investice. Může se stát, že dojde k přehnaně nastaveným cílům díky nedostatečné analýze nákladů a příjmů. Důvodem taktéž můžou být špatně spočítané finanční výkazy či analýzy profitability, nedostatečná předpověď poptávky, či přehnané představy o zisku. Zde Chaffey (2013, s. 293–295) zmiňuje špatně zvolenou strategii retailového obchodníka s oblečením Boom.com, který plánoval globální expanzi na online trhu. Za krachem stojí nedostatečné množství povědomí o potenciálu trhu. Analytický tým podniku sice dokázal spočítat prognózy výnosů, ale na otázky typu nákladů na 1 zákazníka, požadované konverze, návratnost nákladů na 1 zákazníka v čase, už nikdo neodpověděl. Místo detailnější strategie o směřování podniku se management domníval, že pro růst podnikání je zapotřebí investovat v 18 zemích v listopadu a do dalších do 31 zemí na jaře následujícího roku. Předpokládalo se, že tržby vzrostou ze 100 milionů dolarů v roce 2000/01 na 1 350 milionů dolarů do roku 2003/4, které by byly v roce 2003 uvedeny v marketingu ve výši 102,3 milionu dolarů. Prognóza zisku se pohybovala ve výši 51,9 milionů dolarů do roku 2003/4. Výsledky prodeje byly v některých regionech zklamáním, kdy prodeje v USA představovaly 20 % oproti plánovaným 40 %. Konec boo.com přišel 18. května 2000, kdy nemohly být vynaloženy investice na pokrytí spirálovitých marketingových, technologických a mzdových účtů. Kdyby se podnik rozhodl pro postupnou expanzi jako

nejúspěšnější e-shop této doby Amazon, a ne utopit své náklady při globální expanzi, mohl nyní ještě existovat. Amazon se rozhodl pro postupnou expanzi, nyní dosahuje obrátu v hodnotě 180 miliard dolarů, zaměstnává více než 245 000 zaměstnanců a charakterizuje se jako e-shop dosahujícího velkého obrátu při velmi nízkých investicích (Graf & Schneider, 2016).

3 Metodika diplomové práce

Praktická část diplomové práce je rozdělena do 5 kapitol. První z nich popisuje historii a současnou obchodní a marketingovou strategii dané společnosti. Jedná se o sběr sekundárních dat v podobě informací uveřejněných na webových stránkách Společnosti a nestrukturovaných interních podkladů. Cílem první kapitoly aplikační části je nastínění současného postavení Společnosti na českém rychloobrátkovém trhu a popis veškerých nutných informací vyžadujících pro kapitolu 9.

Druhá kapitola představuje aktuální situaci na českém B2C e-commerce trhu. Součástí této kapitoly je strategická analýza shrnující data o elektronickém trhu v ČR se zaměřením na internetový prodej kosmetiky. Závěrem situační analýzy je popis největších českých e-shopů, které tvoří významný podíl na českém e-commerce obratu. V této kapitole jsou využita sekundární data z internetových platform a jejich výzkumných studií Heureka.cz, Shoptet.cz, Acomware.cz, otevřené databáze Českého statistického úřadu a výzkumné agentury Euromonitor International. Cílem této kapitoly je shrnutí aktuální situace na českém e-commerce trhu v oblasti internetového prodeje kosmetiky.

Třetí kapitola se zaměřuje na analýzu konkurence dané společnosti z pohledu distribuce, ceny a internetových aktivit. Výzkumnou metodou použitou v této části je sběr kvantitativních dat v podobě interních firemních výkazů, webových a sociálních stránek konkurence, a samotných internetových obchodů navržených v předchozí kapitole. Analýza taktéž vychází z primárních dat získaných prostřednictvím kvalitativního cenového výzkumu. Výstupem konkurenční analýzy je zhodnocení současné aktivity na internetu největších, tudíž nejzásadnějších, konkurenčních značek a následně jsou data z analýzy využity v kapitole 8 v návrhu několika doporučení, jak zlepšit současnou strategii Společnosti.

Ve čtvrté kapitole aplikační části byly provedeny expertní rozhovory s osmi českými odborníky na český elektronický trh. Primárním cílem této kapitole je zjištění, kolik procent obratu tvoří jednotlivé subkategorie na celkovém obratu české e-commerce, jelikož tyto údaje nevyplývaly ze strategické a konkurenční analýzy. Tyto data jsou následně použita ve výpočtu predikce výkazu zisku a ztrát. Dále z expertních rozhovorů vyplývá, jak se daří prodeji kosmetiky na internetu, a jaké jsou omezení a naopak důvody, proč spotřebitelé zvolí internetový nákup. Zkoumány byly i ceny, za které distributoři kosmetiku a drogerii internetovým prodejcům nabízí, a zda e-shopy tyto produkty nabízí svým zákazníkům ve stejné cenové relaci jako jsou nabízeny od tradičních offline prodejců. Shrnutí rozhovorů zahrnuje i predikci trendů a vývoje prodeje kosmetiky v následujících několika letech.

Poslední kapitolou metodické části je výpočet zisků a ztrát. Konkrétní metodou pro výpočet je kvantitativní sběr dat o rychloobrátkovém trhu od společnosti Nielsen a finanční výkazy společnosti pro výpočet predikce zisku a profitability rychloobrátkového trhu. Online trh je spočítán na základě dat z expertních rozhovorů a kvantitativních dat z platform Shoptet.cz a Heureka.cz. V této kapitole jsou v podstatě využita data ze všech předchozích kapitol. Cílem kapitoly je zhodnotit vliv vstupu Společnosti na nový trh z finančního hlediska, přesněji finanční dopad na zisk a profitabilitu.

3.1 Strategická analýza českého e-commerce trhu

K zhodnocení situace na českém e-commerce trhu bylo zapotřebí provést sekundární výzkum a shromáždit veškerá data, která jsou volně dostupná na internetových platformách, které monitorují data českého e-commerce jako jsou Heureka.cz, Acomware.cz a Shoptet.cz. Většina dat vychází z českého projektu „Česká e-commerce“, která denně měří vývoj celkového obrátu e-commerce v České republice s ohledem na jednotlivé kategorie a počet čistých internetových obchodů.

Pro vyhodnocení hlavního cíle byly určeny následující indikátory:

- Vývoj tržeb v českém e-commerce v letech 2001-2018
- Podíl obrátu českého e-commerce na celkovém maloobchodním obrátu
- Počet online nakupujících
- Důvody a omezení nákupů online
- Podíl jednotlivých kategorií na celkovém e-commerce obrátu
- Meziroční nárůst jednotlivých kategorií
- Internetové obchody prodávající kosmetiky a jejich podíl na obrátu

Před zpracováním této části bylo nutné upřesnit, na jakém trhu Společnost obchoduje, což bylo vysvětleno v obchodní strategii Společnosti. Jelikož Společnost prodává koncovým spotřebitelům přímou cestou pomocí mezičlánku, jedná se o obchod na bázi B2C. Situační analýza je tedy zaměřena na e-commerce B2C trh.

Dalším krok zahrnuje analýzu českých spotřebitelů, kteří nakupují na internetu. Důvodem, proč byl tento výzkum uskutečněn, je zjištění, jací lidé se na internetu pohybují, proč tam nakupují a naopak, co je od nákupu odrazuje. Zdrojem pro získání těchto

sekundárních dat byly otevřené databáze Českého statistického úřadu a internetového portálu „Česká e-commerce“ společností Shoptet.cz a Zboží.cz

Poslední část strategické analýzy hodnotí internetové obchody prodávající kosmetiku. K analýze slouží opět sekundární data, které byly použity z již zmíněné studie od společnosti Heureka, internetových článků z marketingových webových portálů a asociace pro elektronickou komunikaci APEK. Na základě této části byla navržena vhodná zákaznická struktura pro vstup na e-commerce trh. Jedná se o internetové obchody, které mají značnou sílu a obrát, jsou považovány za největší e-shopy v České republice a Společnost by s nimi měla v rámci vstupu na e-commerce trh navázat obchodní vztahy za účelem prodeje svého sortimentu na internetu. Tyto obchody jsou následně zmíněny v kapitolách 6,7,8 a 9 a veškeré poznatky získané situační analýzou aplikovány taktéž v dalších kapitolách.

3.2 Konkurenční analýza

Hlavním cílem kapitoly 6 je zhodnocení aktivit hlavních konkurenčních značek v internetovém prostředí. Dílčími cíli je analýza faktorů, ve kterých Společnost nedominoje či má silné nedostatky, a které by měla zlepšit ve své obchodní a marketingové strategii. Současně z analýzy lze poznat, zda byli doporučeni správní potenciální obchodní partneři (e-shopy) v kapitole 5.2, a jestli neexistují ještě další potenciální prodejci, přes které by Společnost měla vstoupit na e-commerce trh. Pro zhodnocení konkurenčních aktivit byly zkoumány následující atributy:

- Podíl na trhu
- Dostupnost sortimentu
- Cena
- Online aktivity na sociálních sítích
 - Vlastní webové stránky
 - Spolupráce s e-shopy
 - E-commerce aktivity

Na základě těchto faktorů byl vytvořený vzor tabulky, do které se pak zaznamenávaly jednotlivé údaje:

Tabulka 1: Vzor konkurenční analýzy

Kategorie	Značka	Tržní podíl	Dostupnost sortimentu						Vlastní e-shop	Ceny	Sociální sítě			Webové stránky	Spolupráce s e-shopy	E-commerce aktivity	Celkem
			Feedo	Notino	Vivantis	Alza	Rohlík	Košík			Facebook	Instagram	YouTube				
Péče o tělo																	
Intimní hygiena																	
Ústní hygiena																	
Péče o dítě																	

Zdroj: vlastní zpracování

Vymezení největších konkurenčních značek

Prvním krokem bylo rozřazení sortimentu do 4 subkategorií: péče o tělo, intimní hygiena, ústní hygiena a péče o dítě. Pro podrobnější srovnání konkurenčního prostředí byly vybrány 2 největší konkurenční značky podle výše tržního podílu v daných subkategoriích. Ten byl zjištěn pomocí sekundárních tržních dat od společnosti Nielsen. Značky byly utajeny pod neoficiálními názvy z důvodu využití důvěrných interních dat. V konečném důsledku konkurenční analýza shrnuje internetové aktivity osmi konkurenčních značek ve čtyřech subkategoriích.

Dostupnost sortimentu

Dalším krokem při tvorbě analýzy dostupnosti produktů konkurenčních značek v internetových obchodech (zmiňovaných v situační analýze). Cílem je zjistit, zda jsou značky nabízeny finální spotřebitelům a na jakých e-shopech. Zároveň tato analýza zahrnuje faktor vlastního e-shopu. To znamená, jestli neexistuje možnost, že by některá z konkurenčních společností vstoupila na trh přímou cestou vlastního e-shopu. V České republice je sice tato možnost velice nepravděpodobná z důvodu vysokých vstupních investic (viz kapitola 2.2.1) a obtížně zvládnutelné logistice, ale část analýzy by byla nekompletní, pokud by tato možnost nebyla prověřena. Veškeré potřebné údaje do této části analýzy jsou brány z webových stránek e-shopů a konkurenčních značek. Jedná se tedy opět o sekundární zdroje.

Cenová strategie konkurentů

Dále je zkoumaná cenová politika produktů daných konkurenčních značek. Tato analýza využívá primární data získaná pomocí cenového monitoringu v šesti kamenných prodejnách, které jsou ekvivalentem internetových obchodů. Cenový výzkum byl proveden v květnu 2018

v centru Prahy a na Praze 5. Prodejen bylo vybráno šest, tři z nich se řadí do kategorie hypermarketů a supermarketů a nabízejí podobný sortiment jako Košík a Rohlík. Dále jsou analyzovány ceny třech drogistických řetězců, které korelují s nabídkou sortimentu na Notinu, Vivantisu a Alze. Dětskou kosmetiku prodávají všichni zmínění maloobchodní prodejci, ceny lze tedy porovnat s nabídkou Feeda. Ceny konkurenčních značek na e-shopech pochází z cenového průzkumu na jednotlivých webových serverech daných obchodů. Veškeré ceny jsou vypsány v příloze 5. Metoda stanovení výsledné odchylky byla rozdělena do několika kroků. Nejprve se od každé konkurenční značky vybralo pět nejprodávanějších produktů na základě interní analýzy prodejů na maloobchodním trhu. Ve výsledku byly analyzovány ceny čtyřiceti produktů. Dále byl proveden samotný výzkum cen, kdy se průměrově porovnávaly ceny u každého produktu zvlášť, pak za celou značku, následně za celou kategorii a ve výsledku se vypočítal průměr za offline trh a online trh, kdy se tyto průměry porovnaly, a zjistila se tak celková odchylka obou trhů. Pokud analýza prokázala ceny vyšší na online trhu, podmíněným formátováním se označilo zvýšení zelenou barvou, naopak nižší ceny byly vyznačeny červeně. Průměry za jednotlivé kategorie byly zaznamenány do konkurenční analýzy, zvýšení bylo označeno zelenou šipkou, snížení naopak červenou šipkou. Cílem cenového průzkumu bylo zjistit, jaké ceny by měla Společnost nabídnout internetovým obchodům, aby byla v internetovém prodeji dostatečně konkurenceschopná.

Marketingová strategie konkurentů

Dalším krokem byl průzkum marketingových aktivit v podobě vlastních stránek na sociálních sítích, vlastních webových stránek a spolupráce s e-shopy. Veškeré informace vychází ze sekundárních dat, a to z třech největších sociálních sítí v České republice: Facebook, Instagram, Youtube a ze serverů jednotlivých značek či společností, které značky vlastní. Dále byla hodnocena spolupráce s e-shopy, čímž jsou myšleny například příspěvky na Facebooku s prolinkováním do internetového obchodu. Na tento faktor navazovalo vyhodnocení e-commerce aktivit, pod nimiž si lze představit reklamu na marketingových plochách v prostředí daných e-shopů typu akčních nabídek v newsletterech, bannerech, příspěvcích na sociálních sítích apod.

Hlavní výsledky konkurenční analýzy

Jednotlivé body byly označeny číslicemi 1 a 0. Jednička označuje přítomnost u daného faktoru, naopak 0 značí neaktivitu či nedostupnost. Body byly v závěru analýzy sečteny.

Značka s největším počtem bodu pro Společnost představuje největší ohrožení, jelikož produkty této značky jsou na internetu dostupné na všech nebo téměř všech internetových obchodech, vlastní webové stránky, fanouškovské stránky na sociálních sítích a aktivně spolupracuje s internetovými obchody. Naopak značka s nejméně body představuje pro Společnost nejmenší hrozbu, ale zase ohromný potenciál k získání tržního podílu díky obsazení prodejní plochy v návaznosti na konkurenční neaktivitu. Na výsledky konkurenční analýzy navazují expertní rozhovory v kapitole 7 a odhad výkazu zisků a ztrát v kapitole 8.

3.3 Expertní výzkum

Pro zjištění primárních dat o e-commerce trhu byl využit kvalitativní výzkum v podobě expertních rozhovorů s osmi odborníky působících v dané oblasti. Rozhovor byl polostrukturovaný na základě předem připravených otázek, které byly respondentům zaslány vždy 1 týden před samotným výzkumem. Každý rozhovor byl nahrán jako zvukový záznam, který byl následně přepsán do textového formátu. Na základě těchto transkripcí byla uskutečněna analýza ve formě kódování za účelem identifikace častých odpovědí pro shrnutí nejdůležitější poznatků, které odborníci nejčastěji zmiňovali. Struktura otázek a okruhů je uvedena v příloze 7. Otázky byly složeny z kapitol 1.4.3 a 2.2.2 teoretické části, tudíž respondenti během rozhovoru tyto fakta často stvrzovali, ale také v některých případech vyvraceli či s nimi souhlasili.

Scénář rozhovorů byl složen z 9 otázek bez ohledu na skupinu, do které byl respondent zařazen. Rozhovory trvaly v průměru 1 hodinu a probíhaly vždy v místě sídla dané společnosti či e-shopu. Na otázky odborníci odpovídali sami dle svých názorů a zkušeností, v průběhu ale občas byly předem připravené otázky doplněny navazujícími otázkami, které vyplynuly během rozhovorů z odpovědí. Odpovědi byly následně zpracovány a shrnuty v kapitole 7.

Expertního výzkumu se zúčastnilo osm účastníků rozdělených do dvou skupin, viz tabulka 2. Čtyři z osmi odborníků se věnují poradenství pro e-shopy a analytice českého internetového trhu. Tato skupina je v tabulce č. 2 označená modře. Tito experti byli vybráni z důvodu získání dat obrátů jednotlivých subkategorií, které nebylo možné získat pomocí situační analýzy. Zároveň se jedná o lidi, kteří už dlouhou dobu působí v internetovém prostředí a mají odborný přehled o současné situaci. Druhou skupinou (v tabulce č. 2 označenou žlutě) jsou respondenti, kteří pracují nebo jsou vlastníci internetových obchodů prodávající kosmetiku či drogerii.

Tabulka 2: Vybraní odborníci působí v českém e-commerce prostředí

Odborník	Společnost	Pracovní titul	Obor
Jan Penkala	Acomware	Business development	Poradenství
Tomáš Čupr	Rohlík	CEO	E-shop
Radek Hudák	Shoptet	CMO	Poradenství
Tomáš Pícka	Vivantis	Sales manager	E-shop
Michal Buzek	Heureka	Head of Business Intelligence	Analytika
Tomáš Bravermann	Heureka	CEO	Analytika
Oldřich Dostál	Notino	Brand marketing director	E-shop
Daniela Korotvičková	Alza	Nákupčí	E-shop

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem expertních rozhovorů bylo získat primárně chybějící data do finančního výkazu zisku a ztrát v kapitole 8, jehož cílem je zjištění finančního dopadu vstupu na e-commerce trh pro Společnost. Dílčími cíli expertních rozhovorů bylo zpracování cenných rad, doporučení, souvislostí, které jsou podloženy letitými zkušenostmi odborníků, dopadu vstupu kamenných maloobchodních hráčů do online vstupu na čisté online obchody, důvody a omezení spotřebitelů při nákupu kosmetiky na internetu, a predikce trendů v následujících několika letech.

3.4 Predikce výkaz zisků a ztrát

V návaznosti na využití výzkumné metody aplikační části je sestaven odhadovaný výkaz zisků a ztrát. Cílem této analýzy je zhodnotit finanční dopad e-commerce podnikání z pohledu zisku a profitability se souladem současné obchodní strategie. Veškerá data použitá

ve výkazu vychází z předchozích kapitol a ze sekundárních dat finančních reportů Společnosti.

Finanční předpoklady pro výpočet zisků a ztrát

První částí je zhodnocení předpokladů složených z těchto částí: obrat trhu, roční růst trhu, podíl prodejního kanálu, tržní podíl Společnosti, hodnota tržního podílu Společnosti, celkový obrat trhu včetně DPH, průměrná tržní marže a čistý obrat.

Data získaná pro výpočet finančních předpokladů byly rozděleny do dvou skupin. První ze skupin je nazvaná jako rychloobrátkový trh, a jedná se o finanční data za rok 2017 poskytnutá společností Nielsen a obchodních reportů Společnosti. Tato skupina zahrnuje pouze prodeje v kamenných maloobchodních prodejnách bez vlivu internetových prodejů. Další skupinou už je samotný e-commerce trh. Veškerá uvedená data jsou získaná ze situační analýzy (tedy výzkumné studie internetového srovnávače, otevřených databází Českého statistického úřadu a výzkumné agentury Euromonitor International, údajů uvedených z webových periodik a marketingových portálů) a expertních rozhovorů. Finanční předpoklady jsou vypočítány první rok bez vlivu e-commerce trhu, pro rok 2018 už tyto prodeje byly. Analýza shrnuje finanční data s predikcí do roku 2020. Z těchto dat vychází pak samotný výkaz zisků a ztrát.

Výkaz zisků a ztrát

Další částí je už vypočítaná predikce výkazu zisků a ztrát. Vzor, do kterého byly vloženy veškeré údaje, je interní a slouží k modelaci výpočtu zisku veškerých obchodních projektů. Tento podklad nevyužívá jen česká pobočka, ale je využíván ve všech regionech po celém světě. První část výkazu shrnuje obchodní data, jako jsou obchodní podmínky s obchodními partnery, hrubý obrat s profitabilitou a čistý obrat. Další část je zaměřena na marketingové výdaje jako je ATL a BTL podpora a náklady na tvorbu marketingových materiálů. Další dvě části analyzují režijní náklady (náklady na prodej, management marketingu, finance, právní služby, administrativa a personální služby) a distribuční náklady jako jsou skladování a doprava. Výsledkem analýzy je výpočet čistého zisku před zdaněním a profitability, což je i cílem této kapitoly, zjistit, jaký vliv bude mít pro Společnost vstup na e-commerce trh z finančního hlediska v kombinaci s obchodní strategií tradičního maloobchodního trhu.

O společnosti

4.1 Historie a současnost Společnosti

Společnost je jednou z největších nadnárodních korporací světa, která se již více než 130 let věnuje zdraví lidí. Vznikla v polovině 19. století, kdy anglický chirurg Joseph Lister poprvé identifikoval bakterii jako zdroj infekce na operačním sále a zavedl do chirurgické praxe pravidla přísné čistoty a antiseptických opatření. Myšlenky Josepha Listera přenesl následně do teorie Robert Wood Johnson, který slyšel anglického chirurga přednášet o antiseptické metodě poprvé v roce 1876. O 9 let později založil podnikání v New Jersey. V roce 1923 došlo k přesvědčení, že firma musí budovat svou pozici mezinárodně, a tak otevřela o rok později svou první evropskou pobočku ve Velké Británii. Společnost za dobu své existence získala několik patentů a ocenění v oblasti farmacie a medicíny a do dnešní doby se řadí mezi nejvíce inovativní organizace světa (webové stránky Společnosti, 2018).

V současnosti Společnost zaměstnává přes 128 tisíc lidí v šedesáti zemích. Firma je rozdělena do tří divizí: spotřebitelský sektor (interně nazýván Consumer), medicínský sektor (MD) a farmaceutický sektor (Janssen). Tyto 3 divize v roce 2016 generovaly prodeje v hodnotě 72 miliard amerických dolarů. Divize Consumer se na tomto výsledku podílela z 18 %, MD přispěla 35 % a nejvyšší podíl na celkových prodejkách (47 %) měl farmaceutický sektor. Časopis Fortune ohodnotil tuto firmu jako 13. nejobdivovanější společnost světa (Interní zdroj, 2018).

V České republice firma obchoduje od roku 1994, a stejně tak jako na centrále, se dělí na 3 divize. Tato diplomová práce je zaměřena na návrh strategie pro divizi Consumer, následující část práce bude už tedy jen o této divizi. Pro českou pobočku Společnosti pracuje nyní přes 1.200 zaměstnanců, v divizi Consumer je zaměstnáno 55 lidí. Obchodní strategie divize je rozdělena na několik regionů, Česká republika patří do regionu střední Evropy, interně označovaném jako „Central Europe (CE)“; společně s Polskem, Maďarskem, Německem, Rakouskem, Slovenskem, Švýcarskem, Belgií, Litvou, Lotyšskem, Estonskem, Švýcarskem, Belgií a Nizozemím.

4.2 Obchodní strategie

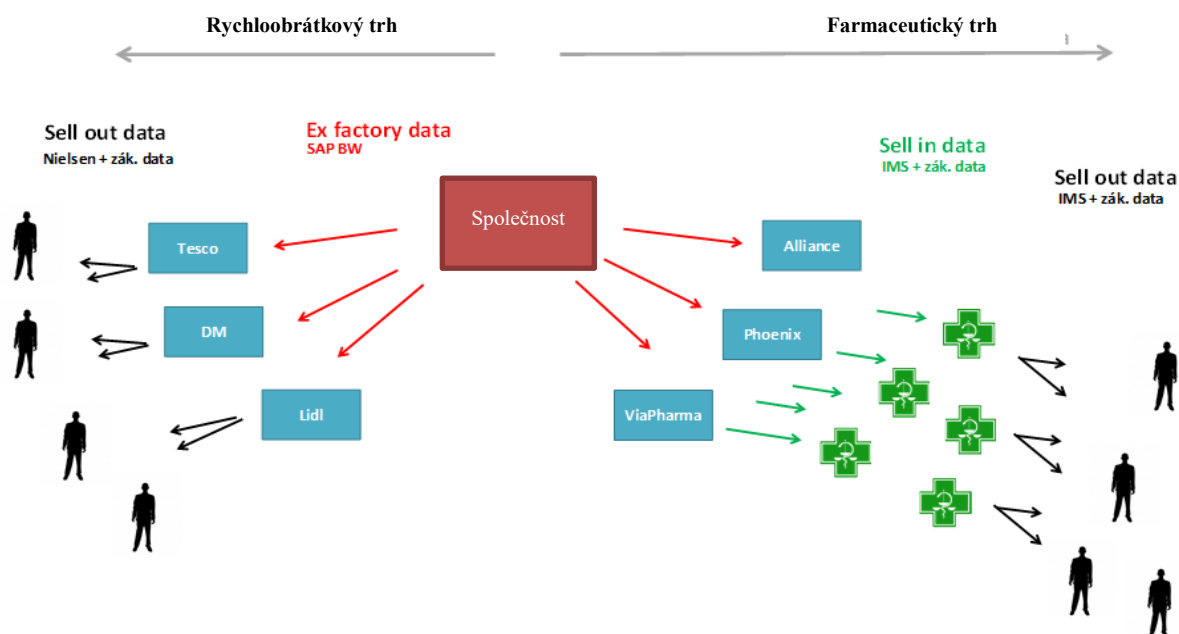
Obchodní strategie české pobočky vznikala na počátku roku 1994, kdy Společnost expandovala na český a slovenský trh. Nyní zde obchoduje na dvou trzích, a to rychloobrátkovém a farmaceutickém trhu. Pro každý z nich má odlišnou obchodní strategii.

Obchodním modelem pro rychloobrátkový trh je prodej na B2C trhu prostřednictvím tradičních maloobchodních prodejců. Ty Společnost interně nazývá „zákazníci“ a dělí je do 5 skupin: cash & carry, diskontéři, drogistické řetězce, hypermarkety/supermarkety a tradiční trh, kam spadají především večerky a nezávislí obchodníci. V konečné fázi jsou produkty prodávány spotřebitelům, na něž cílí veškerá propagace a reklama. Hrubý profit tohoto trhu se pohybuje okolo 50 %. Vedení společnosti od minulého roku uvažuje o rozšíření své distribuce na e-commerce kanál, k čemuž slouží i tato diplomová práce s cílem navrhnout konkrétní kroky nové strategie. Společnost si je dobře vědoma, že svým spotřebitelům musí dát to, co chtějí a být tam, kde se pohybují. V současné době existuje e-commerce strategie pouze ve Velké Británii, kde se internetový prodej podílí na celkovém obrátu osmi procenty (Interní zdroj společnosti, 2018).

Společnost nabízí spotřebitelům na rychloobrátkovém trhu celkově 8 značek, z čehož významný podíl na celkovém obrátu mají 4 z nich (značky 1,2,3,4). Značka 1 zastupuje kategorii ústní hygieny a tvoří přes 45 % obrátu dosaženého v loňském roce. Na trhu dominuje tržním podílem průměrně se pohybujícím okolo 60 %, a to ji staví do postavení vůdce v dané kategorii. Stejná situace je i u značky 2, jež se podílí na obrátu každoročně přibližně z 25 % a na trhu taktéž zastává pozici leadera v kategorii intimní péče s téměř 60 % tržním podílem. Značka 3 spadá do subkategorie péče o dítě a v rámci obrátu zastupuje 10 %. Na trhu se střídá na první pozici se značkou NB, která je detailněji popsána v kapitole 6. Čtvrtou nejzásadnější značkou z pohledu výsledků (12 %) je značka dominující v kategorii péče o pleť (interní zdroj společnosti, 2018).

Obchodní strategie farmaceutického trhu je zaměřena na prodej volně prodejných léčiv. Mimo jiné, nabídka zahrnuje i rychloobrátkové zboží, které se ale na celkovém prodeji podílí pouze z několika desítek procent. Celý proces obchodu funguje tak, že sortiment je prodáván nejprve pěti distributorům v České republice, kteří léčiva nabízejí a prodávají dále jednotlivým lékárenským řetězcům. Distribuční rozdíl mezi oběma trhy zachycuje obrázek 4. Prodej na farmaceutickém trhu generuje přes 50 % obrátu a jeho hrubá profitabilita se každoročně pohybuje v rozmezí 75 % - 80 %. I zde Společnost vlastní silné značky, které dominují vedoucím postavením na trhu, jako je například produkt pro odvykání kouření či nosní sprej. Co se týče tohoto trhu, zde už základy e-commerce strategie existují, jelikož celý obchodní model je řízen distributory, kteří si zboží distribuují dle svých potřeb a strategií. Z tohoto důvodu se v dalších kapitolách této práce bude jednat o návrh e-commerce strategie pouze pro rychloobrátkový trh.

Obrázek 4: Schéma obchodních transakcí na rychloobrátkovém a farmaceutickém trhu



Zdroj: interní zdroj Společnosti

Správa veškerých finančních transakcí se dělí na správu nákladů a následný reporting nákladů. K řízení nákladů se používají systémy CAT, CDF, CIC (CAT, CIC jsou subsystémy softwaru SAP), kdy CAT spravuje variabilní náklady (dočasné slevy, slevy zpětně, poplatky za marketing) jednotlivých zákazníků a CIC slouží pro správu faktur a jejich schvalování. Posledním využívaným systémem obchodními zástupci Společnosti je CDF, ve kterém se vytvářejí definice promočních prodejů. Reporting nákladů se odehrává přímo v rozhraní systému SAP. Reportovány jsou veškerá finanční a prodejní data společnosti. Veškerá zákaznická komunikace probíhá v rozhraní systému EDI, v kterém jsou řešeny objednávky, dobropisy a fakturace. Zákazníci, jež EDI nevyužívají, komunikují s obchodními zástupci prostřednictvím e-mailů.

4.3 Strategie marketingové komunikace

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, spotřebitelská divize disponuje několika značkami rozdělenými do 4 segmentů: péče o dítě, péče o tělo, ústní hygiena a intimní péče. Pro své vedoucí značky využívá jednu ucelenou marketingovou strategii v podobě nadlinkové (ATL) a podlinkové (BTL) podpory. Veškerá nadlinková podpora je řízena globálně s

následnou adaptací do jednotlivých regionů. Pro Českou republiku spravuje ATL Polsko a řídí veškerý rozpočet. Do ATL podpory patří pouze televizní reklama. Podlinková podpora je řízena lokálně oddělením nazvaným „Customer&Shopper marketing“, které se zaměřuje na podporu v místě prodeje. Prakticky to znamená vytváření veškerých propagačních materiálů, jako jsou letáky, wobblery, plakáty, stojany apod. Veškerá komunikace je jednotná dle zaslaných klíčových vizuálů z Polska.

Co se týče využívání možností digitálního marketingu, v loňských letech až doposud nebyl pro žádnou ze značek dedikován rozpočet. Ani jedna ze značek tedy nedominuje vlastním profilem na sociálních sítích, neexistuje zde přímá komunikace s lokálními spotřebiteli. Taktéž se neinvestuje do reklamní spotů publikovaných na YouTube a v české pobočce nejsou zaměstnáni ani lidé, kteří by byli odborníci na výkonnostní marketing či digitální marketing obecně. Divize Consumer nevlastní ani žádnou obsahovou platformu, díky níž by byla v kontaktu s konečnými spotřebiteli a edukovala je o sortimentu, který na trhu nabízí. Jak bylo řečeno, podpora v tomto směru téměř neexistuje. Jediným náznakem marketingu na internetu je existence webových stránek všech čtyř značek. Problémem je ale nízká návštěvnost, která zapříčinila, že provoz webových stránek bude v období několika měsíců zcela zastaven. Důsledkem téměř nulového e-marketingu dochází k tomu, že nelze doposud vytvořit omni-channel strategii, která byla popsána v kapitole 2.2.2. Zmíněná kapitola shrnuje studii, která prokazatelně potvrzuje, že omni-channel strategie se pro společnosti na rychloobrátkovém trhu vyplatí. Proto by mělo marketingové oddělení alespoň zkusit začlenit některé nástroje digitálního marketingu do současné strategie. Společnost tuto strategii sice zvažuje již několik let, nyní ale funguje pouze v západní Evropě.

Lze tedy předpokládat, že téměř neexistující online strategie společnosti na českém trhu bude značným nedostatkem při tvorbě a implementaci e-commerce strategie. V kapitole 6.3 jsou uvedeny aktivity konkurenčních značek v digitálním prostředí a je zcela jasné, že společnosti vlastníci tyto značky pochopily podstatu 360° kampaní a aktivně pracují na využití veškerého potenciálu, který online svět nabízí. To, že je v dnešní době zcela nezbytné využívat rozmanitosti online nástrojů, dokazují i rozhovory s odborníky v kapitole 7.

5 Strategická analýza českého trhu

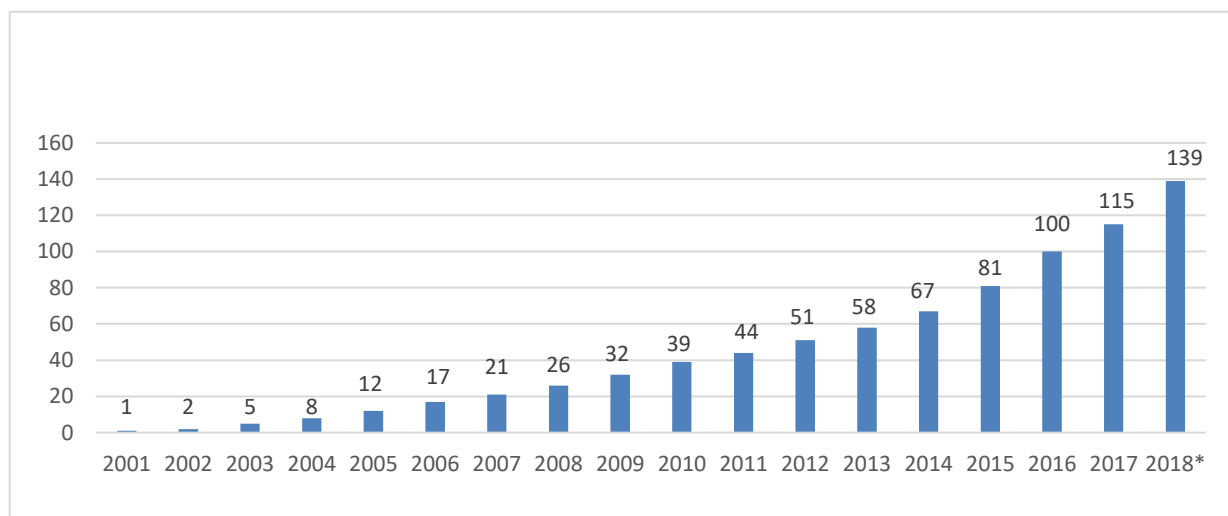
V následující kapitole je provedena analýza vývoje a stavu české e-commerce za pomoci situační analýzy na základě dat z portálů Heureka.cz, APEK.cz a Shoptet.cz. Jedná se tedy o sběr a následné zpracování sekundárních dat. Cílem této kapitoly je získat data, na které navazuje kapitola 8 a navrhnout segmentaci potenciálních zákazníků.

5.1 Situace na e-commerce B2C trhu v České republice

5.1.1 Obrat českého e-commerce B2C trhu

E-commerce obrat v České republice má pozitivně vyvíjející se trend od roku 2001 až do roku 2017 a každým rokem dochází ke dvoucifernému procentnímu zvyšování. Toto zvýšení odráží globální trend popularity online nákupů zmíněného v teoretické části. Predikce tohoto roku naznačuje, že i v letošním roce by mělo dojít ke dvoucifernému zvýšení. Vývoj obratu e-commerce v České republice shrnuje graf 3.

*Graf 3: Vývoj tržeb v českém e-commerce v letech 2001- 2018
(v mld. Kč)*



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Shoptet.cz (2018a)

Češi v loňském roce utratili 115 miliard a pro letošní rok se očekává nárůst o dalších 18,5 % na 139,8 miliard korun. Podíl tržeb českých internetových obchodů na celkovém maloobchodním obratu loni dosahoval 10,5 % (iDnes.cz, 2017), což představuje 7,5 % nárůst v posledních deseti letech. Růst je tedy znát i v tomto měřítku a je jisté, že podíl se bude nadále zvyšovat v závislosti na růstu uživatelů internetu (viz příloha 2). V evropském měřítku

patří ČR mezi země s největším podílem online nákupů na celkových maloobchodních prodeji, jak je znázorněno v tabulce 3.

Tabulka 3: Podíl e-commerce evropských zemí na celkovém retailu

Země	% podíl obrátu e-commerce na celkovém retailu
Dánsko	24,0 %
Velká Británie	20,9 %
Německo	11,2 %
Česká Republika	10,5 %
Irsko	10,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat E-commerce Europe (2016)

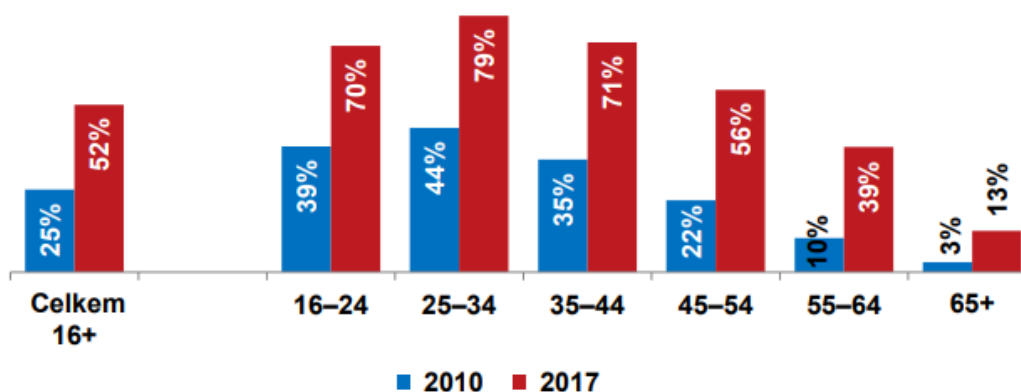
5.1.2 Online nakupující na českém trhu

Pozitivně vyvíjející trend lze pozorovat i v počtu českých obyvatel s přístupem k internetu. V porovnání s rokem 2010 se počet českých uživatelů zvýšil o zhruba 15 procentních bodů, a přiblížil se tak průměru EU (Česká spořitelna, 2017). Procentní nárůst online nakupujících jednotlivých věkových skupin za posledních 7 let znázorňuje graf 4.

Graf 4 Přibývající počet online nakupujících za posledních 7 let

Nakupující online v posledních 12 měsících podle věku

(% ze všech jednotlivců v dané kategorii)

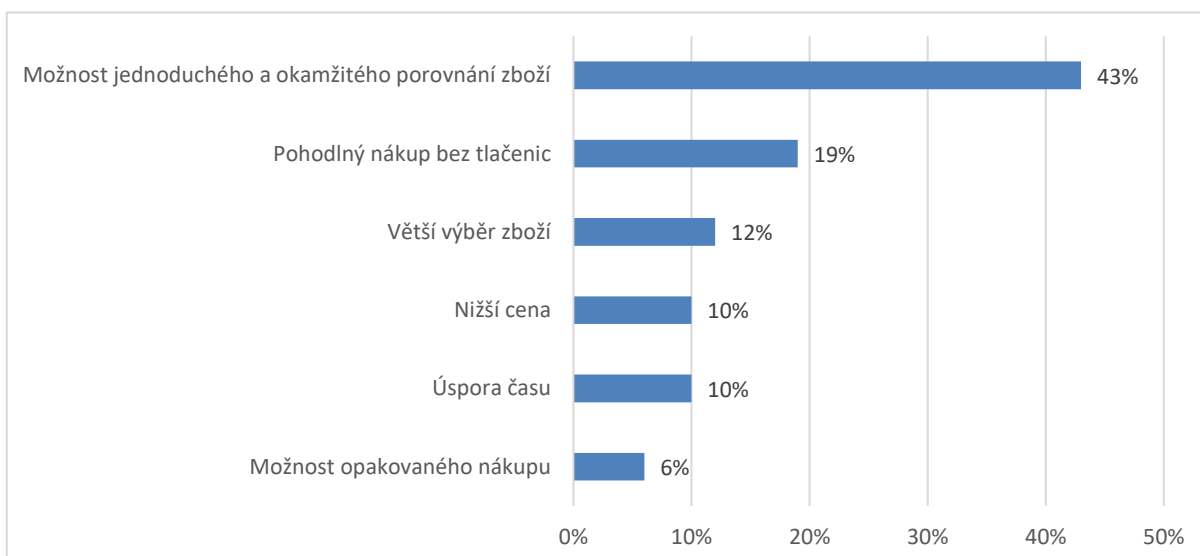


Zdroj: ČSÚ, 2017

V České republice využívá internet celkově přes 83 % obyvatel, z nichž 6,3 milionu těchto internetových uživatelů nakupuje online (APEK & Heureka.cz, 2017). Mezi ekonomicky aktivními, vysokoškolsky vzdělanými lidmi do 30 let užívají dnes internet už téměř všichni. Nejvíce nakupují online lidé ve věku od 25 do 34 let, 79 % lidí v tomto věkovém rozmezí. Druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé od 35 do 44 let. Nejmenší rozdíl v posledních 7 let je možné pozorovat u obyvatel starších 65 let, kteří nakupují online nejméně ze všech uvedených věkových skupin.

Důvody, proč čeští spotřebitelé nakupují online, se neliší od světového výzkumu v příloze 1. Dle aktuálních dat znázorněných na grafu 5 vyplývá, že pro spotřebitele už není prioritou nižší cena, ale ze 43 % je to možnost si zboží porovnat pomocí webových srovnávačů. Dále za důležitý faktor shledávají, že nemusí absolvovat dlouhé fronty (19 %) a mají větší výběr zboží (12 %). Cena je až 4. v pořadí, kdy tento faktor za důležitý shledává pouze 10 % dotazovaných. Z 10 % je také důležitá úspora času a nejméně důležitým faktorem je možnost opakovaného nákupu.

Graf 5: Motivátory českých spotřebitelů pro volbu internetových nákupů

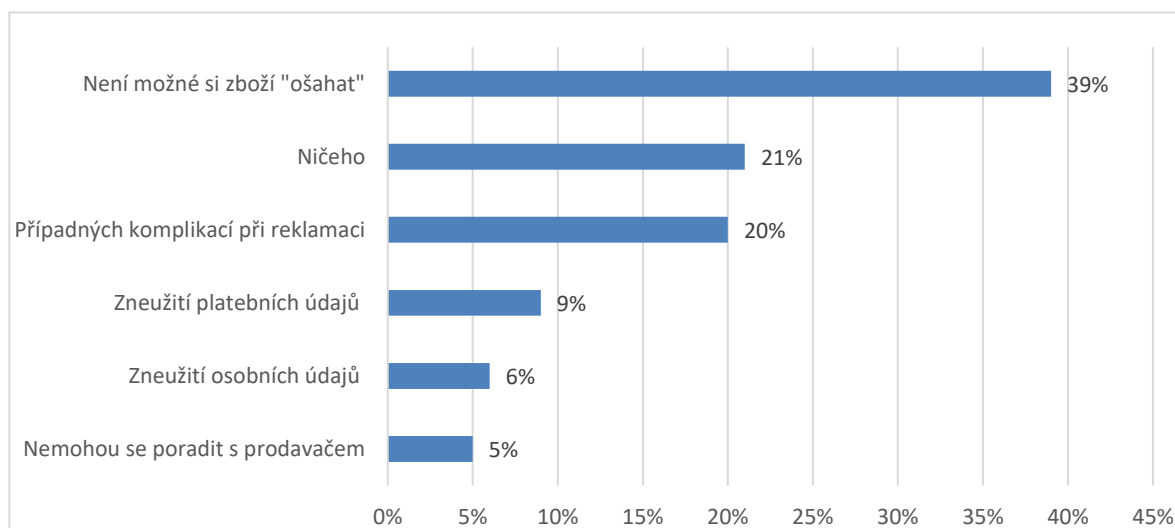


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Česká e-commerce, 2018

Čeho se Češi obávají (viz graf 6) v rámci internetových nákupů, taktéž kopíruje světový trend (příloha 1). 39 % spotřebitelů považuje za zásadní negativum, že si zboží fyzicky nejde ozkoušet. Dalších 20 % má obavy v případě reklamace zboží, kdy se domnívá, že reklamační proces může být komplikovanější při nákupu online, než při běžných offline

nákupch. 9 % dotázaných má strach ze zneužití svých platebních údajů a 6 % se obává zneužití svých osobních dat, které se zadávají při každé online transakci. 5 % nakupujícím vadí, že se nemohou poradit v době nákupu s prodávajícím.

Graf 6: Negativní faktory internetových nákupů



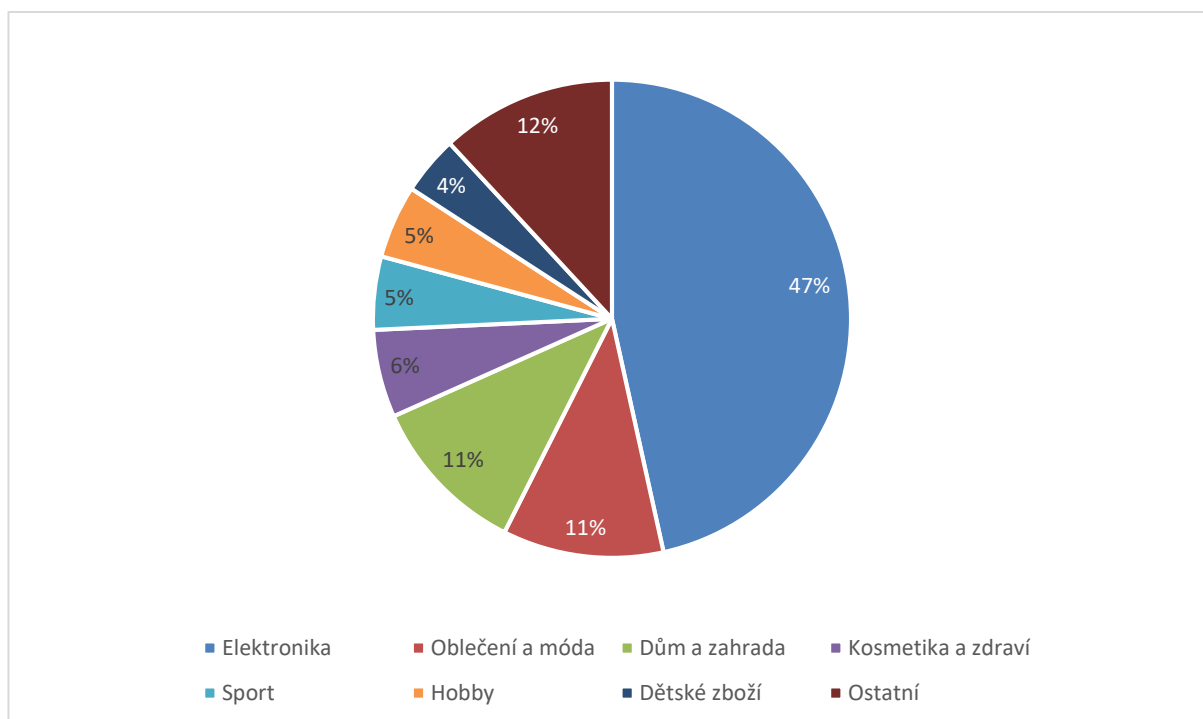
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Česká e-commerce, 2018

Tyto motivátory a omezení se ale vztahují obecně k nákupům na internetu bez ohledu na nakupovanou kategorii či druh zboží. Zda se tyto faktory shodují i u nákupu drobné kosmetiky a drogerie online, vyplývá z expertních rozhovorů v kapitole 7.

5.1.3 Podíly jednotlivých kategorií na celkovém e-commerce obratu

Dle ČSÚ (2017) kategorie potraviny, kosmetika a drogerie dosahovaly v loňském roce 11 % celkového obratu českého e-commerce. Uvážíme-li, že Graf 7 uvádí podíl kosmetiky jako 6 % procent, zbylých 5 % by měly tedy generovat potraviny. V případě, že se kategorie kosmetika a zdraví podílela ze šesti procent, v absolutní hodnotě to představuje obrat ve výši 6,9 miliard korun. Z expertních rozhovorů a zaslaných dat vyplývá, že se podíl u této kategorie nebude měnit ani v tomto roce. Jak znázorňuje graf 7, i v roce 2015 se kosmetika a zdraví podílela ze 6 %. Je tedy zřejmé, že za poslední tři roky tato kategorie stagnuje na stejné podílové hodnotě.

Graf 7: Podíl jednotlivých kategorií na e-commerce obratu v roce 2015

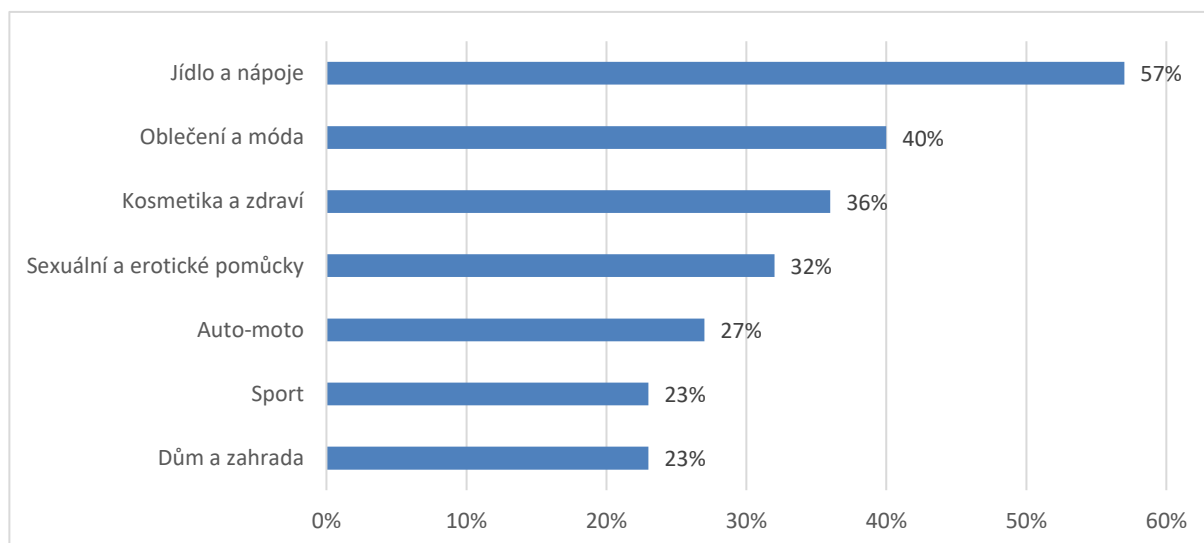


Zdroj: vlastní zpracování na základě výzkumné studie internetového srovnávače Heureka.cz (2015a)

Nejzásadnější kategorií české e-commerce je elektronika, která se podílí necelou polovinou prodejů na celkovém obratu. Druhou a třetí největší kategorií je oblečení a potřeby pro domácnost a zahradu. Kosmetika a zdraví je čtvrtou nejvlivnější kategorií, což znamená, že spotřebitelé na internetu tento druh zboží nakupují, a celková obrátová čísla se nedají rozhodně považovat za zanedbatelná.

Meziročně došlo k značnému růstu u několika kategorií, což znázorňuje graf 8. Nejvíce rostla kategorie potravin, a to o 57 %. Tomáš Braverman (2017), ředitel internetového srovnávače Heureka.cz, tvrdí „*Jídlo je fenoménem posledních let, a trend neustále roste. E-shopy s potravinami rozšiřují svoji působnost a nákup potravin na internetu už není vnímán jako známka přepychu.*“ (Tyden.cz, 2018). Mezi hlavní prodejce potravin na internetu patří tři internetové obchody: Kosik.cz, Rohlik.cz a iTesco, které ve svém sortimentu nabízí svým zákazníkům i drogistické zboží a drobnou kosmetiku (Zlámalová, 2017).

Graf 8: Meziroční nárůst jednotlivých kategorií v roce 2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti Shoptet (2017)

Z pohledu sortimentu Společnosti je pozitivní zprávou meziroční růst kosmetiky, kdy tento segment rostl o 37 %. Jedná se o kategorii s 3. největším růstem v loňském roce. Dle Tomáše Bravermana (2017) je růst způsoben především tím, že zákazník raději upřednostní dodávku drogistického zboží až domů, nežli by tahal těžké kusy zboží sám.

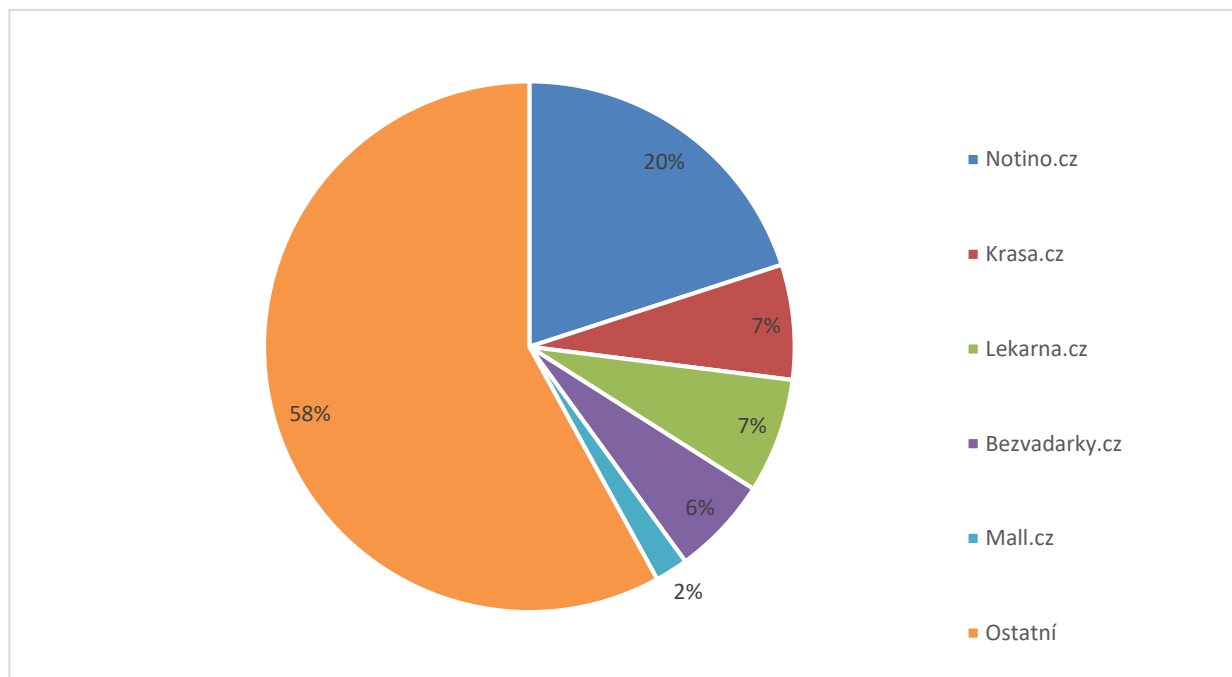
Z uvedených dat lze tedy říci, že kosmetika tvoří významný podíl české e-commerce, což znamená, že Společnost svým sortimentem je schopná uspokojit poptávku na tomto trhu, a zvýšit tak celkový obrát společnosti. Celkový vliv na obrát v návaznosti na potenciální implementaci e-commerce strategie je vypočítán ve výkazu zisků a ztrát v kapitole 8.

5.2 Analýza potenciálních internetových zákazníků

V české e-commerce dominuje několik silných prodejců, které uvádí příloha 4 (jedná se ale spíše o dominantu internetových obchodů s orientací na prodej elektroniky) a jsou často zmiňovány i samotnými experty v sedmé kapitole. Co se týče samotného kosmetického segmentu, nejsilnějším prodejcem je z uvedených e-shopů pouze Notino a následně Vivantis. Alza sice také od roku 2015 nabízí svým zákazníkům drogerii a kosmetiku prostřednictvím Alza Maxi, jak je popsáno níže, nicméně konkrétní podíl na obrátu neuvádí. Odborníci v kapitole 8 několikrát uvedli, že Česká republika je označována jako e-commerce velmoc z pohledu počtu e-shopů, kterých je tady v současné době přes 40 000. Tomáš Baverman (2018) vysvětluje, proč se tomu tak děje. Jedním z důvodů je dobrá situace české ekonomiky, ale také vstup retailových hráčů, kteří do této doby obchodovali pouze na tradičním trhu, a to

motivuje ostatní. Naopak dle ředitele Asociace pro elektronické komunikace (APEK) sice za nárůstem opravdu stojí motivace a chuť dosáhnout rychlého zisku, ale to se ve většině případů nestane a na e-commerce trhu uspěje jen minimum nově vzniklých e-shopů (ČTK, 2018).

Graf 9: Podíl jednotlivých e-shopů na celkových prodejích kategorie kosmetika online



Zdroj: vlastní zpracování na základě výzkumné studie internetového srovnávače Heureka.cz (2015b)

Z grafu 9 je patrné, že prodej kosmetiky na internetu ovládá několik větších e-shopů. Bohužel se nedá přesněji specifikovat, které e-shopy patří do 58 %, protože tyto čísla už jsou dopočítána dle předpokladů společnosti Heureka, a nejedná se o tzv. tvrdá data. Jak lze ale z grafu vyčíst, největší podíl na obratu generuje v prodeji kosmetiky Notino, pak Krasa.cz (v práci dále označována jako Vivantis, vysvětlení níže) a Lekarna.cz.

Prvním z nich, tvořící 20 % obratu, je Notino.cz, dříve Parfums.cz prodávající parfémy a kosmetiku. Notino patří mezi největší internetové obchody, v roce 2017 dosahoval 2,2 % z celkového internetového obratu s meziročním 2 % růstem (příloha 4). Společnost dnes operuje na 23 trzích a její obrat za loňský rok činil podle odhadu 280 milionů euro (Mediaguru.cz, 2018). Na trhu působí od roku 2004, kdy majitel Michal Zámec spustil svůj první internetový obchod s parfémy v malé kanceláři v Brně. V současné době nabízí 55 000 produktů od 1 300 značek. Zákazníci při svých nákupech mohou využít kamenných výdejen, kterých je otevřeno 7 v Praze, Brně a Ostravě (Notino.cz, 2018). Úspěšnost tohoto e-shopu

byl jedním z podnětů drogistického řetězce DM pro otevření svého vlastního e-shopu (Mediaguru.cz, 2018).

Zásadní vliv na prodeji kosmetiky přes internet měl také v daném roce e-shop Krása.cz spadající pod společnost Vivantis, která patří s ročními tržbami (v roce 2014 to bylo 477 milionů) mezi nejstarší a největší české internetové obchody (Marketingsalesmedia, 2016). Společnost Vivantis vlastní také několik dalších specializovaných e-shopů: Parfemy.cz, Prozdravi.cz, Hodinky.cz, Sperky.cz a Modnidoplňky.cz (Vivantis.cz, 2018). Roku 2016 došlo k akvizici Vivantisu pod záštitu investiční společnosti Rockaway do e-commerce skupiny Mall group. Vivantis do té doby obchodoval na českém trhu jako samostatná společnost se sídlem v Chrudimi (Mall.cz, 2016).

Dalšími významnými hráči byli e-shopy Bezvadarky.cz (6 %) a Mall.cz (2 %). Dle internetových stránek e-shopu Bezvadarky.cz se společnost orientuje především na prodej esenciální kosmetiky a nenabízí ani jeden z konkurenčních výrobků. Lze tedy předpokládat, že vedení Společnosti nebude nakloněno tento internetový obchod do nové strategie zahrnout.

Mall.cz patří taktéž jako Vivantis do skupiny Mall group a je specializován především na kategorii elektroniky. Kosmetiku nenakupuje od dodavatelů napřímo, ale využívá k tomu tzv. Marketplace, kdy díky elektronickému systému mají možnost sdílet objednané množství s dalšími vertikálami a nemusí se omezovat na požadované množství či minimální hodnotu objednávek požadovanou dodavateli. Tyto informace vyplývají z komunikace Společnosti a Mall.cz v minulém roce (Interní zdroj, 2018).

Graf 10 neuvádí žádné další jména e-shopů zaměřených na kosmetiku, nicméně největším retailovým internetovým prodejcem na tuzemském trhu je společnost Alza (dle přílohy 4). Jedním z důvodů je zejména objem online reklamy a inovací ve službách a dopravě. Společnost v roce 2014 dosahovala tržeb 11,5 miliardy korun (Alza, 2014) a v roce 2016 zvýšila tržby na 17 miliard korun, tedy generovala o 48 % vyšší obrát než před dvěma lety. Výše zisku není známá, dle údajů Alzy bylo dosaženo hodnoty 568 milionů korun v roce 2015 (Aktualne.cz, 2017). Od roku 2015 Alza začala nabízet i drogistické zboží, a to vedle již čtyř existujících záložek, pod názvem Alza Maxi. Jakým procentem se ale podílí prodej drogistického a kosmetického zboží na celkových tržbách Alza neuvádí.

Jak vyplynulo ze situační analýzy, kosmetiku neprodávají pouze drogistické e-shopy, ale také tři potravinářské, jež byly zmíněny v předchozí kapitole 5.1.3. Jedná se o internetové portály iTesco.cz, Rohlik.cz a Kosik.cz.

První ze zmíněných obchodů patří retailovému řetězci Tesco. Svůj internetový obchod otevřel jako první, a to v roce 2012. Výhodou tohoto e-shopu je, že zboží bere přímo ze svých prodejen a nemusí tedy řešit zvlášť logistiku a skladování. Prvně spustila svůj online prodej ve Velké Británii, kde se nachází centrála společnosti, pak následovalo spuštění e-shopu v České republice (Zlámalová, 2017).

Dalším z e-shopů je Rohlík.cz, který na českém trhu působí od roku 2014. Zakladatelem je Tomáš Čupr, stojící za projekty Slevomat a DameJidlo. Od začátku svého působení se společnost snažila získat zákazníky pomocí rozvozu do 90 minut a slibovala tak nejrychlejší rozvoz v Praze. Navzdory několika obtížím v podobě opožděných závozů se tomuto e-shopu povedlo před dvěma lety (rok 2016) dostat na první příčku potravinářských e-shopů a získat si tak pozici, kterou do té doby dominovalo iTesco.cz (Patočková, 2018).

Posledním z trojice je e-shop Košík.cz, který na českém internetovém trhu obchoduje nejkratší dobu. Svůj provoz zahájil v březnu roku 2015 (Zlámalová, 2017). O dva roky později, v srpnu 2017, se stal součástí skupiny Mall group. Nejenže proběhla samotná akvizice, ale také došlo ke sjednocení dvou potravinářských e-shopů Koloniál a Košík, s tím, že dále jsou e-shopy provozovány pod názvem Kosik.cz. Zakladatel Rohlíku Tomáš Čupr (2017) se ohledně akvizice vyjádřil takto: „*Košík s Koloniálem zůstanou i po spojení trojkou na trhu po Rohlíku a iTesco a vyřídí zhruba čtvrtinu objednávek oproti Rohlik.cz. Spojení se tedy neobáváme. Vstup velkých kamenných hráčů vítáme.*“. Čuprova slova potvrzuje i výše obratu, kterou bývalý majitel Košíku predikoval v roce 2016, kdy odhadoval tržby na hodnotu 350 milionů Kč. Zda se plán naplnil, není do této doby známo, jelikož výsledky nebyly zveřejněny (iDnes, 2017).

V internetovém prodeji kosmetiky, přesněji dětské kosmetiky, dominuje internetový obchod Feedo.cz. Na českém trhu se zaměřuje na prodej dětského zboží a kosmetiky. Postupně začal ale nabízet svůj sortiment i na slovenském, polském a ukrajinském trhu. Jeho produktová nabídka se pohybuje okolo půl milionu položek a je dovážena od více než 200 dodavatelů (Interní zdroj společnosti, 2018). Měsíčně se vyřídí přibližně okolo 40 tisíc objednávek, což má za výsledek půlmiliardový obrat ročně. Tento výsledek dělá z Feeda jedničku na českém trhu z pohledu online prodeje zboží pro děti do tří let. Mezi sortimentem jsou autosedačky, kočárky, hračky, kosmetika, doplňky stravy, příkrmy, ale taky obrovské regály s kojeneckým mlékem a plenami. Nejprodávanejší položkou jsou dětské pleny, díky nimž i e-shop před osmi lety vznikl, protože zakladatel Martin Molčan byl názoru, že pleny jsou těžké a nedají se sehnat online. (Bártová (Forbes), 2017).

Závěrem lze říci, že z tržní analýzy největších českých e-shopů se nabízí rozřadit potenciální zákazníky do tří skupin: dětský sortiment, krása a drogerie, potraviny. Tabulka 4 shrnuje návrh potenciálních internetových prodejců, u kterých je pravděpodobné, že díky své velikosti a síle na českém e-commerce trhu, budou schopni splnit smluvní podmínky Společnosti pro zahájení obchodní spolupráce.

Tabulka 4: Struktura potenciálních obchodních partnerů na e-commerce trhu

Dětský sortiment	Krása/Drogerie	Potraviny
Feedo	Notino	Rohlík
	Vivantis	Košík
	Alza	

Zdroj: vlastní zpracování

Do návrhu zákaznické strategie e-commerce jsou zahrnuty pouze čisté online obchody. Retailoví prodejci, jež zahájili či plánují zahájit prodej na elektronickém trhu, nejsou a nebudou součástí, jelikož veškeré obchodní transakce, které už několik let mezi obchodníky a Společností probíhají, jsou analyzovány jako celek bez ohledu na online a offline prodeje. Na českém internetovém trhu do roku 2017 obchodovalo pouze Tesco, v září pak spustila svůj vlastní e-shop společnost Lidl. Na internetu nabízí ale pouze spotřební zboží, nikoliv potraviny či kosmetiku (Lidové noviny, 2017). Od února 2018 otevřel vlastní internetový obchod i drogistický řetězec DM a v průběhu letošního roku plánují otevřít online prodejnu také drogist Teta a Rossmann (Mediaguru, 2018).

6 Konkurenční analýza

Kapitola 5.2 uvádí několik internetových obchodů, kteří jsou významnými hráči na poli české e-commerce. Navrženou zákaznickou segmentaci potvrzuje konkurenční analýza, která je souhrnem primárních a sekundárních dat, jež byly popsány v metodické části této práce. Cílem konkurenční analýzy je zjistit dostupnost sortimentu, cenovou politiku a digitální aktivaci největších konkurenčních značek v jednotlivých subkategoriích.

6.1 Dostupnost konkurenčních značek

Za nejvíce dostupné značky lze považovat značky N a D ze subkategorie péče o tělo, které jsou k dostání ve všech uvedených online prodejnách. Někde sice v menším množství, jako na Rohlíku či Košíku, ale důvodem omezenosti portfolia může být selekce produktů podle zaměření e-shopu. Logicky na potravinářských e-shopech nebude nabízeno celé portfolio jako na e-shopech Vivantis či Notino, pokud se jedná o kosmetickou značku.

Silně je distribuována také značka NB ze subsegmentu péče o dítě, avšak tato značka je odnoží značky N, dává tedy smysl, že kde je jedna značka, bude i druhá. Nejméně jsou na dané e-shopy distribuovány značky ze subkategorií intimní hygiena a ústní hygiena. Navíc u ústní hygieny se sortiment týká nabídky zubních past, ústní vody jsou zalistovány ojediněle. To platí především u značky C, která dodává ústní vody pouze na Notino.cz.

Z pohledu e-shopů jsou všechny uvedené značky dostupné na Feedu a Košíku, naopak nejméně značek je zalistováno na Notinu a Vivantisu. U Notina je to způsobené tím, že subkategorii intimní péči na svém webu vůbec nenabízí. Dle faktoru dostupnost je znát, že je možné si konkurenční značky na internetu koupit a to minimálně na 1 e-shopu z uvedených šesti.

6.2 Cenový výzkum

Cenový průzkum (viz příloha 5) v první řadě ukázal nejvyšší cenovou odchylku u subkategorie péče o tělo, kdy u značky N dochází ke snížení o 5 % a u značky D dokonce o 8 %. Za toto výrazné prolevnění může především vyšší cena na hypermarketech Globus a Albert, kde se cena pohybuje okolo 199,90 Kč, kdyžto nejvyšší cena na internetu se pohybuje okolo 189,90 Kč. Nižší cena na Notinu a Vivantisu může být ovlivněna promoční aktivitou e-shopu DM, který používá dlouhodobě snížené ceny. Což by sice jistě nevadilo před rokem, kdy společnost obchodovala pouze na offline trhu, ale nyní po vstupu na e-commerce trh tyto snížené ceny mohou ovlivnit ceny konkurenčních e-shopů, jako jsou právě Notino a Vivantis.

Naopak výrazně vyšší ceny se projevují v kategorii intimní péče, kde u značky K jsou ceny vyšší na internetu o 38 % a u značky R o 6 %. Příčinou je ale omezená dostupnost sortimentu, který je nabízen na online pouze na Rohlíku, Košíku a Feedu. Feedo cenový průměr výrazně navyšuje, a to až o dvojnásobek cen offline trhu. Na e-shopu Alza.cz jsou tampony značky K prodávány také za dvojnásobek tržní ceny. Není ale patrné, jaké důvody k nastavení tak výrazně vyšších cen e-shopy mají. Nicméně omezená dostupnost a dvojnásobné ceny zapříčinily výrazný cenový rozdíl této subkategorie na internetu vůči cenovému průměru kamenných prodejen.

Nejvyšší rozdíl v cenách se projevuje u značky C, která má o 33 % nižší ceny na online trhu než v maloobchodních řetězcích. Nejvyšší hodnota internetových cen je 89,90, kdyžto nejnižší cena na tradičním trhu 129,90 Kč. Důvodem může být import, se kterým se potýká i Společnost se značkou 1. Další příčinou může být odběr od velkoobchodů místo přímého odběru od výrobců. Velkoobchody mají vlastní ceník a nemusí vždy dodržovat ceník firmy, od které zboží nakupuje. Ceny nižší o více než 30 % byly zjištěny u všech produktů s výjimkou jednoho, který není v nabídce žádného z e-shopů. Oproti tomu u značky O ve stejné subkategorii ústních vod se zdá, že společnost se snaží udržovat stejné ceny pro oba trhy.

Nejvyrovnanější kategorií se zdá být dětská kosmetika, kdy u značky NB dochází k pouze 1 % snížení cen online a u druhé značky H dokonce k navýšení o 4 %. Opět na tradičním trhu jsou ceny nejvyšší na hypermarketech Tesco a Globus společně s drogistickým řetězcem Rossmann. Naopak celkový průměr cen těchto značek snižuje DM, jelikož u většiny produktů jsou nastaveny již zmíněné dlouhodobě snížené ceny. V internetových obchodech je cena produktů značky NB výrazně nižší opět na Notinu a Vivantisu, což koreluje s cenami u mateřské značky N. Naopak značka H není na těchto e-shopech nabízena vůbec. Cena je zde nejnižší především na Alze a nejvyšší na Rohlíku, Košíku a Feedu.

Závěrem lze říci, že v průměru nedochází k cenovému rozkolu na internetu a na tradičním kamenném trhu. Nicméně ceny jsou ovlivněny dostupností sortimentu, která je na internetu výrazně omezenější. Na druhou stranu tradiční maloobchodní trh ovlivňují dlouhodobě snížené ceny drogistického řetězce DM. Největší cenový rozptyl byl zaznamenán u kategorie péče o tělo, v které jsou na internetu nabízeny produkty obou značek s nižší cenou v průměru o 6,5 % než v kamenných prodejnách. Důvodem může být šahání si do vlastní marže online prodejci, aby se vyrovnali dlouhodobě sníženým cenám nastavených na e-shopu DM. Svědčí o tom cenový rozdíl u značek N a NB. Není pravděpodobné, že by stejná

společnost na internetu nabízela dvě značky s rozdílnou cenovou strategií. Výrazně vyšší online ceny se projevíly u produktů ze subsegmentu intimní péče, a to o 22 %. Celkově na tradičním maloobchodním trhu prodává za nejnižší ceny drogistický řetězec DM za pomoci cenové strategie dlouhodobě snížených cen, na internetu jsou nejlevněji prodávány dané značky na Notinu a Vivantisu.

6.3 Online marketing

Z konkurenční analýzy vyplývá, že pět konkurenčních značek vlastní profil na alespoň jedné sociální síti. Nejaktivnější značkou je značka NB, která mimo svého profilu na Facebooku komunikuje se svými fanoušky pomocí reklamních spotů na YouTube a příspěvků na Instagramu. Mimo jiné, facebookovou stránku značky NB sleduje více než 150.000 fanoušků, což představuje stránku výrobce s největším počtem fanoušků v segmentu kosmetiky v českém internetovém prostředí (Socialbakers.com, 2018). Sociální profil využívá také k propojení obchodní strategie pomocí příspěvků, z nich se lze prokliknout na internetové obchody a tam výrobky nakoupit. Lze předpokládat, že společnost, která tuto značku vlastní, si uvědomila sílu a dopad digitálního marketingu a plně jej využívá. Nejde totiž jen o sociální stránky, ale značka má také svou webovou stránku, na níž nabízí možnost si produkty zakoupit na 4 e-shopech (Ageo, VDM drogerie, Notino, Vivantis).

Kromě značky N silnou pozici zaujímá značka D, která ale do této doby nezařadila do své strategie sociální síť Instagram. Jinak lze říci, že aktivně produkuje digitální obsah s propojením na e-commerce aktivity, protože stejně jako předchozí zmíněná značka, spolupracuje s e-shopy a na několika e-shopech uveřejňuje promoční aktivity a odkazuje na ně.

Naopak nejméně aktivními značkami jsou značky v kategorii ústní hygieny, kdy sice značka C je dohledatelná na sociální síti Facebook, ale poslední příspěvek je z prosince 2017, což svědčí o tom, že společnost dále do profilu neinvestuje. Obě značky mají alespoň webové stránky. Nicméně, spolupráci s e-shopy neaplikuje ani jedna ze značek, to ale může být spojeno s absencí profilů na sociálních sítích. Pouze značka C využívá alespoň marketingových ploch e-shopů, avšak k propagaci zubních past, nikoliv ústních vod.

V kategorii péče o dítě je velice aktivní značkou značka H, která ve všech faktorech digitální podpory získala celkem šest bodů ze šesti. Z toho vyplývá, že stejně jako značka N pochopila, že obchodovat na internetu má smysl a snaží se tuto myšlenku podporovat ze všech stran, jak aktivitou na sociálních sítích, tak i spoluprací s e-shopy a využívání jejich

marketingových ploch. U značky NB je to složitější, jelikož jak již bylo zmíněno, značka NB je rozšířením značky N. Veškerá digitální podpora je tedy závislá na online marketingu značky N a alokace prostoru a kampaní.

V souhrnu lze říci, že většina značek pochopila, proč je důležité vlastnit a mít online marketingové oddělení, a jak jej lze plně využít ve spolupráci s e-commerce oddělením a přímou komunikací se svými spotřebiteli. To pro Společnost není dobrá zpráva, protože do současné doby se využívaly pouze webové stránky bez jakékoliv jiné aktivity. Pokud se tedy vedení firmy rozhodne vstoupit na e-commerce trh, mělo by zvážit kromě implementace e-commerce strategie také adopci digitální strategie.

6.4 Hlavní výstupy konkurenční analýzy

Veškeré faktory, které byly analyzovány v předchozích částech kapitoly 7, byly zapsány do tabulky 5.

Tabulka 5: Hlavní výsledky konkurenční analýzy

Kategorie	Značka	Tržní podíl	Dostupnost sortimentu						Vlastní e-shop	Ceny	Sociální sítě			Webové stránky	Spolupráce s e-shopy	E-commerce aktivity	Celkem
			Feedo	Notino	Krása	Alza	Rohlik	Košik			Facebook	Instagram	YouTube				
Péče o tělo	Značka N	27,0%	1	1	1	1	1	1	0	↓ 5%	1	1	1	1	1	1	12
	Značka D	5,9%	1	1	1	1	1	1	0	↓ 8%	1	0	1	1	1	1	11
Intimní hygiena	Značka K	17,6%	1	0	0	1	1	1	0	↑ 38%	1	0	1	0	0	0	6
	Značka R	4,8%	1	0	1	0	0	1	0	↑ 6%	1	1	1	1	0	0	7
Ústní hygiena	Značka O	8,4%	1	1	0	0	1	1	0	↑ 1%	0	0	0	1	0	0	5
	Značka C	5,5%	1	1	1	1	1	1	0	↓ 33%	0	0	0	1	0	1	8
Péče o dítě	Značka NB	9,1%	1	1	1	1	1	1	0	↓ 1%	0	0	0	0	1	1	8
	Značka H	4,3%	1	0	0	1	1	1	0	↑ 4%	1	1	1	1	1	1	10

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem konkurenční analýzy bylo zanalyzovat, zda hlavní konkurenti v jednotlivých subkategoriích obchodují na online trhu, a popřípadě svoje obchodní aktivity propojují s digitální strategií. Konkurenční analýza prokázala přítomnost sortimentu na uvedených internetových obchodech, zároveň odhalila dva další e-shopy, které nejsou součástí navržené zákaznické struktury v kapitole 5.3, a to Ageo a VMD drogerie. Z analýzy vyplývá, že konkurenční společnosti zvolily vstup na online trh pomocí maloobchodního prostředníka a žádná z nich neprovozuje svůj vlastní e-shop.

Co se týče online marketingových aktivit, nejvíce aktivními jsou především značky z subkategorie péče o tělo, nejméně pak značky ústní hygieny. Zvýšená digitální aktivace je

ale patrná i u dětských značek, kde je více než důležité mluvit s maminkami a vzdělávat je, proč by si měly vybrat právě danou značku pro jejich dítě.

Co také vyplývá z této analýzy, jsou cenové odchylky, kdy v průměru všech kategorií nedochází ke zlevnění ani k zdražení na online trhu vůči klasickým kamenným prodejcům. Při detailnějším pohledu na jednotlivé subkategorie je ale patrné, že ceny jsou nižší u kategorie péče o tělo, naopak výrazně dražší položky se prodávají v kategorii intimní hygieny. Všechny značky kromě těch z ústní hygieny mají alespoň 1 profil na sociálních sítích a své webové stránky. Pět značek z osmi spolupracuje s e-shopy pomocí prokliků u svých příspěvků nebo záložek „kde nakoupit“, na což navazuje i marketingová aktivita na e-shopech, kdy každá z těchto značek v době analýzy upozorňovala na promoční aktivity pomocí bannerů či jiných marketingových ploch. Závěrem, produkty všech uvedených značek lze na daných e-shopech sehnat.

7 Expertní rozhovory

Předchozí kapitoly popsaly situaci na českém e-commerce trhu se zaměřením na prodej kosmetiky. Jelikož ale nebyly zjištěny podíly jednotlivých subkategorií kategorie kosmetiky, je zapotřebí tyto data zjistit pomocí expertních rozhovorů s odborníky české e-commerce, aby bylo možné vypočítat finanční dopad e-commerce na podnikání Společnosti v následující kapitole.

7.1. Představení dotazovaných expertů

Výzkumu se zúčastnilo osm odborníků pohybujících se v českém internetovém prostředí již několik let. Experti jsou rozděleni do dvou skupin. První z nich jsou odborníci pracující pro agentury monitorující český e-commerce trh, druhou skupinou jsou pracovníci téměř všech zmíněných e-shopů. Otázky společně s okruhy byly zaslány vždy jeden týden před samotným rozhovorem a jsou součástí přílohy 7. Experti zvolení do výzkumu jsou:

Jan Penkala, Acomware (Poradenství)

Bývalý CEO společnosti Acomware, v České republice fungující jako největší specializovaná konzultační společnost pro e-commerce. Jan pracuje v Acomware přes 17 let od roku 2007 na pozici obchodního zástupce firmy, do konce dubna 2018 působil jako výkonný ředitel, nyní se zaměřuje na rozvoj podnikání.

Tomáš Čupr, Rohlík.cz (E-shop)

CEO společnosti Rohlík.cz, největšího online prodejce potravin v České Republice. Tomáš Čupr je český podnikatel a investor, zakladatel společností Slevomat, DameJidlo.cz a Rohlík.cz. Poslednímu projektu se nyní věnuje naplno na pozici výkonného ředitele.

Radek Hudák, Shoptet (Poradenství)

Vedoucí marketingového oddělení ve společnosti Shoptet. Shoptet se na českém trhu specializuje na pronájem e-shopových řešení. V tomto roce otevřeli projekt Česká e-commerce ve spolupráci se Zboží.cz, kdy monitorují data českého e-commerce trhu. Radek nastoupil do Shoptetu před 8 měsíci, předtím pracoval pro společnost Slevomat.

Oldřich Dostál, Notino.cz (E-shop)

Ředitel brand marketingového oddělení a člen top managementu e-shopu Notino.cz. Je odpovědný za marketing značky Notino a komunikaci největší maloobchodní prodejny v Evropě. Ve společnosti působí 8 měsíců od prosince 2017. Dříve pracoval na pozici Head of Digital, media and strategy ve společnosti Square media.

Tomáš Picka, Vivantis.cz (E-shop)

Obchodní ředitel zodpovědný za prodej kosmetiky a parfémů ve firmě Vivantis. Vivantis působí na českém internetovém trhu již od roku 2001 a řadí se mezi přední internetové prodejce. Tomáš dříve pracoval na pozici obchodního ředitele ve společnosti Globus.

Tomáš Braverman, Heureka.cz (Platforma)

CEO největšího českého cenového srovnávače Heureka.cz. Portál Heureka obsahuje informace o více než 20 milionech produktů a desítkách tisíc e-shopů na českém trhu. Jedná se o jednu z 10 nejnavštěvovanějších webových stránek na českém internetu. Tomáš je CEO Heureka od roku 2013, od roku 2017 je rovněž ředitelem sekce cenových srovnávačů ve skupině Rockaway, která Heureku vlastní.

Michal Buzek, Heureka.cz (Platforma)

Michal je zodpovědný za analytický tým ve společnosti Heureka, kde působí přes 8 měsíců. Jeho práce spočívá v analýze dat a rozvoji analytických nástrojů. Dříve dělal několik let pro firmu Seznam.cz

Daniela Korotvičková, Alza.cz (E-shop)

Daniela pracuje v Alze na pozici nákupčí kosmetiky. Její hlavní zodpovědnost je udržování vztahů s dodavateli v podobě vyjednávání obchodních podmínek, plánování marketingových a obchodních aktivit a obrátů. Dříve pracovala na pozici obchodní ředitelky ve společnosti Tesco.

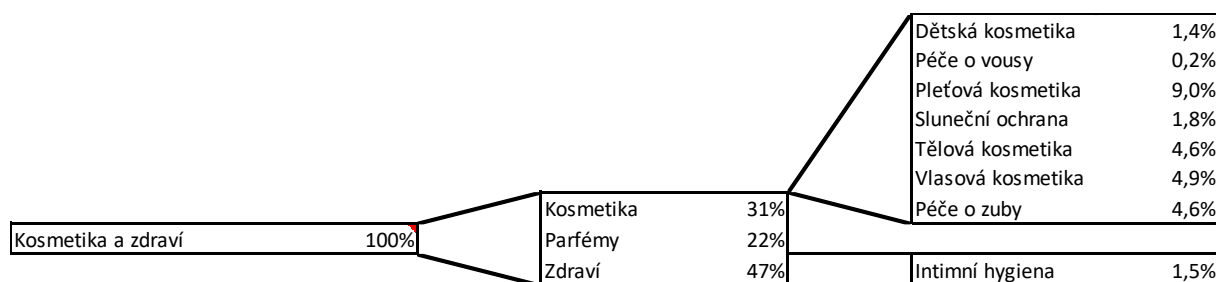
7.2 Obrat kategorie kosmetiky a jednotlivých subkategorií

Všichni odborníci se shodli, že přesná data jednotlivých subkategorií nelze získat. Důvodem je roztržštěnost internetových obchodů, kdy část spolupracuje s Heurekou, druhá

část naopak s Shoptetem. Heureka sice analyzuje většinu zásadních hráčů v oblasti prodeje kosmetiky a drogerie, ale od roku 2016 nespolupracuje s Alzou a zatím se nedohodla ani s největším potravinovým obchodem Rohlík.cz. Data, které Heureka ročně zveřejňuje, jsou tedy dopočítávána odhadem. Naopak Shoptet ani s jedním z velkých hráčů nespolupracuje, obchodní vztahy navázal sice s více než čtyřmi tisíci e-shopy, ale jedná se spíše o start-upy či menší obchodníky, a zbylá data jsou taktéž dopočítána. Alternativou, jak data získat dle názoru několika odborníků, by bylo shromáždění dat od největších hráčů jako je Notino a Vivantis. Vivantis ale data neposkytl z interních důvodů, avšak zdůraznil, že prodeje ústních vod a intimní péče jsou minoritní. Notino data poskytlo v rámci všech subkategorií, ale v subkategorii intimní péče nejsou nabízeny ani vložky, ani tampóny, které daná Společnost prodává. Data by tedy dopočítat šlo, avšak bylo by to do značné míry neobjektivní, protože Notino a Vivantis se orientují na prodej luxusní kosmetiky a parfémů, tudíž pro ně nejsou zásadní kategorie ústních vod a intimní péče (kterou Notino nemá do této doby zalistovanou), naopak pro Rohlík prodej ústních vod bude generovat vyšší hodnotu než krémů na obličej.

Data nakonec byly zaslány od odborníků z Shoptetu a Heureky (viz níže), kdy pro analýzu výkazu a ztrát byly vybrány data z Heureky, a to z toho důvodu, že Heureka spolupracuje s Notinem i Vivantisem, kteří jsou největšími prodejci kosmetiky na internetu (viz příloha 4), a proto lze předpokládat, že se jedná o nejpřesnější data, které bylo možné získat.

Graf 10: Podíl jednotlivých subkategorií na celkovém obrátu kategorie kosmetiky



Zdroj: Data společnosti Heureka (2018)

7.3 Důvody a omezení při nákupu drobné kosmetiky online

Důvodem, proč spotřebitelé volí nákup na internetu, je především podle expertů širší sortimentu. Jedná se o to, že kamenné prodejny jsou omezené plochou a nemohou zákazníkům nabídnout vše, o co žádají. V tomto je podstatný rozdíl u specializovaných

internetových prodejců jako je Notino a Vivantis, kteří mimo produktů přímo od distributorů z České republiky dovážejí výrobky i z Ameriky a Asie. Zájem o tyto výrobky vzniká díky zvyšující se oblibě a jednoduchosti cestování, kdy spotřebitelé produkty vidí, vyzkouší, mají s nimi dobré zkušenosti a následně o ně projeví zájem na domácím trhu. Online má téměř neomezenou kapacitu z pohledu, kolik a co chtějí e-shopy prodávat. Limitace vzniká jen díky logistickému centru, což považují experti za řešitelný problém, který navíc v návaznosti na růst e-commerce musí každý e-shop postupně řešit. Navíc e-shopy dokáží pružněji reagovat na trendy a novinky v oblasti kosmetiky, a přizpůsobovat se tak mnohem rychleji než kamenní prodejci. Trendem, nejsou pouze zahraniční produkty, ale také bio a eko drogerie nebo produkty od menších výrobců.

Dále se experti shodli, že velkým motivátorem, proč si koupit kosmetiku online, zůstává stále cena. Podle spotřebitelského výzkumu společnosti Ipsos (Příloha 6) je cena nejvýznamnějším faktorem při nákupu kosmetiky online. Nicméně z rozhovorů dále vyplynulo, že i když cena ještě nějakou dobu zůstane motivátorem preference internetových nákupů, zrovna u drobné kosmetiky a drogerie se ceny začínají srovnávat s tradičním maloobchodním trhem. Důvody jsou dva. Prvním z nich je tlak na marži od nákupčích e-shopů, protože požadují marže, které jsou běžné na tradičním trhu. E-shopy chtějí více zisku a na druhou stranu maloobchodní prodejci se začali racionalizovat. To způsobuje, že ceny začaly korelovat na obou trzích. Druhým podstatným důvodem je tlak výrobců, kteří sice nesmějí diktovat ceny, ale také si nechtějí ničit svou cenovou strategii, tudíž e-shopům nabízí produkty ve stejných či velmi podobných cenách jako tradičním maloobchodním prodejcům, a pokud si obchodník chce zachovat marži v přijatelné hodnotě, musí se přizpůsobit. Na druhou stranu e-shop nemusí vždy uzavřít obchodní vztah s výrobcem a produkty si může buď odebírat z velkoobchodů, nebo ze zahraničí. Jak se shodli pracovníci e-shopů, obchodní vztahy vždy závisí na přijatelné cenové nabídce a výhodách, které ze spolupráce vyplývají. Pokud je jeden z faktorů pro e-shop nepřijatelný, smlouvu prostě neuzavře. Na druhou stranu vyjednávání může selhat i ze strany výrobce, kdy se rozhodne, že daný e-shop není schopen doručit takový výkon, který potřebuje, aby mohl e-shopu prodávat na přímo. Všichni odborníci z e-shopů také přiznali, že pokud se jedná o výrobky drobné kosmetiky, u kterých je velká obrátka, přizpůsobují se cenám výrobců. Na druhou stranu výrobci se musí také přizpůsobit a v rámci obchodních vztahů podporovat růst obrátu pomocí nastavování akčních cen apod. Co se týče levnějšího sortimentu, výjimkou jsou e-shopy Rohlík a Košík. Ceny na těchto internetových obchodech jsou mnohdy vyšší než tradičním trhu. Důvodem je cílová

skupina, na kterou se oba e-shopy zaměřují, a to jsou lidé s vyššími příjmy, kteří mají přirozenou afinitu nakupovat online. Kdyby naopak cílili na spotřebitele, kteří si pro nákup volí diskontní řetězce, nebudou dosahovat téměř žádného podílu na trhu, protože tito spotřebitelé si pro svůj nákup nezvolí internet. Dalším důvodem vyšších cen e-shopů je i to, že několika e-shopům se podařilo vybudovat poměrně silnou základnu věrných zákazníků, kteří důvěřují značce obchodu. Dle názoru Tomáše Bravermana je toto sbližování cen pouze dočasné, protože distributoři ceny diktovat nemohou, navíc produkty se budou stále více distribučně rozšiřovat a určování cen bude proto těžší a těžší. S růstem prodeje na e-commerce trhu bude lákavé pro mnoho výrobců vstoupit na tento trh, což bude zvyšovat konkurenci a cenová válka poroste. Mimo jiné, to že cena je stále důležitým motivátorem potvrzuje i fakt, že Heureka minulý rok zaznamenala rekordní růst v návštěvnosti internetových uživatelů.

Za další podstatný motivátor experti považují pohodlí, kdy spotřebitel upřednostní doručení domů před osobním taháním věcí z kamenné prodejny. Jedná se především o spotřebitele, kteří si raději připlatí za komfort a čekají z pohodlí domova na doručení své objednávky. Na což navazuje další faktor, a to jsou opakované nákupy. Spotřebitel je zvyklý kupovat si stále to samé, tak raději preferuje si stejný nákup objednat online, kde už má svůj nákupní košík uložený a přihodí maximálně několik dalších drobností. To může být také příčinou, proč nákupy drobné kosmetiky se ze specializovaných e-shopů jako je Feedo, Alza, Notino a Vivantis pravděpodobně přesunou na Rohlík a Košík, protože budou sloužit jako položka k dohození košíku, aby zákazník získal dopravu zdarma. A produkty ze subkategorií ústní hygieny a intimní hygieny budou položkami, které budou součástí opakovaných nákupů.

Na pohodlí a opakované nákupy navazuje další atribut, který shledává důležitým polovina odborníků, a to je úspora času. Lidé raději nakoupí online, nežli by museli zajet do hypermarketu, supermarketu či drogerie, prodírat se zástupy lidí a vystát si dlouhé fronty. Raději si rychle naklikají, co potřebují, a za pár hodin mají objednávku doma. Jak jeden z odborníků řekl *„Je mnohem jednodušší mít už zaregistrovaný účet, kde nemusíte vyplňovat Vaše osobní údaje, navíc máte v mnoha případech už předvyplněnou kreditní kartu, takže celý nákup Vás může stát max. 5 minut Vašeho času, pokud přesně víte, co chcete.“*

Expertní rozhovory prokázaly, že u nákupů kosmetiky online je spíše více nevýhod a omezení pro spotřebitele. Nejzásadnějším faktorem, na kterém se shodli všichni dotazovaní, je cena dopravy. Jelikož kosmetika, kterou Společnost prodává, se pohybuje v regálových cenách od 90–200 Kč, není pro zákazníky moc lákavé stejnou částku zaplatit navíc ještě za

dopravu. Tato nevýhoda se maže, pokud se jedná o produkt vyšší hodnoty. I když Michal Buzek z Heureka potvrdil, že se postupně průměrné ceny objednávek snižují a spotřebitelé začínají nakupovat položky s nižší hodnotou (před dvěma lety byla průměrná objednávka v hodnotě 1.700 Kč – 1.800 Kč, tento rok je to okolo 1.600 Kč), nejedná se stále o produkty až tak v nízké hodnotě. Jak bylo řečeno výše, tyto položky spíše slouží k dohození košíku. Je také zapotřebí poznamenat, že průměrná hodnota nákupu v drogistických řetězcích se pohybuje v rozmezí 500 až 1000 Kč, což přesně představuje zmíněný boj s poštovným, kdy marže, která je generovaná prodejci, je tak malá, že nedokáže pokrýt dopravu zdarma, anebo ji nabízet za 50–80 korun. Nicméně e-shopy se snaží tento problém řešit dlouhodobě v podobně výdejen či služeb jako Zásilkovna a Uloženka. Problém to ale neřeší komplexně, protože stále spotřebitel musí zaplatit určitou hodnotu za využití této služby. Řešením mohou být právě výdejny, kde spotřebitel nemusí platit žádné poplatky za doručení, na druhou stranu je jen několik málo e-shopů, které si mohou dovolit budovat distribuční síť výdejen ve větším počtu.

Druhým omezením je fyzická nedostupnost produktu a nemožnost se produktu dotknout, v případě kosmetiky přičichnout. Zde většina odborníků sdílí názor, že při nákupech drobné kosmetiky se spotřebitelé bojí si koupit něco, co neznají a nemohou to vidět na vlastní oči. A tak zde dochází k opačnému ROPO efektu, tedy k PORO efektu. To znamená, že spotřebitel si nový produkt nejdříve vyzkouší na kamenné prodejně, kde si k němu může přičichnout, může si ho vzít do ruky, vidět reálnou velikost apod., pak si ho tam možná i koupí, ale při příštím nákupu už produkt raději koupí online, ať už z jakéhokoliv důvodu uvedeného výše. Dokonce Tomáš Picka z Vivantisu uvedl, že exkluzivita pro online od velkých výrobců nemá smysl, protože e-shopy nemají takovou sílu pokrýt objemy prodejců, kteří výrobci očekávají. Taktéž je velmi obtížné budovat povědomí a značku na e-shopu, kde prostor k marketingové prezentaci je více než omezený. U nových výrobků mohou tedy pomoci výdejny, kde je možné produkty vystavit, ale stále je důležité brát v potaz, že výdejen je buď omezené množství, nebo je e-shop nemá vůbec k dispozici. Druhou variantou je sampling v podobě malých sáčků 15 ml, ale zde je riziko, že je spotřebitel někam zahodí nebo vyhodí. Je tedy zapotřebí se smířit s tím, že pokud se jedná o nové produkty, vždy bude u drobné kosmetiky první volbou pro spotřebitele kamenná prodejna klasických maloobchodních prodejců. A i když odborníci z e-shopů přiznali, že jsou naprosto smíření s tím, že nové produkty drobné kosmetiky vždy spotřebitelé nejprve koupí v kamenných

prodejnách a oni už se pak jen „svezou“, neznamená to, že nepracují na způsobech, jak tento trend alespoň částečně zvrátit.

Dále byly často zmiňovány důvody jako nedůvěra v obchodníka, impulzivní nákupy či obava z reklamací. Nedůvěra v obchodníka se spíše týká malých nebo nově vzniklých e-shopů, v dnešní době se významní online hráči (Alza, Rohlík, Feedo, Notino, Vivantis, Košík) s tímto problémem už vůbec nepotýkají, nicméně je to stále jeden z atributů, proč raději lidé nakoupí v kamenné prodejně. U drobné kosmetiky vítězí také impulzivní nákupy. Například pokud spotřebitelce dojde rtěnka či krém na ruce, nebude čekat několik hodin, než ji to online obchodník doručí domů. Půjde raději do kamenné prodejny nějakého drogisty a svou aktuální potřebu uspokojí hned. Řešením je v tomto případě zlepšování distribučních možností e-shopů. Například Rohlík je schopen už v dnešní době doručit zásilku do dvou hodin. A jak řekl Tomáš Picka, doprava je téma e-commerce všeobecně (o čemž pojednává i jeden z trendů v teoretické části práce v kapitole 1.4.2). Každý e-shop musí vyřešit, jak nejrychleji a nejlépe doručí objednávky zákazníkům. Čas dopravy se stále snižuje, takže je možné, že za několik let už nebude doručení takový problém a impulzivní nákupy se budou řešit i pomocí internetu.

Posledním zmíněným faktorem jsou obavy z reklamací. Lidé nechtějí chodit na poštu, řešit celý reklamační proces a čekat na vrácení peněz. Odborníci několikrát zmínili nejlepší způsob řešení v podobě vrácení zboží na výdejně, jako je to teď možné u e-shopu Zoot. Celý proces trvá přibližně 5 minut. Nicméně, zde je opět problém, že ne každý e-shop vlastní výdejnu a je tohoto schopný. Dalším řešením je co nejvíce reklamační proces pro zákazníky přizpůsobit, což vedle dopravy je další velké téma české e-commerce.

7.4 Trendy v oblasti internetových nákupu kosmetiky

Cílem této otázky bylo primárně zjistit, jak mají výrobci při spolupráci s e-shopy postupovat, co mají dodávat a poskytovat, a jak je důležité v současné době být na sociálních sítích. Tento blok je rozdělen do dvou částí, první z nich popisuje současné trendy v oblasti prodeje kosmetiky, ať už se jedná o stranu e-shopů či distributorů. Druhá část je zaměřena na predikci trendů v horizontu následujících pěti až deseti let. Jedná se tedy spíše o osobní pocity a znalosti zahraničních trendů, které mohou být aktuální v budoucnosti i na našem českém trhu

Zde se názory zásadně rozdělily na odborníky z e-shopů, kteří čerpali primárně ze svých zkušeností a obchodní spolupráce s výrobci, druhou stranu zastoupili analytičtí experti webových portálů a poradenství pro e-shopy, kteří čerpají primárně z dat a výzkumů, které

mají k dispozici. V první řadě bude tedy popsána část odborníků z internetových obchodů, kteří se do jednoho shodli, že u kategorie kosmetiky je nejzásadnější produktová prezentace, tudíž detailní informace o produktech s vyznačenými benefity, videa, „tutoriály“, fotkami produktů včetně obalů apod. Oldřich Dostál z Notina potvrdil, že toto je výhoda přímé spolupráce s distributory, kteří veškeré informace poskytují. Tomáš Čupr ale podotýká, že v případě produktové prezentace jde o značku produktu a značku e-shopu. To znamená, že pokud bude mít e-shop s dobrým jménem ošklivou fotku produktu, prodá toho více, než e-shop se špatnou značkou, ale hezkou fotografií.

Dále odborníci z internetových obchodů vnímají důležitost recenzí, což potvrdil následně i Tomáš Braverman z Heureka. Ten řekl, že recenze jsou důležité přes všechny kategorie na celém e-commerce trhu a význam budou mít i v budoucnosti. Důvodem je, že lidé si při koupi produktu rádi přečtou hodnocení od skutečných uživatelů, spotřebitelů. Někteří tvrdí, že touto cestou jde částečně zvrátit efekt, kdy si lidé nejdříve nové produkty koupí v kamenné prodejně, protože nevěří internetu. Dva z respondentů ze specializovaných kosmetických e-shopů v minulosti zaznamenali, že recenze na prodeje opravdu vliv mají. Je tedy na samotném výrobcí, jak se k tomuto faktu postaví.

Třetím a posledním velkým trendem je síla influencerů a blogerů. Tím jsou myšleni lidé, kterým se poskytují výrobky zdarma. V současné době u nejvlivnějších a nejznámějších blogerů se za propagaci už i platí. Tento trend je tady několik let a stále roste. Všichni odborníci tvrdí, že sice influenceři začínají být přehlaceni reklamou a jejich obsah na sociálních sítích se plní kosmetickými produkty, ale nová nastupující generace Z už bude mít problém rozeznat, zda se jedná o reklamu či ne. Jeden z respondentů poznamenal, že využití komunikačního kanálu influencerů je především o budování značky a jejího povědomí, takže spolupráce s influencery je zásadní především pro výrobce, než pro samotné e-shopy. Důvodem, proč se tomu tak děje, je, že když e-shop požaduje, aby prostřednictvím příspěvku od influencerů spotřebitel udělal nákup v daném obchodě, ve většině případů se tak nestane. Naopak pokud výrobce zaměřený na prodej kosmetiky chce podpořit svůj marketing i tímto způsobem, je mu ve finále jedno, zda spotřebitel produkt nakoupí v drogistickém řetězci offline či se rozhodne pro nákup na internetu, hlavně že produkt finálně koupí. Tomáš Braverman řekl, že výrobci mají stále ohromné příležitosti, jak získat masivní přísun nových zákazníků, ale zase se to bude muset držet na nějaké úrovni balance.

Naopak negativní pohled mají odborníci na chatboty. Ty jsou označovány jako trend po celém světě, ačkoliv v České republice teprve začínají. V testovacích fázích e-shopů se

sice zdálo, že se jedná o řešení nákladů za zákaznický servis, který je prioritou, a především základem všech internetových obchodů, nyní se ale ukázalo, že se jedná o nedokonalé řešení, o které spotřebitelé nejeví zájem. Pokud zjistí, že na druhé straně nejedná s člověkem, konverzaci okamžitě přeruší. Jedná se tedy spíš o jakýsi druh PR, nežli o trend, který by pokračoval i v následujících letech.

Co se týče budoucích trendů, všichni odborníci se shodují na důležitosti dopravy. Zákazníkům je prioritní doručit objednávku rychle a za co nejnižší náklady, nehledě na druh kategorie. Logistika je páteční problém všech e-shopů, pro které se nyní hledá nejideálnější řešení. Někteří sní o vlastních logistických centrech, někteří zase ve větším počtu využívají služeb Zásilkovny a Úloženky. Nicméně čím víc e-commerce obrat roste, tím víc začíná být nedostatečná kapacita skladů. Internetové obchody jsou navíc závislé na třetí straně, která jim doručovací servis poskytuje. To bude jedním ze zásadních témat celé e-commerce.

Dále se mluvilo o personalizaci, kdy e-shop bude schopný zasílat určitý typ nabídek konkrétnímu člověku, a přizpůsobovat se tak jeho nákupům. Personalizace má značné výhody v přesném poznání zákazníka, tudíž spotřebitel pak není otrávený ze všech nabídek, které mu přichází denně na e-mail. Navíc dokáže odhadnout jeho potřeby a nabídnout mu podobné produkty, které souvisí s jeho nákupem. Bohužel personalizace je velké téma posledních desítek let, ale dle názorů expertů to ale ani jeden z e-shopů zatím neumí dělat na 100 %.

Dále bude mít velký význam velké balení a nabídka celého portfolia. V současné době si zákazník nakoupí denní krém od jedné značky, noční krém zase od jiné značky a tak dále. Cílem velkých balení za zvýhodněnou cenu bude nabídnout zákazníkům produkty pro celý den, a naučit je tak denním rituálům. Jak jeden z respondentů poznamenal, na českém trhu nejsou spotřebitelé zvyklí používat kvalitní vůně a denní kosmetiku. Je tedy zapotřebí se na tento fakt zaměřit. Velké balení ale vyžaduje nižší ceny, aby byly pro uživatele přijatelnější a lákavější.

Trend pokračující i v následujících letech bude podle odborníků využívání sociálních sítí Instagram a YouTube. U Instagramu se jedná především o tzv. Instagram Shopping, přes který lze nakupovat. Několikrát při rozhovoru zazněla i Instagram televize, jenž může být místem pro propagaci kosmetických značek výrobců. Jak už tento nástroj využijí, je otázkou několika následujících let. U YouTube jsou myšleny především produktová videa, které jsou přizpůsobena internetovým uživatelům. To znamená držet trend krátkých pěti vteřinových spotů, nezahlcovat spotřebitele třiceti vteřinovou reklamou, kterou již znají z televize. Všichni

se shodli na tom, že Facebook v horizontu pěti let už nebude figurovat dominantní pozicí ve využívání sociálních sítí, spíše naopak. Už nyní z Facebooku odchází velký počet uživatelů a přechází na Instagram. Děje se tomu tak v souvislosti s kauzou Facebooku a zneužití osobních údajů jejich uživatelů a špatně nastaveným algoritmem pro zobrazování. S využíváním sociálních sítí jsou spojeni také influenceři, u kterých se všichni shodli, že své místo v reklamě budou mít i za několik let. Záleží jen, v jaké formě reklamu budou dělat a přes jaká média.

Dle názoru Oldřicha Dostála z Notina bude mít v několika následujících letech význam prodávat produkty tělové péče, u kterých je už nyní patrné, že je tato kategorie na vzestupu. S tím pak souvisí, jak lidem doručit zážitek z nákupu a odstranit bariéru v podobě fyzické absenci produktu. Při rozhovoru napadlo trefně Tomáše Čupra existence tzv. „čichátka“, které by fungovalo na principu plynoucí vůně z počítačů či mobilů. Dále se v tělové péči zvažují testery. Bude tedy zapotřebí, aby společnosti prodávající kosmetiku měli ke svému sortimentu zkušební vzorky, které budou zdarma distribuovány zákazníkům, aby překonali svůj strach z nových produktů a měli je možnost vyzkoušet před tím, než se pro koupi rozhodnou.

Nadšení z dalšího trendu sdíleli už jen dva odborníci. Jedná se o využívání rozšířené reality v oblasti kosmetiky ke konci desetiletí. Prakticky to znamená vyvinout aplikaci, v které si spotřebitel bude moci vyzkoušet produkty na svém obličeji ze svého mobilního zařízení. Další z odborníků ale toto tvrzení popřel, jelikož sice z konferencí je znát, že firmy do rozšířené reality investují mnoho peněz, ale ve finále úspěšnost projektu závisí na zájmu spotřebitelů, a je zapotřebí počítat s tím, že využití rozšířené reality pravděpodobně nebude mít vliv na prodeje. V tomto případě se jedná ale už o hodně vzdálenou budoucnost.

7.4 Vliv vstupu tradičních maloobchodních prodejců na online trh

Před rokem se rozhodl drogistický řetězec vstoupit na online trh, kde do této doby působilo pouze Tesco z tradičních maloobchodních hráčů. Jaký to bude mít vliv na čisté online obchody, odpovídali odborníci shodně. Dle všech odborníků nebude mít vstup tradičních obchodů negativní vliv na prodeje a počet zákazníků. A to především z důvodu nových zákazníků, kteří se díky tomu vstupu přesunou na online trh. E-shopy budou mít vždy výhody v několika faktorech, a to například v širší sortimentu a online marketingu. První z faktorů je neměnný, protože e-shop má zkušenosti a velkou flexibilitu v navazování obchodních styků s malými výrobci a dokáže zákazníkům nabídnout to, co maloobchodní

řetězec nikdy schopen nebude. Druhá výhoda je dle většiny odborníků pomíjivá. Je sice pravda, že e-shopy na online marketingu vyrostly a stojí na něm podstata jejich podnikání, navíc umí využít sílu výkonnostního marketingu, zaměstnávají spousty odborníků na SEO a PPC, umí zákazníka na internetu zachytit v podstatě všude, ale je jen ale otázkou času, kdy budou maloobchodní řetězce připraveni přeplatit tyto odborníky a budou je chtít zaměstnat oni sami.

Někteří jsou v domněnku, že výhoda pro čisté online hráče plyne také z toho, že velcí maloobchodní prodejci mají velice loajální zákazníky, kteří ale do této doby nenakupovali na internetu. Tím, že se tito prodejci přesouvají na online trh, se zde vytváří velký potenciál pro přesunutí této skupiny spotřebitelů na internet. Pak může docházet k tomu, že tito spotřebitelé začnou objevovat další internetové prodejny, které jim poskytnou lepší zákaznické služby. S tímto tvrzením ale nesouhlasí jeden z respondentů, jelikož je názoru, že zákazníci, kteří do této doby byli zvyklí na nákupy v kamenných prodejnách, nebudou mít důvod, proč by začali s nákupy na internetu.

Podle názoru Radka Hudáka z Shoptetu bude mít vstup maloobchodních hráčů na čisté online hráče negativní vliv, konkrétně na specializované e-shopy typu Ageo, kteří nabízejí úplně stejný sortiment jako je k dostání v kamenných prodejnách DM, Teta a Rossmann. Tyto řetězce nabízejí navíc i své privátní značky, o které je všeobecně velký zájem, takže v tomto případě odborník tvrdí, že se tento vstup negativně projeví především na tržbách a odlivu současných zákazníků. Někteří z dalších odborníků sice tento fakt potvrdili, ale mluvili pouze o horizontu trvajícím maximálně dva roky, než se situace na trhu ustálí, a spotřebitelé budou nakupovat v internetových obchodech, které naplní jejich přání a potřeby.

Závěrem, otevření internetových prodejen tradičními maloobchodními hráči by mělo mít spíše pozitivní než negativní vliv. V minulosti se už navíc ukázalo, že čistý online hráč profitoval z e-shopu konkurenčního maloobchodního řetězce. Zde je myšlen Rohlík a iTesco, kdy Rohlík v rámci své flexibility a finanční nezávislosti dokázal poskytnout mnohem lepší služby a rychlejší dovoz než iTesco. Spotřebitelé nakonec začali využívat služeb Rohlíku, ačkoliv byli několik let zvyklí nakupovat na iTesco.

Další otázka týkající se rychloobrátkového a e-commerce trhu, se týkala kanibalizace. Cílem této otázky bylo zjištění, zda růst e-commerce trhu kanibalizuje prodeje tradičního kamenného trhu a popřípadě procentuální číslo kanibalizace využít v rámci výpočtu finanční predikce Společnosti v kapitole 9.

Zde se názory expertů dělí přesně na polovinu. První polovina se domnívala, že kanibalizace už se nějakou dobu děje. Tomáš Čupr uvedl příklad Notina a Vivantisu, kteří v době kdy vznikaly, existoval pouze kamenný trh. Nyní je Notino z pohledu obratu velké jako DM, takže není sporu, že Notino svým způsobem už tradiční trh kanibalizuje. Navíc díky příchodu generace Z, která je zvyklá trávit čas na internetu, se bude obliba nákupů na internetu jen zvyšovat. Tradiční trh tedy bude částečně díky růstu e-commerce strádat, dle statistik se kanibalizace u kosmetiky v loňském roce pohybovala okolo 25 %. Michal Buzek ale upřesnil, že kanibalizace bude také záležet na segmentech jako například u potravin, kde se kanibalizace už nějakou dobu děje a stále roste.

Druhá polovina nesouhlasí s výrazem kanibalizace, ale nazvala by tento proces určitým sblížováním a nastolením rovnováhy. Jak již bylo zmíněno, e-shopy otevírají své kamenné prodejny, čímž rozšiřují svou zákaznickou základnu. Alza už nyní výdejny má. Notino potvrdilo, že uvažují o otevření dalších prodejen, stejně tak Vivantis. Ředitel Rohlíku Tomáš Čupr naznačil, že uvažují o určitém konceptu výdejen. Naopak tradiční retailoví prodejci otevírají či minimálně zvažují o otevření svého internetového obchodu, čímž vstupují na online trh. Tímto způsobem se pomalu začíná vytrácet rozdíl mezi onlinem a offline. Jak Tomáš Picka tvrdí, maloobchodní prodeje kosmetiky vzrostly minulý rok na 40 miliard, prodeje kategorie kosmetiky roste meziročně o více než 30 %. Rostou tedy oba trhy, a pokud se něco zásadního nepokazí, tak spolu mohou růst oba trhy vedle sebe. Záleží především na konsolidaci trhů. Stejně tak Oldřich Dostál z Notina tvrdí, že každá značka by měla být optimalizovaná pro retail a pro e-commerce, ale samozřejmě záleží na kategoriích. Je možné, že opravdu lze, aby oba trhy rostly vedle sebe. V průběhu rozhovoru, který se konal v obchodním centru, si Oldřich všiml, že všechny prodejny okolo kavárny mají svůj kamenný obchod, ale prodávají také na internetu. Jedná se tedy o jakýsi trend, kdy online a offline budou v budoucích několika letech jedním světem. Co se týče sblížování jednotlivých kategorií, u kosmetiky pravděpodobně nikdy nedojde k 50 % podílu prodeje na onlinu a 50 % podílu prodejů v kamenných obchodech. Jak se odborníci několikrát při rozhovorech shodli, u drobné kosmetiky a drogerie vždy budou převažovat nákupy v kamenných obchodech. U kosmetiky z nynějších 14 % online nákupů může být za dva roky 30 %, ale převažovat budou vždy nákupy v kamenných obchodech.

Nelze tedy z odpovědí respondentů přesně určit, zda se jedná o kanibalizaci či postupné sblížování obou trhů. Záleží na mnoha faktorech, dle současných dat rostou oba trhy, ekonomika je na vzestupu, spotřebitelé více utrácí. Samozřejmě to může být pouze

otázkou času. Nicméně větší část odborníků ale sdílí názor, že v případě e-commerce trhu a tradičního rychloobrátkového trhu jde spíše o sblížování než o kanibalizaci.

7.5 Zvolení vhodné marketingové strategie nadnárodních korporací

Jak bylo uvedeno v kapitole 5.3, česká pobočka Společnosti nevyužívá dostatečně veškeré komunikační kanály v rámci své marketingové strategie. Ve výsledku je tak postavená do celkem nevýhodné pozice oproti své digitálně aktivní konkurenci viz kapitola 6. Cílem této otázky bylo zjistit, jakou strategii preferují odborníci z e-commerce oblasti, a potvrdit tvrzení, že bez online marketingu v dnešní době Společnost ztrácí velkou část trhu, která se přesouvá na internet, což dokazuje i procentuální nárůst online nakupujících uvedený v kapitole 5.1.2.

Oldřich Dostál z Notina začal odpověď na tuto otázku větou „*Omni-channel is the key*“, s čímž nelze dle ostatních nesouhlasit. Jedná se ale spíše o strategii vhodnou pro e-shopy, jelikož podstatou omni-channelu je možnost změřit, kde daný e-shop svého zákazníka zachytil. Tomáš Picka vzpomínal, jaké to bylo, když před několika lety prodejci využívali multi-channel, a pokud to srovná s dnešním využíváním omni-channelu, vidí zásadní rozdíl. Dle jeho názoru, jak mohou e-shopy růst, je využívat právě strategii omni-channelu, a to především z důvodu nastupující generace, kterou sice lze pomocí televizní či billboardové kampaně zasáhnout, ale daleko méně než prostřednictvím digitálního marketingu.

Multi-channel znamená jinou strategii pro offline a jiná strategii pro online. Omni-channel je o propojení kanálů, veškerá komunikace by měla spolu souviset. Lidé si přestávají uvědomovat online a offline, pro určité fáze nákupního procesu využívají jednu online, po druhé offline. V oblasti kosmetiky se už nedá mluvit ani o ROPO efektu, jelikož jednou je to tak, po druhé onak. Záleží především na příležitosti, typu zboží a na času zákazníka. Otázkou, zda je omni-channel opravdu měřitelný, dle většiny odborníků není. Důvodem je plošná reklama v televizi, která se obecně špatně měří, ale i některé online metriky jsou těžko vypočitatelné. V dnešní době ale nelze jinak, než využít omni-channel strategii.

Pokud se jedná se o strategii nadnárodních korporací, všichni odborníci se shodli, že se nejedná o omni-channel strategii, ale pouze o 360° nadlinkovou podporu. Omni-channel strategie je pro výrobce nerealizovatelná, jelikož není schopen zjistit, na jakém komunikačním kanálu zákazníka zachytil. Jediným řešením je, že by jim obchody poskytly informace o svých zákaznících, ale to je v podstatě nemožné z pohledu GDPR. Nicméně, je naprosto podstatné, aby výrobci produkovali 360° nadlinkovou podporu. Někteří z odborníků

tedy tuto komunikaci nazvali jako omni-channel strategii přes komunikační kanály, ačkoliv tato strategie nemá takovou sílu a nemůže být nikdy tak měřitelná, jako pravá omni-channel strategie internetových obchodů. Nicméně nejde bez ní v obchodním světě přežít, a každá nadnárodní společnost by ji už měla mít dávno zaimplementovanou ve svých marketingových a obchodních strategiích.

Praktickým příkladem, jak lze využít 360° komunikační strategii a omni-channel strategii, je spolupráce jednoho konkurenčního výrobce a jednoho e-shopu (z důvodu důvěrných informací nelze specifikovat obchodní jména), kdy si obě strany identifikovaly 5 kroků nákupní cesty zákazníka, které spojily se všemi komunikačními kanály dané společnosti. Výsledkem je, že na každém kanále e-shop využívá CTA a dokáže změřit, kolik zákazníků, a přes jaké cesty společnost zákazníka získala. Tento názor zastával i druhý expert z konkurenčního e-shopu, který sice potvrdil fakt, že nelze aplikovat omni-channel strategii u výrobců a distributorů, ale výrobci a distributoři by měli být součástí omni-channel strategie e-shopů a plnit určitou roli.

Závěrem lze říci, že jiná strategie, než omni-channel se v dnešním turbulentním prostředí využít prakticky nedá, ale je rozdíl, zda ji využívá výrobce či e-shop. U výrobce se jedná spíše o otázku komunikace, protože nemá svou vlastní prodejní síť, a je tedy více než obtížné zjistit, na jakém komunikačním kanálu zákazníka zachytil. Na druhou stranu lze využít omni-channel strategie internetových obchodů, kdy výrobce může čerpat z jejich širokých znalostí a schopnosti personalizace, a stát se tak součástí v rámci navázané obchodní spolupráce.

Otázka, která logicky vyplynula z předchozí konverzace, byla položena pouze expertům z e-shopů. Týkala se totiž propojení digitálních marketingových aktivit propojených na prodej na internetových obchodech například pomocí příspěvků na Facebooku či proklikem na banneru v rámci YouTube videa. Dva odborníci zastávají názor, že toto spojení nedělá ani 30 % prodejů, a je spíše výhodnější pro e-shop, jelikož výrobce přivádí nové zákazníky. Navíc výrobci už jsou v dnešní době tzv. promiskuitní, protože jednou propojí příspěvek na Notino, podruhé na Vivantis, po třetí zase na DM. Takže pro e-shop už ztrácí hodnotu, zda výrobce tuto možnost nabízí či ne. V tomto případě se nejedná se o konzistentní spolupráci, bez které by e-shopy nemohly fungovat. Navíc konverzní poměr z těchto aktivit bývá velice nízký, a pokud už dosahuje nějaké zajímavé hodnoty, jedná se ze 70 % o prodej výrobku dané značky, ale z 30 % zákazník koupí další produkt, který už může být od jiné společnosti. Navíc podle odborníků v současné době neexistuje společnost, která by

nevyužívala nástrojů sociálních sítí, takže pro e-shop je tento typ spolupráce už téměř bezcenný.

Odpovědi odborníků ve většině případů potvrdily tvrzení vyplývající z předchozích kapitol, ať už se jednalo o trendy e-commerce, důležitost role omni-channel strategie, důvody a omezení nákupu kosmetiky online, nebo podíly jednotlivých kategorií. Účelem expertních rozhovorů bylo zjistit data jednotlivých subkategorií, která byla získána, takže primární cíl rozhovorů byl naplněn.

8 Odhad výkazu zisků a ztrát

Další kapitolou této práce je výpočet predikce výkazu zisků a ztrát. Cílem této analýzy je změřit celkový finanční dopad zapojení e-commerce do obchodní strategie Společnosti s ohledem na tradiční rychloobrátkový trh, značený jako RT. Počátečním rokem analýzy je rok 2017, kdy Společnost obchodovala pouze na offline trhu. V roce 2018 je připočten výpočet e-commerce obrátu, který je následně sečten s tradičním trhem a porovnán s rokem 2017. Výkaz také predikuje vývoj zisku a profitability do roku 2020, vycházející ze současného průměrného růstu tradičního a e-commerce trhu. Data, jež jsou doplněna v kolonce „rychloobrátkový trh“, jsou čerpána z interních dat společnosti, zejména z finančních výkazů a marketingových dat poskytovaných společností Nielsen.

8.1 Finanční předpoklady pro výpočet zisků a ztrát

Jak již bylo uvedeno v metodické části, výpočtu analýzy zisků a ztrát předchází výpočet finančních předpokladů, z něhož výkaz zisků a ztrát vychází. Jedná se o data z předchozích analýz a tržních dat 4 subkategorií od firmy Nielsen. V tabulce 6 jsou vypočítány data za e-commerce trh na základě primárně získat dat od společnosti Heureka (viz kapitola 7.2).

Tabulka 6: Obrat na e-commerce trhu a výpočet obrátu jednotlivých subkategorií

Kategorie	Obrat 2018	% podíl na obrátu
E-commerce total	139 800 000 000	100 %
Kosmetika a zdraví	8 388 000 000	6 %
Kosmetika	2 600 280 000	31 %
Zdraví	3 942 360 000	47 %
Parfémy	1 845 360 000	22 %
Obrat jednotlivých subkategorií		
Dětská kosmetika	36 403 920	1 %
Tělová kosmetika (včetně plet'ové kosmetiky)	353 638 080	14 %
Péče o zuby	119 612 880	5 %
Intimní hygiena	59 135 400	2 %
Subkategorie celkem	568 790 280	-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat zaslaných od společnosti Heureka (2018)

V tabulce je zohledněna predikce celkového obratu české e-commerce pro tento rok, která vychází z volně dostupných dat společnosti Shoptet. Z toho čísla je dále vypočítán obrat kategorie kosmetiky, který dle odhadů tvoří 6 %. To znamená, že kategorie kosmetiky a zdraví se na celkovém obratu podílí v absolutní hodnotě 8,4 miliardami korun. Tato kategorie se dále dělí na Kosmetiku (31 %), Parfémy (22 %) a Zdraví (47 %). Jednotlivé subkategorie (dětská kosmetika, péče o tělo, ústní hygiena) jsou podmnožinou kategorie kosmetika, intimní hygiena je podmnožinou zdraví. Celkově by tedy všechny 4 kategorie měly v tomto roce dosáhnout hodnoty necelých 570 milionů korun z celkového obratu české e-commerce.

Veškerá získaná data, podstatná pro výpočet zisků a ztrát, jsou shrnuta v tabulce 7. Jedná se o kombinaci dat získaných z Heureka, Shoptetu, Nielsenu a interních finančních výkazů.

Tabulka 7: Finanční předpoklady pro výpočet výkazu zisku a ztrát

Předpoklad:	2017			2018			2019			2020		
	RT	E comm	TOTAL	RT	E comm	TOTAL	RT	E comm	TOTAL	RT	E comm	TOTAL
Trh (SP):	4 356 071 894	470 074 612	4 826 146 506	4 530 314 770	568 790 280	5 099 105 050	4 711 527 361	682 548 336	5 394 075 697	4 899 988 455	819 058 003	5 719 046 459
Roční % růst:	-	-	-	4,0%	21,0%	5,7%	4,0%	20,0%	5,8%	4,0%	20,0%	6,0%
podíl	90,3%	9,7%	100,0%	88,8%	11,2%	100,0%	87,3%	12,7%	100,0%	85,7%	14,3%	100,0%
Tržní podíl společnosti %:	15,5%	0,0%	14,0%	15,5%	15,5%	15,5%	15,5%	15,5%	15,5%	15,5%	15,5%	15,5%
Hodnota tržního podílu společnosti	675 889 593	0	675 889 593	702 925 176	88 253 693	791 178 869	731 042 183	105 904 431	836 946 615	760 283 871	127 085 318	887 369 188
DPH %	21,0%	21,0%		21,0%	21,0%		21,0%	21,0%		21,0%	21,0%	
DPH (trh):	558 586 440	0	558 586 440	580 929 898	72 936 936	653 866 834	604 167 094	87 524 323	691 691 417	628 333 778	105 029 188	733 362 966
Průměrná marže %:	27,0%	27,0%		27,0%	27,0%		27,0%	27,0%		27,0%	27,0%	
Hodnota průměrné marže:	150 818 339	0	150 818 339	156 851 072	19 692 973	176 544 045	163 125 115	23 631 567	186 756 683	169 650 120	28 357 881	198 008 001
Čistý prodej:	407 768 101	0	407 768 101	424 078 825	53 243 963	477 322 789	441 041 978	63 892 756	504 934 735	458 683 658	76 671 307	535 354 965

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních a tržních dat

Hrubý obrat 4 subkategorií rychloobrátkové trhu dosáhl v roce 2017 necelých 4,5 miliardy Kč dle výkazů poskytnutých od společnosti Nielsen. Tržní e-commerce obrat (opět počítáno za 4 subkategorie) za rok 2017 generoval 470 milionů Kč., což odpovídá 10, 5 % podílu e-commerce na celkovém maloobchodním prodeji. Společnost v prodeji na rychloobrátkovém trhu má 15,5 % podíl a za minulý rok vydělala 676 mil. Kč. Na e-commerce trhu své zboží nenabízela, celkově tedy obrat společnosti je shodný s obratem na rychloobrátkovém trhu. Průměrná marže všech obchodníků se pohybuje okolo 27 %, po odečtení marže od celkového obratu čistý prodej dosáhl v minulém roce výše 408 mil. korun.

Predikce výkazu vychází z tohoto roku, kdy čistý obrat vychází na 424 mil. korun, obrat za prodej zboží na e-commerce trhu dosahuje výše 53 milionů korun, celkově by společnost dle odhadu měla generovat 477 milionů korun. V dalších letech se počítá s průměrným 4 % růstem rychloobrátkového trhu (Eulog.cz, 2014) a 20 % růstem e-commerce trhu (Shoptet, 2018). To znamená, že by Společnost získala necelých 64 milionů korun v příštím roce a za dva roky by zvýšila svůj čistý obrat z podnikání o 77 mil. korun. Jedná se ale pouze o předpoklad, který nezahrnuje nákladovou stránku. Tu popisuje podrobněji samotný odkaz výkazu zisku a ztrát. V analýze není započítaná možná kanibalizace rychloobrátkového

8.2 Současný finanční stav Společnosti bez e-commerce strategie

Jak již bylo řečeno, v roce 2017 se prodeje týkají jen rychloobrátkového trhu. Z predikce je již vypočítaný čistý obrat. Pro výpočet hrubého odhadu se musí přičíst 3 druhy slev – průměrná sleva do faktury, průměr promočních slev u všech čtyřech značek a obrátový a logistický bonus. Data jsou získána ze souhrnného interního výkazu zisku a ztrát, který monitoruje průměr nákladů vzniklých z obchodních prodejních vztahů. Fakturační sleva je stanovena ve výši 20 %, promoční sleva dosahuje 15 %. Výše obrátového, logistického a popřípadě další dohodnutých bonusů se pohybuje ve výši 15 %. Dále se odečítají náklady na produkt (výroba, balení, polepování) ve výši 163 milionů korun, aby se zjistila výše hrubého profitu, jenž byl v roce 2017 60 % z čistého obratu, v absolutní hodnotě to znamená 245 milionů Kč. Součástí výkazu jsou taktéž veškeré náklady na marketing, které na rychloobrátkovém trhu v loňském roce dosahovaly výše 52 milionů korun (12,4 % z čistého obratu). Do marketingu patří náklady na reklamu, promoce v místě prodeje a spotřebitelské promoce. Ve výkazu zisků a ztrát hrají podstatnou část také režijní náklady, jež představují vše, co je nutné k obluze daného trhu – prodej (platy a bonusy obchodních zástupců), marketing, finance, IT (provoz interních systémů jako je SAP, EDI apod.), personální zdroje a právní služby. Veškeré režijní náklady v roce 2017 byly ve výši 46 milionů korun, tzv. 11,2 % čistého obratu společnosti. Významnou položkou výkazu jsou náklady na logistiku, které zahrnují skladování, balení a transport výrobků zákazníkům. Loňský rok tato část představovala 8,2 milionů korun (2 % čistého obratu). Veškeré tyto náklady jsou součástí celkových provozních nákladů, které v loňském roce generovaly 54 mil. Kč, 13,2 % čistého obratu. Po odečtení veškerých celkových nákladů společnost získala čistý zisk před zdaněním ve výši 139 mil. Kč s celkovou profitabilitou 34 %. Jak již bylo řečeno několikrát, Společnost

v tomto roce na e-commerce trhu neobchodovala, proto v roce 2017 dosahovala nulového hodnoty na obratu.

8.3 Vstup na e-commerce trh a jeho vliv na finanční situaci Společnosti

Rok 2018 zahrnuje všechny položky, které byly popsány v předchozí kapitole 8.2. Jediné, co je odlišné, je započítání podnikání na e-commerce trhu. Několik aspektů zůstává v predikci neměnnými, jelikož skutečný stav lze zjistit až po zahájení a uzavření obchodní spolupráce s internetovými prodejce. Jedním z aspektů je výše tržního podílu, která je uvedena ve výkazu stejná (15,5 %) pro oba trhy. Druhý faktor, který se nezměnil, je průměrná marže. Předpoklad, že marže bude dosahovat hodnoty 27 %, vychází z expertních rozhovorů, kdy se odborníci shodli, že ceny korelují na obou trzích a výše požadované marže obchodníku se dostala na stejnou úroveň. Po implementaci těchto dvou skutečností a následného výpočtu je zřejmé, že výše čistého obratu bude na rychloobrátkovém trhu ve výši 424 milionů korun a na e-commerce trhu 53 milionů korun. Po dosažení do predikce výkazu zisku a ztrát a přičtení počátečních slev vychází hrubý obrát RT na 848 milionů korun a pro e-commerce trh na 96 milionů korun. V návaznosti na požadovanou marži a obchodní podmínky Společnosti zůstává sleva do faktury na hodnotě 20 % z hrubého obratu a promoční slevy zůstaly na 15 % průměru. Jediné, co se zde mění, je výše logistického bonusu, který se platí prodejcům za rozvoz zboží na jednotlivé prodejny. Jelikož e-shop má pouze několik výdejen anebo žádné, předpokládá se snížení těchto nákladů na 10 % z 15 %. Čistý obrát dosahuje na tradičním trhu 424 milionů korun a na e-commerce trhu 52 milionů korun.

Náklady na prodané výrobky zůstávají ve stejné 20 % výši na obou trzích. Naopak u marketingových nákladů je e-commerce trh výrazně levnější. Do těchto marketingových nákladů patří příprava grafických materiálů, následný tisk a distribuce. Jelikož u online zákazníků není nutné materiály tisknout a následně je distribuovat, součástí e-commerce výkazu jsou pouze náklady na přípravu grafiky bannerů, mikro stránek, newsletterů apod. Z interních dat je vypočítáno, že grafika tvoří pouze 20 % těchto nákladů. To znamená, že faktor obchodní promoce je o 20 % nižší pro e-commerce trh než pro tradiční trh. (z 3 % čistého obratu tvoří pouze 0,6 %). Reklama a zákaznické promoce korelují s tradičním trhem, jelikož jsou použity stejné nástroje jako reklama či rádio s cílem oslovit konečné spotřebitele bez ohledu na to, kde spotřebitel ve finále výrobek koupí. Marketingové režijní náklady zůstávají na obou trzích také totožné, jelikož jsou nutné ve stejné míře. V čem je naopak e-commerce trh výrazně dražší jsou transportní náklady. Na tradičním trhu se zboží nabaluje do palet, což je nejlevnější varianta balení produktů, protože se zaplní zpravidla celý kamión. U

online zákazníků se předpokládají nižší množství objednávek, tudíž nabalení objednávek po kartónech, což je naopak vypočítáno jako druhá nejdražší varianta. Z interních zdrojů vyplývá, že celkově se doprava prodraží o 5 % u online zákazníků. Celkové distribuční náklady dosahují na tradičním trhu 2 % z čistého obrátu, u e-commerce 2,1 %.

Potenciál celkového zisku před zdaněním pro tento rok vypadá pro společnost velice pozitivně. Celkově hodnota obrátu se pohybuje ve výši 166 milionů Kč, z toho tradiční trh se podílí 144 milióny a e-commerce 21 milióny Kč. Příznivý vliv má e-commerce nejen z pohledu zvyšování celkového zisku, ale i vylepšení celkové profitability, jelikož ji vylepšuje o 0,7 %. V roce 2017 dosahovala společnost 34 % profitability, po zařazení e-commerce do obchodní strategie se profitabilita vylepší na 34,7 %.

8.3 Finanční predikce následujících dvou let

Co se týče potenciálu v následujících dvou letech, růst e-commerce trhu byl stanoven na základě růstu v letech 2015–2018, kdy průměrně obrát roste o 20 %. U rychloobrátkového trhu je předpoklad konstantního 4 % růstu, jak již bylo několikrát zmíněno. Podíl společnosti zůstává také nezměněný, což vychází z výpočtu podílů Společnosti od roku 2013 do roku 2017, kdy se stav fakticky neměnil. Na základě výpočtu predikce následujících dvou let lze předpokládat, že celkový zisk se v roce 2019 zvýší oproti roku 2018 o 6 % a celková profitabilita se zvýší o 0,1 % na 34,8 %. Celkový zisk by se měl pohybovat ve výši 175 milionů korun, z toho rychloobrátkový trh generuje necelých 150 milionů Kč s 34 % profitabilitou a e-commerce trh se podílí na celkovém zisku 26 mil. Kč se 40 % profitabilitou.

Taktéž rok 2020 vykazuje pozitivní vývoj. Celkový zisk před zdaněním v součtu obou trhů generuje téměř 187 milionů korun. Profitabilita by měla dosahovat výše 34,9 %, což znamená vylepšení o 0,9 % oproti počátečnímu roku 2017. Za tento kladný růst může právě vstup na e-commerce trh, který by měl podnikání Společnosti nákladově vylepšit. Zisk z prodejů zboží na e-commerce trhu by měl být zvýšen na 31 mil. Kč a na tradičním trhu na 156 mil. korun. I v tomto roce jsou veškeré náklady korelující s předchozími roky, a to z důvodu, že finanční data společnosti prokazují, že smluvní podmínky s obchodníky se již několik let nezměnily a změna se nepředpokládá ani v následujících letech.

Závěrem lze říci, že zařazení e-commerce doposud nastavené obchodní strategie představuje pro společnost pozitivní přínos. Se vznikem nového prodejního kanálu si může Společnost polepšit si v zisku o více než 20 milionů Kč a výrazně zlepšit svou profitabilitu s predikcí budoucích 2 let až o 0,9 %.

9 Návrh strategie e-commerce

9.1 Možnosti vstupu společnosti na e-commerce trh

Předchozí kapitoly prokázaly, že vstup na elektronický trh se firmě vyplatí, jak z pohledu finanční stránky, tak i díky rostoucí oblibě nákupů u spotřebitelů. Dále expertní rozhovory dokázaly, že o kosmetiku je na tomto trhu zájem a kategorie kosmetika tvoří významný podíl celkového e-commerce obratu. Navíc strategická analýza jasně ukazuje, že v tomto segmentu obchoduje několik e-shopů, které za dobu svého působení získaly významnou pozici, a patří tak mezi největší e-shopy na českém území. Některé z nich expandovaly a jejich podnikání už přináší obrat ze zemí východní a západní Evropy.

Tři přístupy pro vstup na e-commerce trh byly zmíněny v metodické části. Prvním z nich byl přímý prodej internetovým obchodům. Zvolením tohoto přístupu by nedošlo ke kolizi se současnou obchodní strategií aplikovanou na rychloobrátkovém trhu. Výhodou přímé spolupráce je pravidelné obchodní a marketingové plánování, které by mělo zaručit konzistentní dosahování stanovených obrátových plánů. Přímá spolupráce zajišťuje i několik výhod pro internetové prodejce jako je poskytování slev v rámci obchodních podmínek, promoční slevy během roku a obrátové bonusy. Přímá spolupráce zaručuje oběma stranám (nakupujícímu a prodávajícímu) výhody na základě smluvních podmínek ujednaných v obchodní smlouvě trvající po dobu minimálně jednoho roku.

Druhým způsobem, jak na daný trh vstoupit, je otevření vlastního e-shopu. Nicméně konkurenční analýza prokázala, že ani jeden z konkurentů nezvolil tento způsob distribuce. Důvody mohou být různé, ale z logického hlediska lze předpokládat, že distributoři nabízejí pouze omezený druh sortimentu, což na základě expertních rozhovorů je v kolizi s náklady na dopravu. Spotřebitel by musel objednat více produktů ve vyšší hodnotě, aby se výrobci přímý závoz vyplatil. V teoretické části byly zmíněny i náklady na vývoj a následný provoz e-shopů, které se pohybují v řádech milionů korun. Z toho vyplývá, že jednodušším a méně finančním řešením, je stále vstup prostřednictvím maloobchodního prodejce. Pro toto řešení se rozhodla i společnost Mark&Spencer, která oznámila otevření svého e-shopu v roce 2016, přesto nakonec vstoupila na online trh pomocí prostředníka Rohlík.cz a svůj vlastní e-shop na českém trhu zatím neotevřela.

Poslední z možností je využívání třetích stran v podobě elektronických tržišť. V České republice tato tržiště fungují na bázi aukcí, kde nabídka sortimentu začíná na nejnižší ceně a zájemci postupně přihazují částky dle zájmu. Na těchto aukcích se uplatňuje princip anonymity, kdy ani jedna strana neví, s kým obchoduje. Pro velké nadnárodní korporace tento vstup nepřichází v úvahu, jelikož by to nebylo v souladu s cenovou politikou společností. Došlo by pravděpodobně k rozmixování tržních cen. Dále je možné obchodovat na elektronickém tržišti e-shopu Amazon, což funguje na způsobu prodeje a naskladnění e-shopu, který zboží dále prodává. Může se zdát, že princip obchodu je stejný, jako když firma dodává zboží konečným spotřebitelům přes prostředníky, ale není tomu tak. Firma by byla v tomto případě odpovědná za veškerý dodatečný servis, jako jsou reklamace, zákaznická podpora apod., což v rámci obchodního partnerství s prostředníky je zajištěno daným obchodním partnerem. Využít tedy elektronická tržiště vyžaduje více nákladů na provoz a větší interakce se spotřebiteli, což i jeden z odborníků potvrdil, že tento způsob obchodování je daleko nevýhodnější než smluvní partnerství s maloobchodními prodejci.

Doporučením, které z této kapitoly plyne, je začít obchodovat na e-commerce trhu pomocí online prodejců navržených v tabulce 4. Jedinou překážkou, která při volbě této varianty může nastat, jsou podmínky Společnosti, které online prodejce musí splnit. Jednou z nich je minimální objednávka v hodnotě 30.000 Kč bez DPH. Částka je spočtená tak, aby se závoz zboží vyplatil a Společnost na něm neprodělala. Druhou podmínkou je splatnost faktur ve lhůtě třiceti dnů. Pokud by e-shop s jednou nebo s oběma podmínkami nesouhlasil, existuje řešení, kdy společnost může obchodovat pomocí 3. strany s e-shopy. Pod třetí stranou jsou myšleny velkoobchody, jako jsou VO Toner, Barvy Laky apod. Sami experti z Notina a Vivantisu potvrdili, že sice přímé partnerství s výrobcí znamená pro e-shop mnohem jednodušší a snazší cestu, ale za nepřijatelných podmínek raději budou odebírat zboží jiným způsobem. Nicméně, zde už nebude fungovat spolupráce tak hladce, jako za splnění podmínek a obchodování napřímo s e-shopy, jelikož ceny, za které by e-shop od velkoobchodu nakupoval, udává sám velkoobchod. Navíc velkoobchod nenabízí ve většině případů veškerý sortiment z nabídky Společnosti. Pro Společnost by zase bylo obtížné analyzovat prodejní data, protože je velkoobchod nemusí poskytovat. V případě přímé spolupráce jsou veškeré finanční transakce zaznamenány v systému SAP, a lze tedy kontrolovat, veškeré finanční a prodejní transakce, které vzájemně mezi obchodními partnery probíhají.

9.2 Zákaznická struktura

Co se týče samotných e-shopů, ze strategické analýzy vyplývá, že spolupráci by měla společnost navázat se šesti internetovými obchody, které jsou vypsány v tabulce 4. Jedná se o e-shopy, které mají na trhu silnou pozici, tři z nich patří dle výzkumné studie společnosti Euromonitor International do TOP 15 společností s nejvyšším podílem na internetovém maloobchodním obratu (viz příloha 4). Většina internetových obchodů byla zmíněna i samotnými experty, kteří se o nich často vyjadřovali jako o významných hráčích českého e-commerce trhu se silnými zkušenostmi v online marketingu a poskytováním kvalitních zákaznických služeb. Některé z nich obsadily pozici tržního vůdce v daných subkategoriích, jako je Feedo v prodeji dětského sortimentu, či Rohlík s orientací na prodej potravin, nebo Notino prodávající parfémy a kosmetiku. Dle rozhovorů je také znát, že e-commerce trh inklinuje k podobě tradičního trhu, kdy prodeje na supermarketech a hypermarketech korelují s prodeji na Košíku a Rohlíku, zatímco prodeje drogistů DM či Tety jsou ekvivalentem specializovaných internetových obchodů na prodej kosmetiky Notino a Vivantis. V rámci navržené zákaznické struktury v kapitole 5.2 je zapotřebí zvážit, zda nebude lepší zaměřit propagační aktivity u jednotlivých značek s ohledem na zaměření e-shopu. Praktickým příkladem je značka 1, která generuje nejvyšší obrat v hypermarketech a supermarketech, logickým předpokladem je, že to bude stejné i na online trhu. Stejně tak v drogistických řetězcích se nejlépe z celého sortimentu prodává značka 3, tudíž lze předpokládat, že nejvyšší obrat za tuto značku bude generovat Notino a Vivantis. Níže je uvedena tabulka, která shrnuje internetové obchody se zaměřením na jednotlivé značky.

Tabulka 8: Návrh zákaznické struktury se zaměřením na jednotlivé značky

Dětský sortiment	Krása/Drogerie	Potraviny
Značka 4	Značka 3	Značka 1,2
Feedo	Notino	Rohlík
	Vivantis	Košík
	Alza	

Zdroj: Vlastní zpracování

Nicméně, z konkurenční analýzy v kapitole 6 vyplynulo, že konkurenční společnosti udržují spolupráci i s dalšími e-shopy jako jsou Ageo, VDM drogerie či IINino. Situační

analýza sice neprokázala tržní sílu těchto obchodů, ale logicky musí být důvod, proč s nimi konkurenti obchodují. Mimo jiné, Ageo bylo také několikrát zmíněné v expertních rozhovorech, ačkoliv nikdo z expertů přesně nevěděl, jak se e-shopu daří. V rámci růstu e-commerce obchodu bych doporučila navázat kontakt také s nimi a pokusit se o uzavření obchodní spolupráce.

Závěrem lze říci, že Společnost může v rámci své potenciální e-commerce strategie navázat spolupráci s devíti e-shopy. Veškerá spolupráce ale bude záviset na budoucím vyjednávání a představách o společné spolupráci. Jak bylo zmíněno několikrát v kapitole 7.3 a předchozí kapitole 9.2, pro online obchody je sice výhodné obchodní partnerství s přímými výrobci navázat, jelikož mají přístup k produktovým informacím, mohou se spolehnout na pravidelné dodávky sortimentu, čerpají z investic poskytnutých na marketing apod., někdy jsou ale podmínky výrobců tak nevýhodné, že se obchodům raději vyplatí odebírat zboží ze zahraničí či přes velkoobchody.

9.3 Obchodní strategie

Jak je patrné z předchozích kapitol a z celkové strategie Společnosti, obchodní styk s e-shopy by měly být na stejné či podobné formě jako s obchodními partnery tradičního trhu. Je zapotřebí plánovat pravidelně s návazností na marketingovou strategii.

Predikce výkazu zisků a ztrát byla spočítána s důrazem na zachování současné obchodní strategie Společnosti. To znamená, že veškeré slevy, které jsou poskytovány současným zákazníkům, by měla Společnost nabídnout i internetovým obchodům. Otázkou je, zda bude finální nákupní cena zboží pro zákazníky lákavá a nebudou požadovat nižší slevy. To ostatně už záleží na samotném vyjednávacím procesu. Co se týče ostatních poplatků, které jsou standardem v obchodních smlouvách s maloobchodními řetězci, u e-commerce kanálu se předpokládá absence logistického poplatku. Důvodem pro tento argument je, že e-shop nemusí rozvážet zboží z centrálního skladu na stovky kamenných prodejen na území ČR. Dalším pozitivním předpokladem je produkce marketingových materiálů, u které není zapotřebí jednotlivé propagační materiály tisknout a platit za jejich následnou distribuci. Z těchto dvou faktorů vyplývá, že náklady na provoz a údržbu e-commerce trhu budou výrazně nižší. To má za pozitivní finanční vliv v podobě zlepšení celkové profitability společnosti o 0,7 %, a během následujících dvou let dokonce o 0,9 %. Jediným negativním faktorem jsou náklady na distribuci zboží, kdy výkaz zisků a ztrát prokázal 5 % zdražení oproti tradičním zákazníkům.

Co se týče cenové strategie, konkurenční analýza v kapitole 6. 2 prokázala, že v průměru nedochází ke kolizi mezi online a offline cenami. Rozdíl je pouze v jednotlivých subkategoriích. Nejzásadnější rozdíl, kdy dochází k výraznému prolevnění je u subkategorie péče o tělo, naopak dražší položky jsou v subkategorii intimní péče. Samotní experti přiznali, že v rámci prodeje drobné kosmetiky se ceny sbližují s tradičním maloobchodním trhem. Důvodem je především racionalizace maloobchodních řetězců, tlak na vyšší marži velkých internetových hráčů a také tlak ze strany výrobců, kteří se snaží držet konzistentní cenovou strategii pro celý trh. Faktem ale je, že o vstup na e-commerce trh jeví zájem každým dnem větší a větší množství výrobců, tudíž je k dispozici na internetu stále vyšší množství sortimentu a je jen otázkou času, kdy se roztočí cenová spirála, a internetové obchody budou nabízet produkty se sníženou cenou. V současné době lze tedy stále držet doporučené regálové ceny (i když o konečných cenách rozhoduje sám prodejce, dle zákona nesmí výrobce cenotvorbu prodejce ovlivnit, pouze doporučit), které Společnost má stanovené pro celý trh, nicméně je možné, že v budoucnu (v horizontu pěti let), i ti největší internetoví hráči budou požadovat nižší ceny a je potřeba už nyní uvažovat, jakým způsobem se s touto situací vypořádat. Současně podnik musí zvážit strategii pro každý e-shop zvlášť, a to z důvodu, že každý z obchodů cílí na jinou skupinu spotřebitelů. Rohlík cílí na zákazníky s vyššími příjmy, takže zde lze předpokládat, že nebude nižší ceny od výrobců požadovat, a naopak bude tlačit na zvyšování marže. Notino, Vivantis a Alza jsou částečně ovlivněny vstupem drogistického řetězce na online trh, který u velkého množství položek nabízí dlouhodobě zvýhodněné ceny. To samozřejmě ovlivní ceny těchto tří e-shopů. Feedo zase cílí na matky s dětmi od 0-3 let, lze tedy předpokládat, že e-shop bude vyžadovat častější promoční slevy a aktivity. Závěrem, jak již bylo několikrát řečeno, Společnost by se při vyjednávání měla držet své současné cenové strategie, ale vedení si musí uvědomit, že jedním z motivátorů, proč na online trhu spotřebitelé drobnou kosmetiku nakupují, je ještě stále cena (viz příloha 6) a vlivem masivního vstupu výrobců může dojít k postupnému tlaku na snižování cen.

Nové e-commerce strategii musí každá organizace přizpůsobit své IT technologie. Společnost v současné době využívá SAP a EDI pro veškerou komunikaci se zákazníky, správu nákladů a finančních transakcí, které lze využít i pro internetové prodejce. SAP je interní záležitostí, kdy zákazník neovlivňuje, zda se pro něho daný software využije či nevyžije. S EDI sice e-shopy být kompatibilní nemusí, ale v tom případě lze využívat tradiční cestu e-mailové komunikace, tudíž implementace nové e-commerce strategie nevyžaduje žádné další investice.

Návrhem obchodní strategie je tedy zachovat stejné podmínky pro tradiční i online zákazníky, budovat vztahy stejným způsobem a pracovat na obchodních vztazích pomocí sdílení strategie, pravidelného plánování výše obrátů. To znamená stejné procento slev, stejné dodací a fakturační podmínky se zachováním používaných softwarových řešení pro veškerou obchodní komunikaci.

9.4 Strategie marketingové komunikace

Společnost se doposud orientovala na podporu pomocí nadlinkové a podlinkové podpory, ale jen na tradičních offline kanálech. Online podporu využívá jen v podobě webových stránek, u kterých se ale zvažuje, zda je z důvodu nízké návštěvnosti nezavřít. Není zde tedy prostor nabídnout spolupráci s e-shopy pomocí propojení svých online aktivit a aktivit na e-commerce trhu.

Expertní rozhovory prokázaly důležitost 360° nadlinkové podpory, kterou je součástí i využívání digitálních nástrojů. Všechny konkurenční značky dle kapitoly 6.3 určitým způsobem digitální marketing využívají, nejvíce však značky ze subkategorie péče o tělo. Nejenže jsou aktivními na téměř všech sociálních stránkách, značce NB se podařilo dostat na první místo z pohledu počtu facebookových fanoušků v kategorii kosmetiky na českém trhu, velice aktivní je na Instagramu, který byl odborníky označený za trend současné doby a také trend budoucích pěti let. Společnosti, v subsegmentu péče o tělo, tedy aktivně komunikují s fanoušky, představují své produktové řady a novinky, propojují příspěvky s internetovými obchody za účelem zvýšení prodeje a rozšiřují povědomí o možnosti koupit si daný sortiment na internetu. Současně lidem radí, jak produkty používat, jak kombinovat jednotlivé produkty, jak se starat o pleť a podobně. Jak již bylo několikrát řečeno, síla internetu se stále prohlubuje, s nastupující generací a zvykem ke všemu používat internet bude přítomnost na internetových platformách více a více důležitější. Experti se také několikrát vyjádřili, že teď je pro nadnárodní firmy naprostým standardem mít svůj profil na sociálních sítích. A nejedná se jen o sociální síť. Jde o prezentaci společnosti či jednotlivých značek na webových stránkách, které pomocí tlačítek „kde koupit“ lze také propojit značku s internetovými obchody. Společnost by měla přehodnotit investice do jednotlivých komunikačních kanálů, měla by se více zaměřit na digitální marketing, jelikož nejenže ztrácí možnost získat si potenciální nové spotřebitele, ale také dává prostor konkurenci obsadit místo a tržní podíl, kterého Společnost dosahuje na tradičním trhu.

Dalším trendem v oblasti prodeje kosmetiky na internetu byli označeni tzv. influenceri.

V roce 2017 se zvýšila především popularita blogů a vlogů, jak samotných konkurenčních společností, tak samotných bloggerů spolupracujících s nadnárodními korporacemi. S tím souvisí i recenze, kdy spotřebitelé hodnotí produkt, který zakoupili. Upřímné doporučení pro nakupování budou stále populárnější, zejména mezi mnoha novými produkty, které se objevují v předpovědním období (Euromonitor, 2018). To ostatně potvrdili i samotní odborníci, ačkoliv někteří z nich pochybovali o pokračování popularity recenzí a influencerů i v horizontu několika následujících let. Tomáš Braverman z Heureka ale tvrdí: *„Influenceri byli důležití vždycky, jen se mění média, přes která jsou komunikováni. Jestli je to Youtuber přes vlogy, nebo je to blogger přes blog, to je už irrelevantní. Jako lidé chceme mít vzor, který následujeme.“*. Dále také podotkl, že výrobci mají ohromné příležitosti, jak přes tento komunikační kanál získat masivní přísun nových zákazníků. Marketingové oddělení Společnosti by mělo minimálně zvážit tuto formu propagace, popřípadě ji rovnou zahrnout do svých marketingových plánů. Recenze se dají řešit trochu jednodušeji, jelikož prodejci Notino a Vivantis s sebou nabízí distribuci produktů spotřebitelům za účelem napsání recenze na daný produkt. V rámci uvedení nových produktů by tedy Společnost měla uvažovat i o tomto druhu propagace. Vyčlenit několik desítek vzorků, které se prostřednictvím daných e-shopů rozešle spotřebitelkám a v době uvedení produktu na trh mít k perfektní produktové prezentaci i hodnocení spotřebitelů.

Pokud se Společnost opravdu rozhodne pro vstup na e-commerce trh, je zapotřebí mít připravenou kvalitní produktovou prezentaci. To znamená ke každému produktu poskytnout informace v podobě popisu produktu, benefitů, složení, fotografií (nejlépe 3D), tutoriálů a videí. Jak je důležitá prezentace produktů v internetovém prostředí se shodli téměř všichni experti. V tomto případě lze spolupracovat se společností BrandBank, která poskytuje distributorům internetovou knihovnu jejich sortimentu obsahující vše, co k produktu patří.

Lze tedy říci, že Společnost na tradičním kamenném trhu dosahuje významného tržního podílu. Co se týče komunikačních kanálů, není dostatečně využit veškerý potenciál internetu. Zde Společnost několik let zaspala, a pokud nezahrne digitální strategii do celkové marketingové strategie a bude ignorovat i nadále rostoucí trend popularity internetu, může se stát, že o svůj tržní podíl bude postupně přicházet, protože tam, kde by měla být a komunikovat se svými spotřebiteli, je nyní konkurence, která je velice silná v rámci digitálního světa. Dvě společnosti, které byly několikrát zmíněny v expertních rozhovorech a jsou součástí konkurenční analýzy, jsou nejen aktivní na území České republiky, ale na centrálách těchto firem jsou tvořeny stále nové strategie v návaznosti na trendy v oblasti

krásy. Z pohledu online prostředí jde o využití m-commerce, rozšířené reality, detailní analýzy nákupní cesty zákazníků apod. To může Společnost stát v budoucnu příliš mnoho – odliv zákazníků, ztrátu nově příchozích spotřebitelů, ztrátu zisku a tržního podílu.

9.5 Další doporučení

Na základě provedených analýz lze Společnosti doporučit několik bodů, které by bylo vhodné zimplementovat do své současné obchodní a marketingové strategie. Je už na vedení firmy, zda se rozhodne zmíněná doporučení následovat. Tyto doporučení vychází především z kapitol 7 a 8.

Jedním ze zásadních bodů, v kterých Společnost je značně za konkurencí, je využití potenciálu online marketingu. Tento bod byl v diplomové práci zmíněn několikrát a v rámci e-commerce trhu je zcela zásadní. Jak již bylo uvedeno v kapitole č. 5.12, počet online nakupujících neustále roste, Česká republika má v porovnání s ostatními státy Evropy velice vyspělou digitální ekonomiku viz příloha 1. Taktéž jsme označováni za e-commerce velmoc v počtu e-shopů. Pokud Společnost nezmění přístup k digitalizaci, nemůže v následujících letech na trhu uspět. Shodli se na tom všichni odborníci, a taktéž to prokázala konkurenční analýza. Společnost, která nebude komunikovat všemi dostupnými kanály, bude postupně ztrácet vše, co trh nabízí. Je tedy logickým krokem uvažovat nad profilem na Instagramu, využívat Insta Shopping a Insta TV či krátkých spotů na YouTube. S podporou investic souvisí také investice do zaměstnanců, kdy bude zapotřebí přijmout zkušené odborníky na oblast digitálního marketingu, možná i odborníky na oblast influencer marketingu, jelikož influenceři jsou a budou pravděpodobně mít velký vliv na prodej kosmetiky.

V rámci produktové nabídky zmínil Oldřich Dostál z Notina fakt, že trendem e-commerce jsou větší balení, nabídka celého portfolio v jednom balení za zvýhodněnou cenu. Společnost nyní prodává výrobky po jenom kusu, větší balení svým obchodním partnerům nenabízí. V rámci vstupu na e-commerce trh lze předpokládat, že internetové obchody budou po Společnosti vyžadovat větší balení produktů, například u vlhčených ubrousků, prsních vložek, tampónů apod. Řešením je spojit se s anglickou pobočkou, která vyrábí speciální balení pro internetového prodejce Amazon, a žádat ho i pro Českou republiku. Pokud by to nebylo možné, lze se domluvit s jednotlivými e-shopy a větší balení nastavit virtuálně pomocí webových stránek. Z rozhovorů je ale jasné, že ne každý e-shop to umí, v současné době jsou toho schopní pouze Feedo a Alza, takže určitě lepší by bylo dovážet velké balení od anglické pobočky Společnosti. Současně lze využít i značky 3, která nabízí denní a noční produkty. Ty

lze nabízet na internetu v balení také za sníženou cenu s cílem navýšit prodané množství produktů a naučit spotřebitelky dennímu rituálu bez použití jiných konkurenčních značek.

Dalším doporučení, které navrhl Michal Buzek z Heuréky, je odprostit se v rámci onlinu od globálních strategií, jelikož každý trh je specifický a je potřeba ho detailně zanalyzovat a působit na něm dle místní kultury. Například český spotřebitel je a vždy byl citlivý na cenu, kdyžto německý spotřebitel raději upřednostní kvalitu. Navíc světovému internetovému obchodu vládou e-shopy, jako jsou Amazon a Alibaba, které tvoří významný podíl internetového maloobchodního prodeje. Ani jeden z e-shopů ale v České republice pobočku nemá a dodává zboží českým spotřebitelům přes zahraniční platformy. Českému internetovému trhu dominují především hráči jako je Alza, Mall, Notino, Vivantis a další. Může tedy docházet k častému nedorozumění, jelikož ti, co rozhodují na úrovni globální či jednotlivých regionů, nemusí vždy pochopit, jak český e-commerce trh funguje a globální strategie nemusí být vždy aplikovatelná pro náš domácí trh.

Se zavedením nové strategie je také nutno počítat s možným neakceptováním či nepochopením dané strategie zaměstnanci. Tato situace je zrovna u e-commerce dost běžná, protože se jedná o zcela zásadní inovaci, která vyžaduje pokročilejší znalosti internetu, online marketingu a pozitivní přístup k neustále se měnícímu turbulentnímu prostředí. Je zapotřebí po implementaci nové strategie zaměstnance edukovat, pracovat na tom, aby začlenili e-commerce do svých plánů a myšlenek a sjednotit práci všech oddělení pro vzájemnou kooperaci. K tomu však nemůže dojít, pokud vedení nebude pevně rozhodnuto, proč novou strategii zavádí a jaký je v tom smysl. Z teoretické části, kdy byly popsány vnitřní faktory evaluace e-commerce strategie, a z rozhovorů vyplývá, že nepochopení a neochota e-commerce přijmout, je jeden z nejzásadnějších problémů v tomto odvětví. Doporučení z tohoto plyne, aby vedení společnosti myslelo i na fakt neustálého školení a vzdělávání svých zaměstnanců, protože pokud nedojde k vzájemnému pochopení, nikdy nemůže e-commerce strategie fungovat.

Poslední doporučení se týká celkových investic spojených se vznikem a rozvojem nového prodejního kanálu. Několikrát v diplomové práci zaznělo, že nadnárodní korporace nepřikládají e-commerce trhu příliš velký význam, počáteční investice jsou podhodnocené a potenciál, který za prodejem na internetu stojí, vedení firmy často nevidí. Důvodem, proč se tomu tak děje, je především snaha dosahovat rychlých zisků a neochota přiznat si, že ačkoliv výnosy mohou být zpočátku v červených číslech, díky rostoucí oblibě internetových nákupů, se za pár let mohou stát zelenými a být pro firmu velkým přínosem. Jestliže se tedy vedení

rozhodne pro navázání spolupráce se zmíněnými internetovými obchody, musí počítat s tím, že v počátcích bude podíl na celkovém obratu minimální, bude muset investovat do zaměstnanců zodpovědných za tento prodejní kanál a také do podpory online marketingu, jak bylo uvedeno výše. Doporučením tedy je nepodcenit investice, a naopak se smířit s tím, že se jedná o nový prodejní kanál s velkým potenciálem, ale v současné době nelze mít přehnané očekávání. Je zapotřebí si také na základě expertních rozhovorů uvědomit, že prodej kosmetiky se bude pravděpodobně vždy odehrát především v kamenných prodejnách a internet sice vylepší firmě hodnotu zisku, ale nikdy nebude hrát tak podstatnou roli, jako finanční čísla prodejů v kamenných prodejnách tradičních maloobchodních prodejců.

Závěr

Primárním cílem práce byl návrh e-commerce strategie pro českou pobočku nadnárodní korporace, který by měl usnadnit vedení společnosti rozhodování o vstupu na e-commerce trh. Společnost se primárně orientuje na prodej kosmetiky, na čemž je postavena i analýza e-commerce trhu. Podmínkou návrhu byl soulad se současnou zavedenou marketingovou a obchodní strategií, se kterou společnost obchoduje na českém území od roku 1994.

Praktická část této práce využívá několika analýz, jež slouží jako základ pro navržení dané strategie. První z nich je strategická analýza, díky níž byla zjištěná finanční data v podobě obratu české e-commerce, jednotlivých kategorií a síly jednotlivých e-shopů. Pomocí strategické analýzy bylo také zjištěno, že kosmetika tvoří 6 % celkového obratu s 32 % meziročním růstem, a je tak třetí nejvíce rostoucí kategorií. Zároveň internet využívá přes 70 % obyvatelů ČR a 50 % z nich alespoň jednou za rok použila k nákupu internet, což představuje potenciál k akvizici nových spotřebitelů. Analýza současně zobrazuje největší české internetové prodejce kosmetiky, kteří jsou pravděpodobně schopni splnit obchodní podmínky pro přímou spolupráci.

Dále bylo zapotřebí zjistit dostupnost sortimentu, cenovou strategii a digitální aktivaci největších konkurenčních značek na základě konkurenční analýzy. Z analýzy je patrné, že nejvíce aktivní jsou značky ze subsegmentu péče o tělo. Nejenže produkty těchto značek jsou k dostání na všech šesti e-shopech, ale i digitální aktivaci na sociálních a webových stránkách lze považovat za významnou. Součástí konkurenční analýzy je cenový výzkum, z něhož vyplývá, že v průměru nedochází k cenovému rozptylu na e-commerce a tradičním trhu. To je pro Společnost pozitivní zpráva, jelikož nemusí upravovat svou jednotnou cenovou strategii. Nicméně, výsledek konkurenční analýzy je, že konkurence sílu e-commerce trhu už objevila a Společnost tak ztrácí své dosavadní tržní postavení svou absencí na daném trhu.

Poslední aplikovanou metodou potvrzující informace zjištěné z předchozích analýz jsou expertní rozhovory s osmi odborníky české e-commerce. Primárním cílem této části bylo zjistit podíly jednotlivých subkategorií na celkovém obratu pro výpočet predikce výkazu zisku a ztrát. Tento cíl byl naplněn, když byla konkrétní data zaslána od analytika Michala Buzka z Heureka. Dále z rozhovorů vyplývá, že kosmetika se sice na internetu prodává, ale společnosti musí počítat s tím, že u většiny spotřebitelů se jedná většinou o impulsivní nákup, a proto vždy budou převažovat nákupy u kamenných prodejců. Dále je zřejmé, že cenová politika dle většiny odborníků je shodná s tradičním trhem, jelikož e-shopy požadují větší

marži a tradiční prodejci naopak marži snižují. Tato situace ale nebude pravděpodobně trvat dlouho a distributoři by měli být na tento stav připraveni s výhodnější cenovou nabídkou pro e-shopy. Dochází k tomu kvůli jednoduchému cenovému srovnání a vstupu nových distributorů, kteří budou nabízet pravděpodobně stále vyšší množství promočních slev vyvolávající cenovou spirálu, ze které nebude úniku. Shrnutí expertních rozhovorů sloužilo nejen pro výpočet predikce finančního dopadu nové strategie, ale taktéž pro návrh několika doporučení, která by měla pozitivně ovlivnit současnou strategii Společnosti a potenciální e-commerce strategii.

Na základě rozhovorů byla zjištěna potřebná data do výkazu zisku a ztrát. Expertní rozhovory mimo jiné ve většině případů potvrdily fakta uvedená v teoretické části práce a následně i ve strategické analýze. Posléze byla provedena finanční analýza, kdy byl vyobrazen pozitivní finanční dopad implementace e-commerce strategie do podniku. Společnost má potenciál si na zisku v letošním roce přilepšit o 21 milionů Kč, a vylepšit profitabilitu o 0,7 % s pozitivní predikcí v následujících dvou letech, kdy by mělo dojít k celkovému zlepšení profitability o 0,9 % a v roce 2020 zvýšení zisku e-commerce o dalších necelých 9 milionů korun. Závěrem, nelze pochybovat o pozitivním finančním vlivu na obchodní strategii Společnosti. Tím, že Společnost na daném trhu prozatím neobchoduje, ztrácí možnost získat nové spotřebitele, zároveň zvýšit svůj dosavadní zisk a vylepšit profitabilitu firmy.

Za hlavní přínosy práce je považován především samotný návrh strategie. Nicméně, diplomová práce s sebou přináší i další přínosy v podobě zmapování českého elektronického trhu s detailním pohledem na prodej kosmetiky a drogerie, predikci trendů do dalších let, přístupu jednotlivých distributorů k prodeji svého sortimentu na internetu či pohled na kanibalizaci čistých online obchodů v rámci otevírání internetových obchodů kamennými prodejci.

Závěrem lze říci, že cíl práce byl splněn. Za pomoci využití primárních a sekundárních dat byla navrhnutá obchodní a marketingová strategie pro vstup na elektronický trh. Návrh uvedené strategie bude předán vedení firmy, které následně rozhodne, zda bude nebo nebude implementovat novou strategii v rámci již zavedené současné strategie. Tato diplomová práce může také sloužit jako podklad pro budoucí práce ve formě sekundárních dat.

Zdroje

Ahmed, S. (2017, 8. července). Digital Marketing The Key to Improve FMCG Brand Sales? [vid. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-marketing-key-improving-fmcg-brand-sales-sohail-ahmed/>

Apek.cz. (2017, 29. srpna). *E-shopy dále ukrajují kamenným obchodům podíl na trhu, letos dosáhnou 10 procent. V Evropě tak patří ke špičce.* [vid. 2018-06-03]. Dostupné z: <https://www.apek.cz/clanky/e-shopy-dale-ukrajuji-kamennym-obchodum-podil-na-t>

Awmy, T., Damar-Ladkoo, A. (2015). WHOLESALE AND RETAIL E-COMMERCE IN MAURITIUS: VIEWS OF CUSTOMERS AND EMPLOYEES. *Studies In Business & Economics*, 10(2), 170-186. doi:[10.1515/sbe-2015-0028](https://doi.org/10.1515/sbe-2015-0028)

Beach, R., Fouweather, I., Webster, M. (2006). E-business strategy development: An FMCG sector case study. *Supply Chain Management*, 11(4), 353-362. <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1108/13598540610671806>

Benjamin. B., Dholakia M.U., Sopadjieva E., , (2017, 3. ledna). A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. *Harvard Business Review*. [vid. 2018-04-15] Dostupné z: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>

Bradley, J., Thain, G., (2012). *Store wars: the worldwide battle for mindspace and shelfspace, online and in-store.* Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com>

Braverman, T. (2015). *Potenciál e-commerce v ČR z pohledu kategorií zboží.* [vid. 2018-06-02]. Dostupné z: <https://www.heurekashopping.cz/resources/attachments/p0/3/ebfvyvojkategoriifinal2.pdf>

Buttle, Francis. (2008). *Customer Relationship Management*. 2nd edition. New York, USA: Routledge

Cambell, S. (2017, 20. června). *Tesco's heatwave meltdown: Hundreds of customers complain after being left without food as home deliveries are CANCELLED due to a computer glitch.* [vid. 2018-06-05]. Dostupné z: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-4620962/Tesco-deliveries-CANCELLED-global-failure.html>

Carter, P. (2014, 27. července). *The most important M's in M-commerce.* [vid. 2018-03-02] Dostupné z: <https://techcrunch.com/2014/07/26/the-most-important-ms-in-mcommerce-are-moms-millennials-and-multinationals/>

CCS insight (2016, srpen). *Market Forecast Virtual and Augmented Reality Devices Worldwide, 2016-2020* [vid. 2018-03-28] Dostupné z: https://www.ccsinsight.com/images/reports/pdf/Sample_CCS_Insight_Market_Forecast_VR_AR_WW_August_2016.pdf

Česká spořitelna (2017, únor). *Měsíčník EU aktualit.* [vid. 2018-05-28]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Mesicnik_EU_aktualit/Mesicnik_EU_aktualit/Prilohy/mesicnik_2017_02.pdf

ČTK (2013). *Co je B2B tržiště nebo-li e-market place.* [vid.2018-04-20]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/amazon-podniky-prodej-cr-internetovy-prodej-f33-/ekonomika.aspx?c=A170628_093024_ekonomika_vem

ČTK. (2018, 3. ledna). *E-shopy loni ukrojily v Česku už 10 % maloobchodních tržeb.* [vid. 2018-06-06]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/e-shopy-loni-ukrojily-v-cesku-uz-10-maloobchodnich-trzeb/1568472>

Delloite. (2014). *Future of e-Commerce: Uncovering Innovation.* [vid. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/technology-media-telecommunications/in-tmt-future-of-e-commerce-noexp.pdf>

Dimitrios Maditinos, Dimitrios Chatzoudes, Lazaros Sarigiannidis, (2014) "Factors affecting e-business successful implementation", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 24 Issue: 4, pp.300-320, <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2012-0043>

E-commerce benchmark. (2016). *Ecommerce Benchmark & Retail Report 2016*. [vid. 2018-06-15]. Dostupné z: <https://www.ecommerce-europe.eu/app/uploads/2016/06/Ecommerce-Benchmark-Retail-Report-2016.pdf>

E-commerce Europe. (2017). *Global E-commerce Europe Report 2017*. [vid. 2018-05-30]. Dostupné z: <https://www.ecommerce-europe.eu/press-item/european-ecommerce-report-2017-released-ecommerce-continues-prosper-europe-markets-grow-different-speeds/>

Enders, A., Jellasi, T. (2008). *Strategies for E-business: Creating Value through Electronic and Mobile Commerce*. Harlow: Pearson Education

Enright, A. (2018, 1. února). *Amazon's profit tops \$3 billion as 2017 revenue grows 31 %*. [vid. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://www.digitalcommerce360.com/2018/02/01/amazon-grows-revenue-31-2017-profit-tops-3-billion/>

Etherington, D. (2017, 18. července). *Google Glass is back with hardware focused on the enterprise*. [vid. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://techcrunch.com/2017/07/18/google-glass-is-back-with-hardware-focused-on-the-enterprise/>

Eulog.cz (2014, 6. března). *Jak si vedl český trh v roce 2014?* [vid. 2018-07-05]. Dostupné z: <http://www.eulog.cz/clanky/jak-si-vedl-cesky-trh-prumyslovych-nemovitosti-v-roce-2014/?m=a05&id=6128>

Euromonitor International. (2018a, leden). *Internet retailing in the Czech Republic*. Statistická data vyhledaná 13. 4. 2018, Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz>

Euromonitor International. (2018b, březen). *Internet retailing in Western Europe*. Statistická data vyhledaná 13. 4. 2018, Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com.zdroje.vse.cz>

Evropská unie (2017). *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. [vid. 2018-03-26] Dostupné na: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

Franco, C. E., Regi, B. (2016, březen). ADVANTAGES AND CHALLENGES OF E-COMMERCE CUSTOMERS AND BUSINESSES: IN INDIAN PERSPECTIVE. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, Vol. 4 (Iss. 3: SE), pp. 2350-0530. Dostupné z: http://granthaalayah.com/Articles/Vol4Iss3/02_IJRG16_SE03_02.pdf

Google. (2016, srpen). *Generation Z*. [vid. 2018-03-28]. Dostupné z: https://storage.googleapis.com/think/docs/GenZ_Insights_All_teens.pdf

Graf, A., Schneider, H. (2016). *About a channel that became an industry*. Hamburk, Německo: c/o eTribes Framework GmbH

Gupta, A. (2014). E-Commerce: Role of E-Commerce in today's business. *International Journal of Computing and Corporate Research* [vid. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/8516/fda8072235363b2399dd98044e535169c220.pdf>

Habibi, R., Hajati, Z. (2015). Trust in e-commerce. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 10(3), 917-922. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1663762153?accountid=17203>

Healey, M., Samtani, G., Samtani, S. (2014). *B2B integration: a practical guide to collaborative e-commerce*. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com>

Heureka.cz. (2018a). *Heureka – Internetové obchody*. Data získaná: březen 2018, Dostupné z: <https://obchody.heureka.cz>

Hobkirk, I. (2016). *Key distribution strategies of TOP omni-channel retailers*. *Logistics Management* (2002), 55(1), 48-53. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1759977044?accountid=17203>

Holzman, O. (2018, 15. dubna). *Prodávat zboží přes Rohlik.cz se Marks & Spencer se osvědčilo. Nabídku rozšíří o stovky položek*. [vid. 15.4.2018]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/e-commerce/prodavat-zbozi-pres-rohlik-cz-se-marks-spencer-osvedcilo/>

Huang, Y., Lin, Ch. (2009) Key Factors Affecting the B2B E-Commerce Evaluation and Outsourcing Practices in Australian and Taiwanese Hospitals. *The International Technology Management Review*, Vol. 3, No. 1, 22.,

<https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1918>

Chaffey, D. (2013) *E-business and E-commerce Management Strategy, Implementation and Practice*. India: Pearson India Education Services Pvt Ltd.

Chew, W. (2016, 22. února). *Here's Exactly Why Most FMCG Brand Fail in E-commerce*. [vid. 2018-03-0]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/heres-exactly-why-most-fmcg-brands-fail-e-commerce-alva-chew/>

iDnes.cz (2017, 28. června). *Amazon nám pomáhá prodávat do zahraničí, pochvalují si české podniky*. [vid. 2018-04-20]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/amazon-podniky-prodej-cr-internetovy-prodej-f33-/ekonomika.aspx?c=A170628_093024_ekonomika_vem

iDnes.cz. (2017, 5. srpna). *Internetový supermarket Košík míří pod křídla Mall. Spojí síly s Koloniálem* [vid. 2018-06-03]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/kosik-mall-kolonial-akvizice-internetove-potraviny-f9i-/ekoakcie.aspx?c=A170815_161750_ekoakcie_rts

Investopedia.com. (2018). *Profit and Loss Statement (P&L)*. [vid. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/plstatement.asp>

Johnson, M. (2013). *Critical success factors for B2B e-markets: A strategic fit perspective*. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(6), 698-727. doi: <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.1108/MIP-10-2013-001>

Kantar Worldpanel. (2017, 21. listopadu). *THE FUTURE OF E-COMMERCE IN FMCG*. 4th edition. [vid. 2018-03-22] Dostupné z: <https://www.kantarworldpanel.com/global/News/E-commerce-grocery-market-has-grown-30>

Khan, G. A. (2016). Electronic Commerce: A Study on Benefits and Challenges in an Emerging Economy. *Global Journal Of Management And Business Research*. Dostupné z: <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1918>

KPMG. (2017). *The truth about online consumers. 2017 Global online consumer report*. [vid. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/the-truth-about-online-consumers.pdf>

Korper, S., Ellis, J. (2011). *E-commerce book*. 2nd edition. San Diego, USA: Academic Press.

Kotler, P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. (2007) *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha, Česko: Grada.

Lachowicz, U. (2015). *INSIGHT: Beauty market is conquering e-commerce*. [vid. 2018-06-01]. Dostupné z: <https://www.styla.com/blog/insight-beauty-market-is-conquering-e-commerce/>

Lee, I. (2012). *Electronic Commerce Management for Buiness Activities and Global Enterprises: Competitive Advantages*. Macomb, USA: IGI Global.

Lupa.cz. (2016, 11. října). *B2B e-commerce čeká po pomalém startu raketový růst*. [vid. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/b2b-e-commerce-ceka-po-pomalem-startu-raketovy-rust/>

Mediaguru.cz. (2018, 19. února). *Dm drogerie markt spouští v Česku e-shop* [vid. 2018-06-03]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/02/dm-drogerie-markt-spousti-v-cesku-e-shop/>

Mediaguru.cz. (2017, 28. června). *Amazon spustil své tržiště v češtině*. [vid. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/06/amazon-spustil-sve-trziste-v-cestine/>

Mediaguru.cz (2017, 28. června). *Mediální slovník*. [vid. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/ropo-efekt/>

Mall.cz (2016, 1. srpna). *Rockaway představuje novou ecommerce skupinu: Mall Group*. [vid. 2018-06-05]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/tiskova-zprava-16-08-01>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2014, 30. dubna). *Digital Czech Republic v. 2.0 The Way to the Digital Economy*. [vid. 2018-03-20] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/50381/57162/612104/priloha001.pdf>

Nemat, R. (2011, červenec). Taking a look at different types of e-commerce. *WAP journal*, 1(2), 100-104, Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/289383941_Taking_a_look_at_different_types_of_e-commerce

Nielsen (2017, 1. listopadu). *WHAT'S NEXT IN E-COMMERCE: UNDERSTANDING THE OMNICHANNEL CONSUMER*. [vid. 2018-03-20] Dostupné z: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2017/whats-next-in-e-commerce.html>

Patočková, M. (2018, 6. března). *Potraviný až ke dveřím se v Česku uchytily. Zatím ale příliš nevytáhnějí*. [vid. 2018-06-03]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/nakup-online-potravin-y-rohlik-kosik-zisk-fg0-/ekonomika.aspx?c=A180305_230823_ekonomika_pmk

Pee, L. G. (2016). Negative online consumer reviews. *International Journal Of Market Research*, 58(4), 545-567. doi:[10.2501/IJMR-2016-035](https://doi.org/10.2501/IJMR-2016-035)

PwC. (2012). *E-commerce and consumer goods. A strategy for omnichannel success* [vid. 2018-04-10]. Dostupné z: https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_E-Commerce-and-Consumer-Goods.pdf

OECD. (2017, 22. listopadu). *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017. Digital transformation*. [vid. 2018-03-04]. Dostupné z: https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-scoreboard-2017_9789264268821-en#page1

Olenski, S. (2016, 1. srpna). *Why brand should think reputation marketing, not reputation management, to win the future*. [vid. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/consent/?toURL=https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2016/08/01/why-brands-should-think-reputation-marketing-not-reputation-management-to-win-the-future/>

Quora.com (2016). *What are some successful FMCG brands on e-commerce?* [vid. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-are-some-successful-FMCG-brands-on-e-commerce>

Quora.com (2016). *What-are-successful-strategies-to-build-a-brand-as-an-e-commerce-marketplace#*. [vid. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-are-successful-strategies-to-build-a-brand-as-an-e-commerce-marketplace#>

Rouse, M. (2015, 20. února). *Multichannel marketing*. [vid. 2018-04.22] Dostupné z: <https://searchsalesforce.techtarget.com/definition/multichannel-marketing>

Rozsekal, D. (2016, 18. února). *Petr Svoboda (Shopsys) – V e-commerce nás čeká boom B2B platform* [vid. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/rozhovory/petr-svoboda-shopsys-v-e-commerce-nas-ceka-boom-b2b-platform/>

Safa, N. S., & von Solms, R. (2016). Customers repurchase intention formation in e-commerce. *South African Journal of Information Management*, 18(1), 1-9. doi: <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz/10.4102/sajim.v18i1.712>

SAP (2018, 24. dubna). *SAP: The World's Largest Provider of Enterprise Application Software* [vid. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.sap.com/corporate/en/documents/2017/04/4666ecdd-b67c-0010-82c7-eda71af511fa.html>

Socialbakers. (2018, květen). *Facebook stats in Czech Republic - Beauty*. Data získána: květen 2018, Dostupné z: <https://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/czech-republic/brands/beauty/>

Smith, L. (2016). *How FMCG brands will win in grocery's eCommerce boom* [vid. 2018-05-01]. Dostupné z: <http://www.tnsglobal.com/intelligence-applied/how-fmcg-brands-will-win-in-grocerys-ecommerce-boom>

Statista.com. (2018a). *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021* [vid. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales>

Statista.com. (2018b). *E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2021* [vid. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>

Stephen, A., Toubia, O. (2010). Driving Value from Social Commerce Networks. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 215-228. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/25674421>

Stewart, C., Tian, Y., (2006). *History of E-Commerce*. In KHOSROW-POUR, M. Encyclopedia of E-Commerce, E-Government, and Mobile Commerce. London: Idea Group

Suchánek, P. (2012). *E-commerce. Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha, Česko: Ekopress, s.r.o.

The hindu business line (2016): *Why FMCG companies need to rethink digital*. Chatham: Newstex. Dostupné z: <https://search-proquest.com.zdroje.vse.cz/docview/1815810676?accountid=17203>

Turban, E. (2012). *Electronic commerce 2012: A managerial and social networks perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Tyden.cz. (2018, 4. ledna). *V roce 2017 jsme v českých e-shopech utratili 115 miliard korun*. [vid. 2018-06-01]. Dostupné z: https://marketingsales.tyden.cz/rubriky/obchod/v-roce-2017-j sme-v-ceskych-e-shopech-utratili-115-miliard-korun_461442.html

Tyden.cz. (2018, 2. února). *Řetězec dm spustil v Česku e-shop*. [vid. 2018-06-03]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/retezec-dm-spustil-v-cesku-e-shop_468179.html

UNCTAD. (2017, 23. října). *Information Economy Report 2017: Digitalization, Trade and Development*. [vid. 2018-03-04]. Dostupné z: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2017_en.pdf

UNCTAD. (2016). *UNCTAD Annual Report 2015 DELIVERING ON A SUSTAINABLE AGENDA* [vid. 2018-03-04]. Dostupné z: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/dom2016d1ipub_en.pdf

Wearesocial.com. (2017). *DIGITAL IN 2017. GLOBAL OVERVIEW*. [vid. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>

Xu, J. (2014). *E-business in the 21st century: realities, challenges and outlook*. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com>

yStats.com. (2017). *Global M-commerce 2017*. [vid. 2018-02-27]. Dostupné z: <https://www.ystats.com/market-reports/global-m-commerce-2017/>

Zlámalová, J. (2017, 23. října). *iTesco, Košík, Rohlík: porovnání online supermarketů*. [vid. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/itesco-kosik-rohlik-porovnani-online-supermarketu/>

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Graf 1: Maloobchodní prodej e-commerce celosvětově od roku 2014 do 2021	17
Graf 2: Podíl e-commerce na celkovém světovém maloobchodním prodeji	18
Graf 3: Vývoj tržeb v českém e-commerce v letech 2001- 2018.....	47
Graf 4: Přibývajícím počet online nakupujících za posledních 7 let.....	48
Graf 5: Motivátory českých spotřebitelů pro volbu internetových nákupů	49
Graf 6: Negativní faktory internetových nákupů	50
Graf 7: Podíl jednotlivých kategorií na e-commerce obratu v roce 2015	51
Graf 8: Meziroční nárůst jednotlivých kategorií v roce 2017	52
Graf 9: Podíl jednotlivých e-shopů na celkových prodejích kategorie kosmetika online.....	53
Graf 10: Podíl jednotlivých subkategorií na celkovém obratu kategorie kosmetiky	64
Obrázek 1: E-commerce model na B2B trhu	13
Obrázek 2: E-commerce model na B2C trhu	14
Obrázek 3: E-commerce C2C model	15
Obrázek 4: Schéma obchodních transakcí na rychloobrátkovém a farmaceutickém trhu	45
Tabulka 1: Vzor konkurenční analýzy	38
Tabulka 2: Vybraní odborníci působí v českém e-commerce prostředí.....	41
Tabulka 3: Podíl e-commerce evropských zemí na celkovém retailu.....	48
Tabulka 4: Struktura potenciálních obchodních partnerů na e-commerce trhu	56
Tabulka 5: Hlavní výsledky konkurenční analýzy	60
Tabulka 6: Obrat na e-commerce trhu a výpočet obratu jednotlivých subkategorií	77
Tabulka 7: Finanční předpoklady pro výpočet výkazu zisku a ztrát.....	78
Tabulka 8: Návrh zákaznické struktury se zaměřením na jednotlivé značky	84

Seznam příloh

Příloha 1: Přínosy a omezení e-commerce ze strany spotřebitelů v celosvětovém měřítku

Příloha 2: Vzor výkazu zisku a ztrát

Příloha 3: Digitální ekonomika

Příloha 4: Internetový prodej v České republice

Příloha 5: Konkurenční analýza a cenový tržní výzkum

Příloha 6: Spotřebitelský výzkum motivátorů a bariér nákupů na internetu

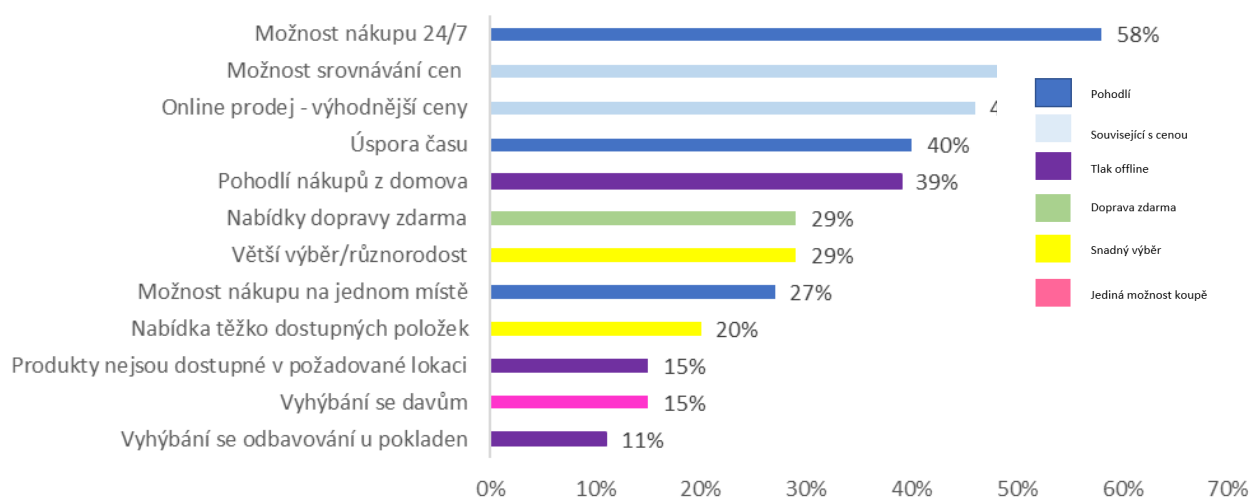
Příloha 7: Scénář expertních rozhovorů – odborníci na e-commerce

Příloha 8: Výkaz zisků a ztrát

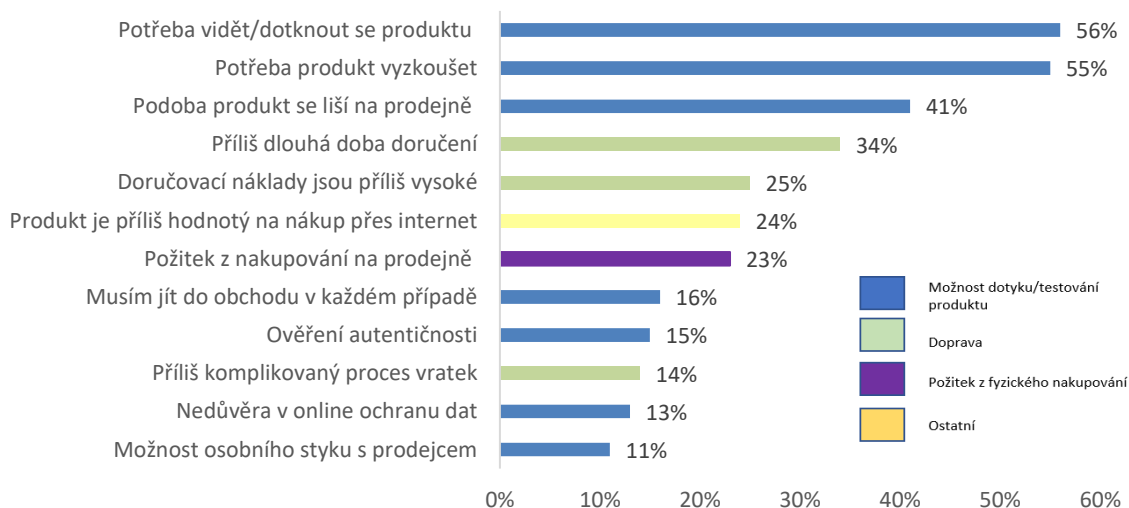
Příloha 1 – Přínosy a omezení e-commerce ze strany spotřebitelů v celosvětovém měřítku

Zdroj: Výzkumná studie společnosti KPMG

Důvody spotřebitelů k nakupování online místo tradičních nákupů



Příčiny spotřebitelských nákupů v kamenných prodejnách místo online



Příloha 2 – Vzor výkazu zisků a ztrát

Zdroj: Kotler, 2013, s. 95

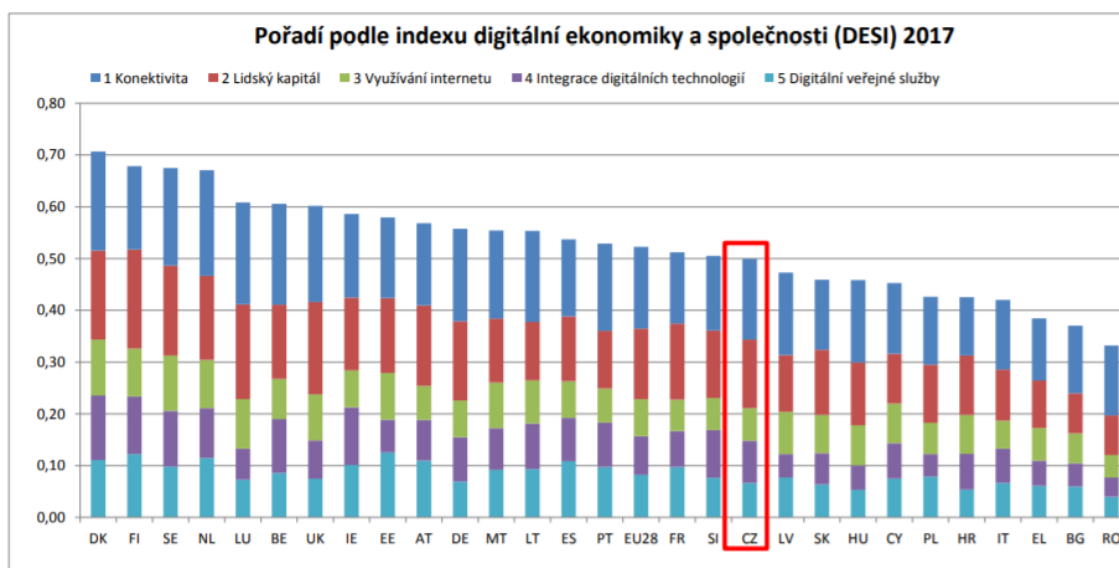
Výkaz zisků a ztrát společnosti Albumart.com	Výchozí rok x	Rok +1	Rok +2	Rok +3	Rok +4	Rok +5
Hrubé tržby						
mínus: Reklamace zboží a slevy						
Čisté tržby						
Náklady prodaného zboží						
Počáteční stav zásob, 1.ledna 2000, pořizovací cena						
Nákupy						
plus: Přeprava						
Čisté náklady na dodané zboží						
mínus: Konečný stav zásob, 31. prosince 2000, pořizovací cena						
Celkové náklady prodaného zboží						
Hrubá marže						
Ostatní náklady						
Prodejní náklady						
Administrativní náklady						
Režijní náklady						
Celkové ostatní náklady						
Čistý zisk						

Příloha 3 - Digitální ekonomika

Počet uživatelů internetu v zemích OECD vzrostl z méně než 60 % dospělých v roce 2005 na zhruba 80 % v roce 2013 a dosáhl 95 % penetrace u mladých lidí s velkými rozdíly s ohledem na různorodost jednotlivých zemí. V zemích OECD je 62 % uživatelů internetu mí účet na sociálních sítích a 35 % využívá služby elektronické správy. Přibližně polovina jednotlivců v zemích OECD nakupuje zboží a služby online. V letech 2012-2013 mělo 77 % podniků v oblasti OECD internetovou stránku nebo domovskou stránku a 21 % prodalo své výrobky online (OECD, 2017).

K digitální ekonomice je zapotřebí funkční informační a komunikační technologie (zkratkou ICT), která mění již několik let způsob, jakým jsou prováděny společenské a osobní interakce. V souhrnu dochází k zásadnímu zefektivňování rutinních organizačních procesů spojených s činnostmi od výroby zboží až po komunikaci se zákazníky. ICT je jádrem digitální ekonomiky, a také nedílnou součástí profesionálního a osobního života většiny populace na všech úrovních – jednotlivců, podniků a vlády. Výměny jsou propojeny prostřednictvím jednotlivých sítí od domácích spotřebitelských sítí po globální (Suchánek, 2012, s. 7).

Digitální ekonomika v České republice



Koncept digitální ekonomiky byl schválen vládou ČR v roce 2011 v rámci státní politiky v oblasti elektronické komunikace známá jako Digital Czech 2.0. Je založen na třech hlavních pilířích: podpora budování infrastruktury ve vysoké kvalitě, rozvoj digitálních služeb a zvýšení digitální gramotnosti (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014). Hlavním cílem strategie je podpora potenciálu České republiky při rozvoji moderních ICT. V roce 2016

Česká republika svůj Akční plán pro rozvoj digitálního trhu aktualizovala. Součástí plánu je pět pilířů: e-skills (digitální dovednosti), e-commerce (elektronické obchodování), e-government (elektronická veřejná správa), e-bezpečnost a obecné nařízení o ochraně osobních údajů, sdílená ekonomika a otevřená. Cílem implementace této strategie je posílení digitální ekonomiky s různými regulačními systémy, což vyplývá z odlišného vnímání digitální a tradiční ekonomiky. Současně zahrnuje plán, jak podpořit rozvoj vysokorychlostního internetu a zvýšit přístupnost informačních a komunikačních technologií. Dle uvedeného indexu digitální ekonomiky a společnosti, publikovaného každoročně Evropskou unií, se Česká republika umístila v pokroku digitalizace a digitální konkurenceschopnosti v loňském roce na 18. místě z celkem 28. členských zemí EU.

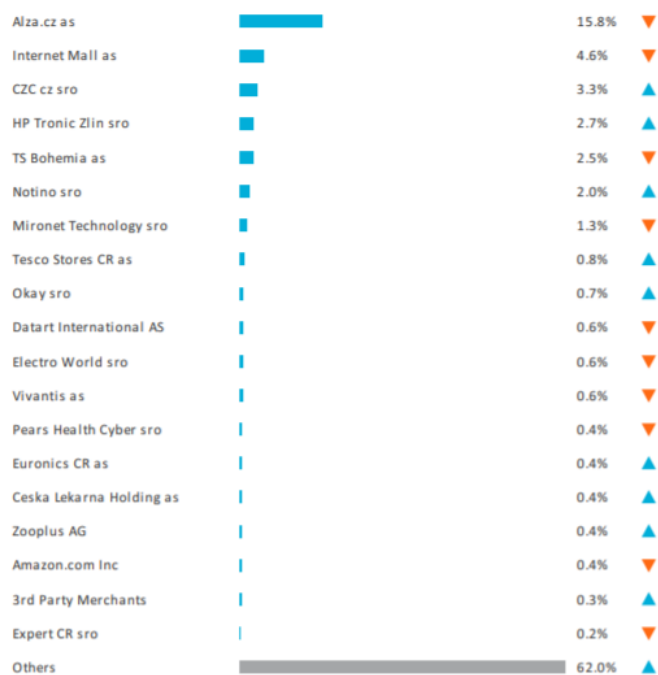
Příloha 4 – Internetový prodej v České republice

Graf: Internetový prodej v České republice, TOP společnosti 2017, zdroj: Data internetového portálu Euromonitor.com

Competitive Landscape

Company Shares of Internet Retailing

% Share (NBO) - Retail Value RSP excl Sales Tax - 2017



Příloha 5 – Tržní cenový výzkum

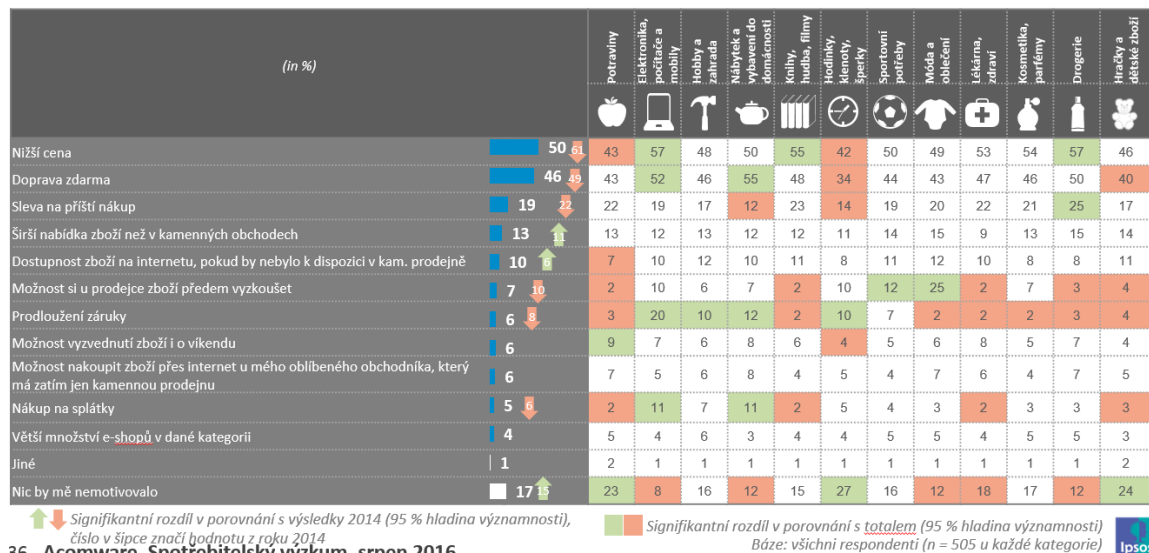
Zdroj: Interní data Společnosti, internetový a tržní cenový výzkum konkurenčních značek

Kategorie	Značka	Produkt	Off-line					Průměr	Online						Průměr		
			Tesco	DM	Teta	Rossmann	Albert		Globus	Feedo	Notino	Krása	Alza	Rohlík		Košík	
Péče o tělo	Značka N	Tělové mléko výživné 400ml	199,90 Kč	139,00 Kč	199,90 Kč	199,90 Kč		189,90 Kč	185,72 Kč	164,90 Kč	145,00 Kč	145,00 Kč		189,90 Kč	189,90 Kč	166,94 Kč	-10%
		Soft hydratační krém, 300 ml	169,00 Kč	99,00 Kč	139,90 Kč	169,90 Kč		159,90 Kč	147,54 Kč	165,00 Kč	119,00 Kč	135,00 Kč	135,00 Kč		162,90 Kč	143,38 Kč	-3%
		Tělové mléko výživné, 250ml	139,90 Kč	99,00 Kč	129,90 Kč	98,90 Kč		139,90 Kč	121,52 Kč	149,00 Kč		119,00 Kč			133,90 Kč	133,97 Kč	10%
		Výživný krém, 250 ml	129,90 Kč	119,00 Kč	139,90 Kč	144,00 Kč		139,00 Kč	134,36 Kč	119,90 Kč	87,00 Kč	105,00 Kč	130,00 Kč	129,90 Kč	123,90 Kč	115,95 Kč	-14%
		Výživný krém, 400ml	189,90 Kč	169,00 Kč	199,90 Kč	169,00 Kč		189,90 Kč	183,54 Kč		149,00 Kč	159,00 Kč	195,00 Kč		167,67 Kč		-9%
	Značka D	Derma Spa tělové mléko Summer Dark, 200ml	159,90 Kč	119,00 Kč	179,90 Kč	169,00 Kč			156,95 Kč		170,00 Kč	149,00 Kč	129,00 Kč		189,90 Kč	159,48 Kč	2%
		Derma Spa tělové mléko Summer Fair, 200ml	159,90 Kč	119,00 Kč	179,90 Kč	169,00 Kč			156,95 Kč		170,00 Kč	149,00 Kč	129,00 Kč		174,90 Kč	155,73 Kč	-1%
		DermaSpa tělový krém Goodness, 300 ml	229,90 Kč	179,00 Kč	229,90 Kč	229,00 Kč			216,95 Kč		170,00 Kč				170,00 Kč		-22%
		Tělový krém Rich Nourishment, 150 ml	89,90 Kč	69,90 Kč			64,90 Kč		74,90 Kč		73,00 Kč				73,00 Kč		-3%
		Tělové mléko Intensive nourishment, 400 ml	184,90 Kč	149,00 Kč	179,90 Kč	184,00 Kč	142,90 Kč		168,14 Kč	139,00 Kč					139,00 Kč		-17%
		Derma Spa tělové mléko Cashmere comfort, 200 ml	159,90 Kč	119,00 Kč	179,90 Kč				152,93 Kč		170,00 Kč				174,90 Kč	172,45 Kč	13%
Intimní hygiena	Značka K	Tampony normal 32ks	87,90 Kč	69,90 Kč	94,90 Kč	89,90 Kč	84,90 Kč	89,90 Kč	86,23 Kč							-	-
		Tampony normal 16ks	44,90 Kč	44,90 Kč	49,90 Kč	47,90 Kč	44,90 Kč	49,90 Kč	47,07 Kč				90,00 Kč	49,90 Kč	49,90 Kč	63,27 Kč	34%
		Tampony Normal Ultra Sorb, 16 ks		44,90 Kč			49,90 Kč	49,90 Kč	48,23 Kč	59,00 Kč				49,90 Kč		54,45 Kč	13%
		Tampony Normal Ultra Sorb, 32 ks		44,90 Kč			49,90 Kč	49,90 Kč	48,23 Kč	95,00 Kč			90,00 Kč			92,50 Kč	92%
		Tampony mini 32ks	69,90 Kč	69,90 Kč	94,90 Kč			69,90 Kč	76,15 Kč							-	-
	Značka R	Vložky Slip Classic Normal, 25 ks	29,90 Kč	24,90 Kč		34,90 Kč	31,90 Kč	25,90 Kč	29,50 Kč	45,00 Kč		29,00 Kč			28,90 Kč	34,30 Kč	16%
		Tampony Normal, 16 ks	39,90 Kč	32,90 Kč	49,90 Kč	44,90 Kč	44,90 Kč	39,90 Kč	42,07 Kč	45,00 Kč		39,00 Kč			41,90 Kč	41,97 Kč	0%
		Tampony SPORT normal 16ks	47,90 Kč	37,90 Kč	49,90 Kč	49,90 Kč		49,90 Kč	47,10 Kč			49,00 Kč			48,90 Kč	48,95 Kč	4%
		Vložky slipové Classic Deo 25 ks	29,90 Kč	24,90 Kč		34,90 Kč		25,90 Kč	28,90 Kč			29,00 Kč			28,90 Kč	28,95 Kč	0%
		Tampony Super, 16 ks	39,90 Kč	32,90 Kč	49,90 Kč	44,90 Kč	44,90 Kč	39,90 Kč	42,07 Kč	62,00 Kč	39,00 Kč				38,90 Kč	46,63 Kč	11%
Ústní hygiena	Značka O	Ústní voda Extra Mint, 500ml		69,90 Kč	84,90 Kč			79,90 Kč	78,23 Kč							-	-
		Ústní voda Classic bez alkoholu 500ml	74,90 Kč	69,90 Kč	84,90 Kč	84,90 Kč	75,90 Kč	79,90 Kč	78,40 Kč			79,90 Kč		79,90 Kč	79,90 Kč	2%	
		Ústní voda Classic bez alkoholu 250ml	54,90 Kč					59,90 Kč	57,40 Kč							-	-
		Ústní voda Stoma Paradentol bez alkolu 500ml	74,90 Kč	69,90 Kč	84,90 Kč	84,90 Kč	75,90 Kč	79,90 Kč	78,40 Kč			79,90 Kč		77,90 Kč	78,90 Kč	1%	
		Ústní voda pro velké zoubky 300ml		57,90 Kč					57,90 Kč							-	-
	Značka C	Ústní voda Max White One, 500 ml	129,90 Kč	139,00 Kč	134,90 Kč	139,00 Kč	139,00 Kč	134,90 Kč	136,12 Kč		89,00 Kč	89,90 Kč			89,45 Kč		-34%
		Ústní voda Plax Cool Mint, 500 ml	129,90 Kč	139,00 Kč	129,90 Kč	139,00 Kč	129,90 Kč	134,90 Kč	133,77 Kč		89,00 Kč	89,90 Kč	99,90 Kč		92,93 Kč		-31%
		Ústní voda Plax Complete Care, 500 ml		139,00 Kč	134,90 Kč	139,00 Kč			137,63 Kč		89,00 Kč				89,00 Kč		-35%
		Ústní voda Total Pro Gum Health, 400ml		139,00 Kč				134,90 Kč	136,95 Kč							-	-
Ústní Voda Plax Ice, 500ml	129,90 Kč		129,90 Kč				129,90 Kč		89,00 Kč					89,00 Kč		-31%	
Péče o dítě	Značka NB	Pure & Sensitive vlhčené ubrousky, 63 ks		69,90 Kč	62,90 Kč	67,90 Kč		60,90 Kč	65,40 Kč	69,00 Kč	49,00 Kč	49,00 Kč	64,00 Kč	59,90 Kč	62,90 Kč	58,97 Kč	-10%
		Jemná koupel & šampon, 500 ml	149,90 Kč	129,90 Kč	124,90 Kč	149,90 Kč		139,90 Kč	138,90 Kč	129,90 Kč	115,00 Kč	115,00 Kč	119,00 Kč		139,90 Kč	123,76 Kč	-11%
		Pure & Sensitive mycí gel, 500 ml		99,00 Kč	124,90 Kč	149,00 Kč			124,30 Kč	149,00 Kč	115,00 Kč	115,00 Kč	119,00 Kč		99,00 Kč	119,40 Kč	-4%
		Vlhčené ubrousky soft&creme 20ks	41,90 Kč	29,90 Kč				39,90 Kč	37,23 Kč	49,50 Kč	35,00 Kč			39,90 Kč	41,90 Kč	41,58 Kč	12%
		hydratační krém na obličej a tělo, 200 ml	79,90 Kč	59,90 Kč	74,90 Kč	82,90 Kč			74,40 Kč	79,90 Kč	65,00 Kč	65,00 Kč	99,00 Kč		79,90 Kč	77,76 Kč	5%
	Značka H	Vlhčené ubrousky, 224 ks	179,90 Kč	179,00 Kč	199,90 Kč	179,00 Kč			184,45 Kč	179,00 Kč			149,00 Kč	179,90 Kč	179,90 Kč	171,95 Kč	-7%
		Vlhčené ubrousky Ultra Sensitive, 208 ks	179,90 Kč	179,00 Kč	199,90 Kč	179,00 Kč			184,45 Kč	179,00 Kč			149,00 Kč	179,90 Kč	179,90 Kč	171,95 Kč	-7%
		Sensitive krém na obličej a tělo, 100 ml	134,90 Kč	99,00 Kč	134,90 Kč	134,00 Kč			125,70 Kč	134,00 Kč			119,00 Kč	134,90 Kč	134,90 Kč	130,70 Kč	4%
		Sensitive pleťový olej, 200 ml	99,90 Kč	119,00 Kč	119,90 Kč	119,00 Kč		119,90 Kč	115,54 Kč	114,00 Kč			119,00 Kč	115,00 Kč	114,90 Kč	115,73 Kč	0%
		Vlhčené ubrousky 10 ks	19,90 Kč	19,90 Kč				19,90 Kč	19,90 Kč	22,00 Kč			31,00 Kč	23,90 Kč	26,90 Kč	25,95 Kč	30%

Příloha 6 – Spotřebitelský výzkum motivátorů a bariér nákupů na internetu

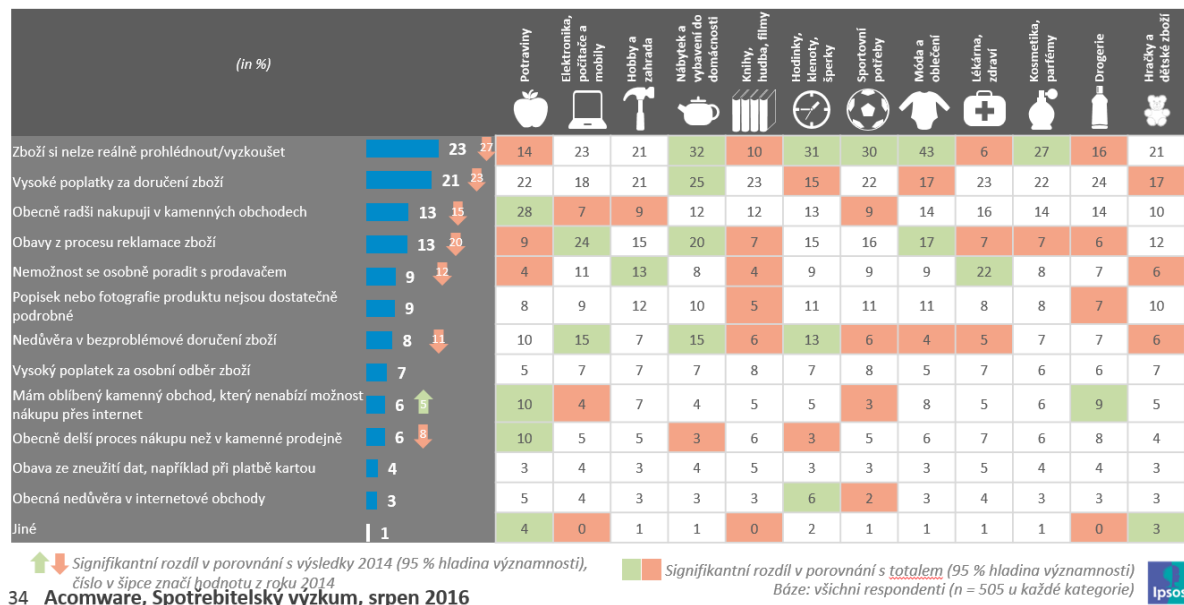
Zdroj: Spotřebitelský výzkum Ipsos pro Acomware, srpen 2016

MOTIVÁTOŘY: I přes mírný pokles stále zůstávají faktory týkající se ceny nejdůležitějšími motivátory k nákupu na internetu. Nakupující oproti 2014 více ocení širší nabídku nebo větší dostupnost zboží.



36 Acomware, Spotřebitelský výzkum, srpen 2016

BARIÉRY: Nakupující stále postrádají založení e-shopu, a to především v kategorii potravin, kde je z **retailerů** nyní zastoupeno pouze Tesco..



34 Acomware, Spotřebitelský výzkum, srpen 2016

Příloha 7: Scénář expertních rozhovorů - odborníci na e-commerce

Okruhy:

- Vývoj nákupů kosmetiky v e-commerce
- Podíl kosmetiky, podíl jednotlivých subkategorií (ústní hygiena, intimní péče, péče o tělo, péče o dítě)
- + - nákupů drobné kosmetiky online
- Trendy v nákupu kosmetiky
- Budoucí vývoj obchodu s kosmetikou + budoucí trendy

Otázky:

- 1) Jaký je podíl kosmetiky na e-commerce trhu? Popřípadě máte podvědomí o tom, kolik z toho tvoří jednotlivé subkategorie (intimní péče, péče o tělo a pleť, ústní hygiena a dětská kosmetika) v kategorii kosmetiky?
- 2) Jaké jsou podle vás důvody, proč si spotřebitel nakoupí raději drobnou kosmetiku online, nežli by šel do kamenné prodejny? Jaké výhody či důvody spotřebitele ovlivňují?
- 3) Co naopak spotřebitele odradí od nákupu kosmetiky online? Jaké mohou být nevýhody, které z online nákupu vyplývají?
- 4) Tradiční retailéři na off-line trhu se v poslední době rozhodují/rozhodli nebo už otevřeli svůj internetový obchod. Jaký to bude mít vliv na čisté online obchody?
- 5) Co dle Vašeho názoru může mít z dosavadních trendů e-commerce v tomto roce největší vliv na prodej kosmetiky online a proč?
- 6) V poslední době je populární využívat omni-channel strategii. Doporučili byste v rámci e-commerce využívat spíše multi-channel či omni-channel strategii, pokud se jedná o korporátní společnosti? Souvisí využití omni-channel strategie s ROPO efektem?
- 7) Za posledních několik let online obchody rozšiřují své prodeje i na offline trh pomocí kamenných výdejen. Je možné, že se bez své kamenné prodejny (výdejny) v budoucnu neobejde už žádný e-shop?
- 8) Jaký bude předpoklad pro kosmetiku v dalších letech? Jaké budou pravděpodobně trendy v nákupu drobné kosmetiky online?
- 9) Hrozí kanibalizace tradičního trhu díky růstu e-commerce trhu?

Příloha 8 – Výkaz zisků a ztrát

Zdroj: Sekundární data e-commerce trhu, primární data společnosti Heureka, interní data od společnosti Nielsen, finanční a marketingová interní data

VZZ	2017 (w/o E comm)			2018		
Výkaz zisku a ztrát	RT	E comm	TOTAL	RT	E comm	TOTAL
Hrubý obrat	815 536 203	0	815 536 203	848 157 651	96 807 206	944 964 857
Sleva do faktury	163 107 241	0	163 107 241	169 631 530	19 361 441	188 992 971
% HO	20,0%	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Promoční sleva	122 330 430	0	122 330 430	127 223 648	14 521 081	141 744 729
% HO	15,0%	0,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Obratový/Logistický/Další bonus	122 330 430	0	122 330 430	127 223 648	9 680 721	136 904 368
% HO	15,0%	0,0%	15,0%	15,0%	10,0%	14,5%
Čistý obrat	407 768 101	0	407 768 101	424 078 825	53 243 963	477 322 789
% HO	50,0%	0,0%	50,0%	50,0%	55,0%	50,5%
Přímé náklady na prodané zboží.	163 107 241	0	163 107 241	169 631 530	19 361 441	188 992 971
% HO	20,0%	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Hrubý profit	244 660 861	0	244 660 861	254 447 295	33 882 522	288 329 817
% ČO	60,0%	0,0%	60,0%	60,0%	63,6%	60,4%
Reklama	31 805 912	0	31 805 912	33 078 148	4 153 029	37 231 178
% ČO	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%
Obchodní promoce	12 233 043	0	12 233 043	12 722 365	319 464	13 041 829
% ČO	3,0%	0,6%	3,0%	3,0%	0,6%	2,7%
Spotřebitelské promoce	8 155 362	0	8 155 362	8 481 577	1 064 879	9 546 456
% ČO	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Marketingový rozpočet	52 194 317	0	52 194 317	54 282 090	5 537 372	59 819 462
% ČO	12,8%	0,0%	12,8%	12,8%	10,4%	12,5%
Prodej	30 582 608	0	30 582 608	31 805 912	3 993 297	35 799 209
% ČO	7,5%	0,0%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%
Marketing Management	2 854 377	0	2 854 377	2 968 552	372 708	3 341 260
% ČO	0,7%	0,0%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
Finance	4 077 681	0	4 077 681	4 240 788	532 440	4 773 228
% ČO	1,0%	0,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
ICT	4 077 681	0	4 077 681	4 240 788	532 440	4 773 228
% ČO	1,0%	0,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Lidské zdroje	2 038 841	0	2 038 841	2 120 394	266 220	2 386 614
% ČO	0,5%	0,0%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Právní služby	2 038 841	0	2 038 841	2 120 394	266 220	2 386 614
% ČO	0,5%	0,0%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Správní a režijní náklady marketing	45 670 027	0	45 670 027	47 496 828	5 963 324	53 460 152
% ČO	11,2%	0,0%	11,2%	11,2%	11,2%	11,2%
Skladování a balení	1 223 304	0	1 223 304	1 272 236	159 732	1 431 968
% ČO	0,3%	0,0%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Transport	6 932 058	0	6 932 058	7 209 340	950 405	8 159 745
% ČO	1,7%	0,0%	1,7%	1,7%	1,8%	1,7%
Distribuční náklady	8 155 362	0	8 155 362	8 481 577	1 110 137	9 591 713
% ČO	2,0%	0,0%	2,0%	2,0%	2,1%	2,0%
Správní a režijní náklady celkem	53 825 389	0	53 825 389	55 978 405	7 073 461	63 051 865
% ČO	13,2%	0,0%	13,2%	13,2%	13,3%	13,2%
Čistý zisk před zdaněním	138 641 154	0	138 641 154	144 186 801	21 271 689	165 458 490
Profitabilita %	34,0%	0,0%	34,0%	34,0%	40,0%	34,7%

VZZ

Výkaz zisku a ztrát	2019			2020		
	RT	E comm	TOTAL	RT	E comm	TOTAL
Hrubý obrat	882 083 957	116 168 647	998 252 604	917 367 315	139 402 377	1 056 769 692
Sleva do faktury	176 416 791	23 233 729	199 650 521	183 473 463	27 880 475	211 353 938
% HO	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Promoční sleva	132 312 594	17 425 297	149 737 891	137 605 097	20 910 357	158 515 454
% HO	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Obrátový/Logistický/Další bonus	132 312 594	11 616 865	143 929 458	137 605 097	13 940 238	151 545 335
% HO	15,0%	10,0%	14,4%	15,0%	10,0%	14,3%
Čistý obrat	441 041 978	63 892 756	504 934 735	458 683 658	76 671 307	535 354 965
% HO	50,0%	55,0%	50,6%	50,0%	55,0%	50,7%
Přímé náklady na prodané zboží.	176 416 791	23 233 729	199 650 521	183 473 463	27 880 475	211 353 938
% HO	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Hrubý profit	264 625 187	40 659 027	305 284 214	275 210 195	48 790 832	324 001 026
% ČO	60,0%	63,6%	60,5%	60,0%	63,6%	60,5%
Reklama	34 401 274	4 983 635	39 384 909	35 777 325	5 980 362	41 757 687
% ČO	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%	7,8%
Obchodní promoce	13 231 259	383 357	13 614 616	13 760 510	460 028	14 220 538
% ČO	3,0%	0,6%	2,7%	3,0%	0,6%	2,7%
Spotřebitelské promoce	8 820 840	1 277 855	10 098 695	9 173 673	1 533 426	10 707 099
% ČO	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Marketingový rozpočet	56 453 373	6 644 847	63 098 220	58 711 508	7 973 816	66 685 324
% ČO	12,8%	10,4%	12,5%	12,8%	10,4%	12,5%
Prodej	33 078 148	4 791 957	37 870 105	34 401 274	5 750 348	40 151 622
% ČO	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%	7,5%
Marketing Management	3 087 294	447 249	3 534 543	3 210 786	536 699	3 747 485
% ČO	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
Finance	4 410 420	638 928	5 049 347	4 586 837	766 713	5 353 550
% ČO	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
ICT	4 410 420	638 928	5 049 347	4 586 837	766 713	5 353 550
% ČO	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Lidské zdroje	2 205 210	319 464	2 524 674	2 293 418	383 357	2 676 775
% ČO	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Právní služby	2 205 210	319 464	2 524 674	2 293 418	383 357	2 676 775
% ČO	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Správní a režijní náklady marketing	49 396 702	7 155 989	56 552 690	51 372 570	8 587 186	59 959 756
% ČO	11,2%	11,2%	11,2%	11,2%	11,2%	11,2%
Skladování a balení	1 323 126	191 678	1 514 804	1 376 051	230 014	1 606 065
% ČO	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Transport	7 497 714	1 140 486	8 638 199	7 797 622	1 368 583	9 166 205
% ČO	1,7%	1,8%	1,7%	1,7%	1,8%	1,7%
Distribuční náklady	8 820 840	1 332 164	10 153 004	9 173 673	1 598 597	10 772 270
% ČO	2,0%	2,1%	2,0%	2,0%	2,1%	2,0%
Správní a režijní náklady celkem	58 217 541	8 488 153	66 705 694	60 546 243	10 185 783	70 732 026
% ČO	13,2%	13,3%	13,2%	13,2%	13,3%	13,2%
Čistý zisk před zdaněním	149 954 273	25 526 027	175 480 300	155 952 444	30 631 233	186 583 676
Profitabilita %	34,0%	40,0%	34,8%	34,0%	40,0%	34,9%