

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Vstup firmy na zahraniční trh. Případová studie
expanze e-shopu na německý trh**

**International Market Entry Strategy. Case Study of E-
shop Expansion to the German Market**

2023

Bc. Filip Švabovský

Studijní program: Projektové řízení inovací

Vedoucí práce: prof. Ing. Dana Zdražilová, CSc.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Švabovský** Jméno: **Filip** Osobní číslo: **509724**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Vstup firmy na zahraniční trh. Případová studie expanze e-shopu na německý trh

Název diplomové práce anglicky:

International Market Entry Strategy. Case Study of E-shop Expansion to the German Market

Pokyny pro vypracování:

Cíle diplomové práce je: Zhodnocení kritických faktorů úspěšné expanze českého e-shopu v oblasti FMCG na německý trh.

Metody: PESTEL analýza, analýza odvětví/tržního segmentu, hodnotového řetězce a konkurenční výhody, strategický positioning, EPRG strategie, analýza hospodářských výsledků, interview.

Očekávané přínosy: Zhodnocení tržního potenciálu německého trhu ve vybraném segmentu, nákladů na přizpůsobení obchodního modelu místním podmínkám, vyhodnocení kritických faktorů úspěchu.

Osnova: 1. Obchodní model vybraného e-shopu na českém trhu. 2. Proč firmy vstupují na zahraniční trh. 3. Analýza německého trhu ve vybraném segmentu, přizpůsobení obchodního modelu. 4. Řízení zahraniční dceřiné společnosti a přenos organizační kultury. 5. Vyhodnocení kritických faktorů úspěchu.

Seznam doporučené literatury:

ZADRAŽILOVÁ, Dana. Mezinárodní management. 3. vyd. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2017. 160 s. ISBN 978-80-245-2219-7.

VILAMOVÁ, Š. Strategický management. Ostrava: VŠB-Technická Univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3727-7

MARGARETTA, Joan 2012. Michael Porter. Jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii, Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2, s. 60 - 61

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

prof. Ing. Dana Zdražilová, CSc. institut manažerských studií MÚVS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **17.08.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

prof. Ing. Dana Zdražilová, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

ŠVABOVSKÝ, FILIP. Vstup firmy na zahraniční trh. Případová studie expanze e-shopu na německý trh. Praha: ČVUT 2023. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 17. 08. 2023

Podpis:

Poďakovanie

Ďakujem pani profesorke Zdražilovej, vedúcej mojej diplomovej práce za cenné rady, poskytnutý čas a celkové vedenie práce. Moje poďakovanie patrí aj pani Helene Čomorovej za poskytnuté rozhovory a cenné informácie potrebné k vypracovaniu mojej diplomovej práce.

Abstrakt

Cieľom tejto diplomovej práce zhodnotenie kritických faktorov úspešnej expanzie českého e-shopu v oblasti FMCG Rohlik na nemecký trh. Práca pozostáva z dvoch hlavných častí – teoretická a praktická časť. V teoretickej časti sú vysvetlené pojmy e-commerce, popísaný rozvoj e-commerce v Českej republike a v Nemecku, industrializácia a globalizácia, dôvody prečo firmy vstupujú na zahraničný trh, rovnako ako predstavené nástroje strategickej analýzy použité na príklade v praktickej časti. Praktická časť začína predstavením značky Rohlik a pokračuje analýzou makro a mikroprostredia podniku na nemeckom trhu, na základe ktorých je vytvorená SWOT analýza. Ďalej je popísané prispôsobenie obchodného modelu na nemecký trh, riadenie zahraničnej dcérskej spoločnosti a prenos organizačnej štruktúry. Na konci práca vyhodnocuje a popisuje kritické faktory úspechu na nemeckom trhu.

Kľúčové slová

e-commerce, Knuspr, Rohlik, expanzia, PESTLE, Porter, SWOT, nemecký trh, kritické faktory

Abstract

The aim of this thesis is to evaluate the critical factors of the successful expansion of the Czech e-shop in the field of FMCG Rohlik to the German market. The thesis consists of two main parts - theoretical and practical part. In the theoretical part are explained the concepts of e-commerce, the development of e-commerce in the Czech Republic and in Germany, industrialization and globalization, the reasons why companies enter the foreign market, as well as the strategic analysis tools used in the practical part. The practical part begins with the introduction of the Rohlik brand and continues with the analysis of the macro and microenvironment of the company on the German market, based on which a SWOT analysis is created. In the next step are described the adaptation of the business model to the German market, the management of the foreign subsidiary and the transfer of the organizational structure. At the end, the work evaluates and describes the critical success factors on the German market.

Keywords

e-commerce, Knuspr, Rohlik, expansion, PESTLE, Porter, SWOT, german market, critical factors

Obsah

Úvod.....	1
1 E-commerce.....	3
1.1 Definícia e-commerce	3
1.2 Rozvoj e-commerce v oblasti FMCG v Českej republike a v Nemecku	4
2 Prečo firmy vstupujú na zahraničný trh.....	8
2.1 Dôvody expanzie	8
2.2 Prekážky expanzie e-shopu do zahraničia	8
2.3 Spôsoby expanzie do zahraničia	10
3 Internacionalizácia a globalizácia.....	12
3.1 Internacionalizácia	12
3.2 Globalizácia	12
3.2.1 Podmienky pre rozvoj globalizácie	13
3.2.2 Sociálne dôsledky globalizácie	13
4 Analýza prostredia cieľového trhu.....	14
4.1 Makroprostredie – PESTLE analýza	14
4.2 Mikroprostredie - Porterov model piatich síl	15
5 Analýza vnútorného prostredia podniku.....	16
5.1 Hodnotový reťazec	16
5.2 Strategický positioning	16
5.3 EPRG stratégia	16
6 Predstavenie spoločnosti Rohlík (VELKÁ PECKA s.r.o.).....	19
6.1 Obchodný model spoločnosti Rohlík a.s. na českom trhu	20
6.2 Vonkajšia analýza spoločnosti - makroprostredie	22
6.2.1 PESTLE Analýza	22
6.2.2 Analýza odvetvia – Porterov model piatich síl	29
6.3 Vnútna analýza spoločnosti - mikroprostredie	32
6.3.1 Hodnotový reťazec	32
6.3.2 Strategický positioning	34
6.3.3 EPRG stratégia	35
6.3.4 Analýza hospodárskych výsledkov	36
6.4 SWOT analýza	36
6.5 Prispôsobenie obchodného modelu na nemecký trh, riadenie zahraničnej dcérskej spoločnosti a prenos organizačnej štruktúry	38
6.6 Vyhodnotenie kritických faktorov úspechu	39

Záver	40
Zoznam použitej literatúry	41
Zoznam obrázkov	47
Zoznam grafov.....	48

Úvod

E-commerce je v posledných rokoch prudko rozvíjajúca sa oblasť svetového obchodu. Nie len v Európe, ale aj iných kútoch sveta pozorujeme vznik nových obchodov na internete – e-shopov a ich rast až na globálnu úroveň. Dnes je možné objednať si na internete prakticky všetko, čo bolo v minulosti možné zakúpiť výlučne v kamenných obchodoch. Tento trend sa teda nevyhýba ani oblasti FMCG (Fast-Moving Consumer Goods), ktoré sú dnes bežnou súčasťou spotrebiteľských nákupov. V preklade sa jedná o rýchlo obrátkový spotrebný tovar, takže napríklad potraviny, hygienické potreby, doplnky do bytu, alebo napríklad lieky. Rovnako ako v iných oblastiach e-commerce, kde sa stali spoločnosti kľúčovými hráčmi na svetových trhoch, aj v segmente FMCG firmy expandujú na zahraničné trhy. Pre mnohé spoločnosti, ktoré dosiahli významný podiel na svojom domácom trhu, predstavuje expanzia do zahraničia logický ďalší krok v ich rozvoji. Avšak táto expanzia prináša aj mnoho výziev a otázok.

Český e-shop Rohlík sa na domácom trhu teší už niekoľko rokov vysokej popularite. Rovnako ako iné spoločnosti podnikajúce v FMCG segmente, aj Rohlík sa snaží o prienik na zahraničné trhy. Firma už zvládla expanziu na niektoré iné európske trhy. Ako však dokáže tento úspešný český hráč obstáť na tak konkurenčnom trhu, akým je nemecký? A aké sú kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú úspech takéhoto podnikateľského kroku?

Táto diplomová práca sa zameriava na zhodnotenie kritických faktorov úspešnej expanzie e-shopu Rohlík na nemecký trh. Postupne sa bude venovať vývoju e-commerce a jeho porovnaniu v Českej republike a v Nemecku, skúmaniu internacionalizačných a globalizačných procesov, analýzam makroprostredia podniku na cieľovom, teda nemeckom trhu, mikroprostredia podniku v segmente FMCG v Nemecku a podrobnému pohľadu na spoločnosť Rohlík a jej stratégie. Cieľom práce je poskytnúť čitateľovi komplexný pohľad na problematiku expanzie, jej možných prekážok a faktorov, ktoré môžu výrazne ovplyvniť úspešnosť preniknutia na nový trh, rovnako ako zhodnotenie aktuálneho stavu na nemeckom online FMCG trhu.

V nasledujúcich kapitolách táto diplomová práca priblíži odpovede na tieto otázky a preskúma, či má český e-shop Rohlík, respektíve Rohlik Group predpoklady na to, aby sa stal rovnako úspešným hráčom okrem českého, aj na nemeckom trhu v oblasti FMCG.

TEORETICKÁ ČÁST

1 E-commerce

1.1 Definícia e-commerce

E-commerce, alebo internetový obchod je možné jednoducho definovať ako predaj tovarov a služieb na internete za použitia rozličných platobných metód (v niektorých krajinách rovnako známy ako elektronický obchod). Jedná sa rýchlo rastúce odvetvie so stálymi hráčmi na trhu, ku ktorým neustále vstupujú menšie nové spoločnosti. (Zande, 2023)

Celý proces medzi predávajúcim a spotrebiteľom pozostáva z objednávky spotrebiteľa vykonanej na online platforme predávajúceho, pričom zákazník následne za služby, resp. tovar zaplatí. Po vykonanej objednávke predávajúci zaeviduje požiadavku vo svojom backendovom systéme, ktorý následne preverí, či má obchodník na sklade dostatočné množstvo požadovaného tovaru, spracuje objednávku a platbu, informuje zákazníka o pozitívnom, prípadne negatívnom výsledku a podá informáciu o nutnosti daný produkt vyexpedovať. (Zande, 2023)

Rovnako ako pri štandardnom (off-line) obchode, aj pri e-commerce poznáme viacero modelov:

B2C model – model predaja medzi predávajúcim (spoločnosťou) a konečným zákazníkom, ktorého cieľ nie je daný produkt predať ďalej.

B2B model – v tomto prípade sa jedná o model predaja tvarov a služieb medzi dvomi spoločnosťami, ako napríklad medzi výrobcom a distribútorom. Cieľom kupujúceho je teda predať kúpený tovar buď konečnému spotrebiteľovi, alebo ďalej na trhu B2B.

C2C model – jedná sa o priamy model predaja od zákazníka zákazníkovi. Ako príklad je možné uviesť platformy E-Buy, Marketplace od Facebooku, prípadne Bazoš.

D2C model – jeden z najnovších modelov. Reprezentuje priamy predaj konkrétnej značky konečnému spotrebiteľovi, bez medzičlánku v predajnom reťazci ako napríklad distribútor, alebo veľkoobchod. Tento model je populárny napríklad na sociálnych sieťach.

C2B model – predajný model, pri ktorom zákazník predáva svoje výrobky, prípadne služby spoločnosti. Môže sa jednať o ľudí na voľnej nohe, ako napríklad maliari, alebo iní umelci.

B2G model – firmy, ktoré predávajú produkty a služby štátu, prípadne štátnym organizáciám. Môže sa jednať napríklad o objednanie služieb na údržbu infraštruktúry štátu.

C2G model – spotrebiteľ (súkromná osoba) predáva svoje produkty a služby štátu. Jednať sa môže napríklad o platenie daní online, prípade platenie rôznych poplatkov samosprávam pomocou ich webových stránok.

Poznáme tri typy produktov, ktoré môžu byť predávané pomocou e-commerce:

Fyzický tovar – jedná sa o hmatateľné výrobky, ako napríklad knihy, elektronika, kozmetika..

Digitálny tovar – nehmatateľný tovar, ako napríklad audio-stopy, videá, alebo elektronické knihy

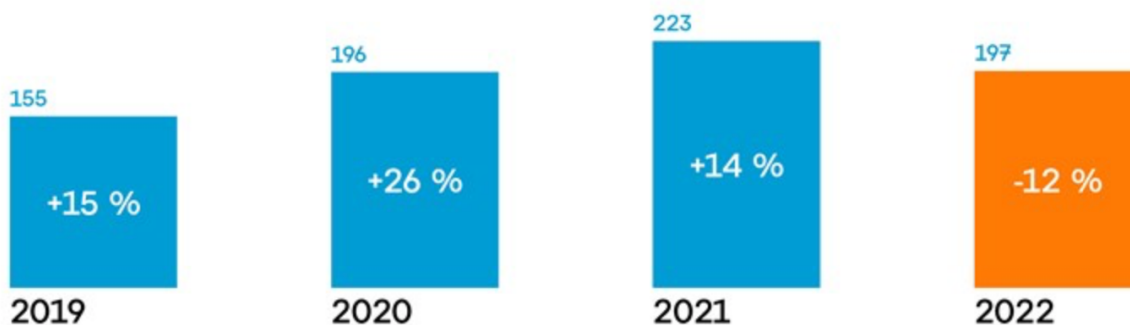
Služby – napríklad preklady z cudzích jazykov (Zande, 2023)

1.2 Rozvoj e-commerce v oblasti FMCG v Českej republike a v Nemecku

V kapitole vyššie bol definovaný e-commerce ako celok. V mojej diplomovej práci sa však budem zhľadom na jej názov a cieľ venovať primárne jednej konkrétnej časti e-commerce, a to „Fast-Moving Consumer Goods“ (ďalej len FMCG), čo je možné voľne preložiť ako e-commerce s rýchlo-obrátkovým tovarom. Do tejto kategórie je možné zaradiť potraviny a nápoje, tovar do domácnosti, ale rovnako aj produkty dennej spotreby. (Beer, 2023)

Česká republika

Aktuálna situácia na e-commerce trhu v Českej republike je pre obchodníkov mimoriadne pozitívna. Medziročná zmena obratu činí aktuálne +14%, pričom predpokladaný celorepublikový obrat na konci roku 2023 je viac než 222 miliárd Kč. Medziročne pribudlo aj približne 3% nových e-shopov, čím sa ich počet zvýšil na viac než 50000. Predikcia do konca roku hovorí, že ich počet bude naďalej rásť a presiahne počet 52000. E-commerce si tým pádom ukrája čoraz väčší tržný podiel v maloobchode, pričom medziročná zmena činí +2,3% a aktuálny podiel je približne 13,5%. Medzi najpredávanejšie kategórie tovarov patria oblečenie a doplnky s podielom vyšším než 19%, príslušenstvo k domu a záhrade s 13% podielom a na treťom mieste sa umiestnili potraviny s 8% podielom. Česká republika má najväčší podiel e-shopov na obyvateľa spomedzi všetkých krajín Európskej únie. (Huba, 2023)



GRAF 1 VÝVOJ OBRATU E-COMMERCE V ČR V MILIARDÁCH Kč V ROKOCH 2019-2022

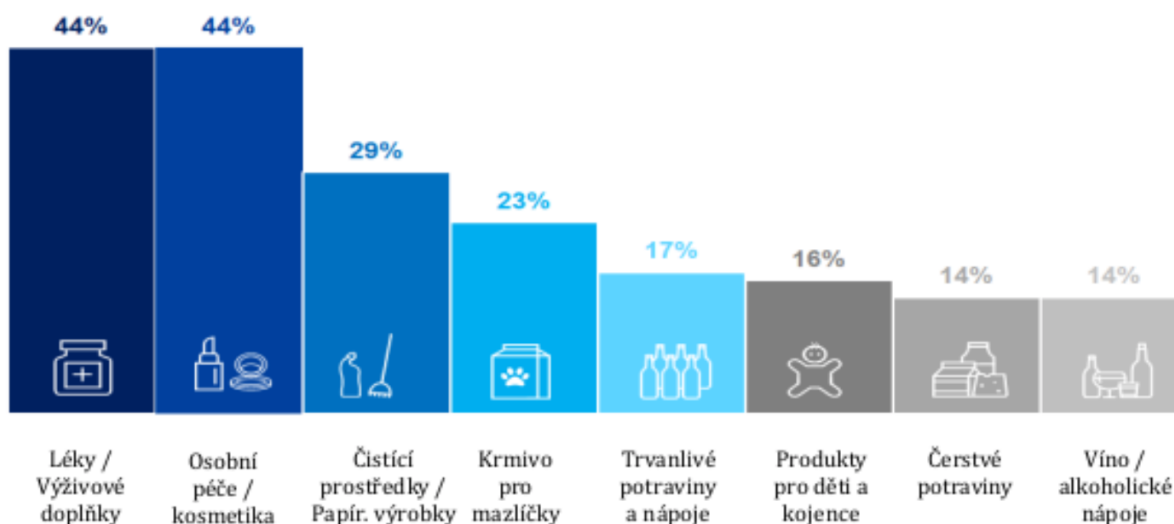
ZDROJ: (BERKOVÁ, 2023)

Z grafu je možné vidieť, že rekordný rast obratov nastal najmä v roku 2020, pričom pokračoval aj v roku nasledujúcom, čiže 2021. Do veľkej miery to bolo spôsobené opatreniami spojenými s pandemiou Covid-19, ktoré zapríčinili nižšiu mobilitu obyvateľstva, ktoré tým pádom nakupovalo na internete. V roku 2022 je patrný prepád naspäť na úroveň začiatku pandémie. Je možné to pripísať opätovnému otvoreniu maloobchodných prevádzok a zrušeniu pandemických obmedzení.

Čo sa čisto e-commerce FMCG trhu týka, situácia na trhu v Českej republike je každým rokom priaznivejšia. U najväčších hráčov (podľa obratu) je patrný za posledné roky každoročný nárast, čím možno aj do ďalších rokov predikovať zvyšovanie obratu. Podľa obratu sú na českom trhu najväčšími hráčmi značky Rohlík, Košík a iTesco (jediný zo spomínanej trojice s kamennými predajňami).

Českí spotrebitelia patria k absolútnej európskej špičke čo sa týka nákupu FMCG online. Rast online nákupov v porovnaní s kamennými obchodmi je najvyšší v celej Európskej únii. Približne 84% ľudí v Českej republike v roku 2021, ktorí používali internet pomocou neho nakupovali. Medzi zaujímavosti

je možné zaradiť fakt, že až 44% Čechov nakupuje lieky a výživové doplnky online. V porovnaní s ostatnými európskymi krajinami sa jedná o unikát, nakoľko európsky priemer sa pohybuje na úrovni 23%. V skúmanom segmente, do ktorého spadajú primárne potraviny, môžeme hovoriť o približne 30% tržnom podieli. Medzi kľúčové rozhodovacie faktory spotrebiteľa patrí doprava zdarma od určitej nákupnej sumy, možnosť tovar vrátiť v prípade, že je nevyhovujúci, rovnako ale aj garancia kvality. (Oupic, 2018) (Kovanda, 2022)

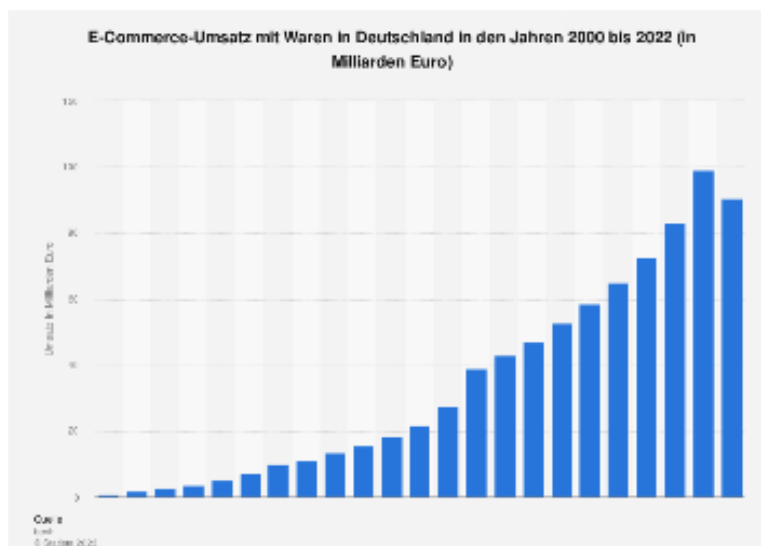


GRAF 2 DRUHY FMCG NAKUPOVANÉ ONLINE V ČR

ZDROJ: (OUPIC, 2018)

Nemecko

Podobne ako v Českej republike, aj v Nemecku má e-commerce medzičasom významnú pozíciu na trhu, ktorá pod vplyvom pandémie Covid-19 ešte zosilnela. Pod vplyvom vojny na Ukrajine a relatívne vysokej inflácie sa však otriasajú aj pozície najväčších hráčov v krajine. V Nemecku medzi nich dlhodobo patrí svetový gigant Amazon. Jeho hodnota na burze sa v krátkom horizonte znížila o 50%, čo malo za následok prepustenie približne 18000 zamestnancov. Rovnako ako v Českej republike, v Nemecku bol zaznamenaný výrazný skok čo do obratu v roku 2021, kedy predstavoval v celej republike takmer 100 miliárd EUR. Po rozvoľnení Covid-19 opatrení a znovuoživení kamenných prevádzok v roku 2022 sa obrat znížil o takmer 9%, pričom jeho celoročná hodnota dosiahla niečo málo cez 90 miliárd EUR. Podľa štatistík sú to najmä rodiny, ktoré míňajú menej peňazí pri online nákupoch, preto teda celkový pokles obratu. (Klášgen, 2023)

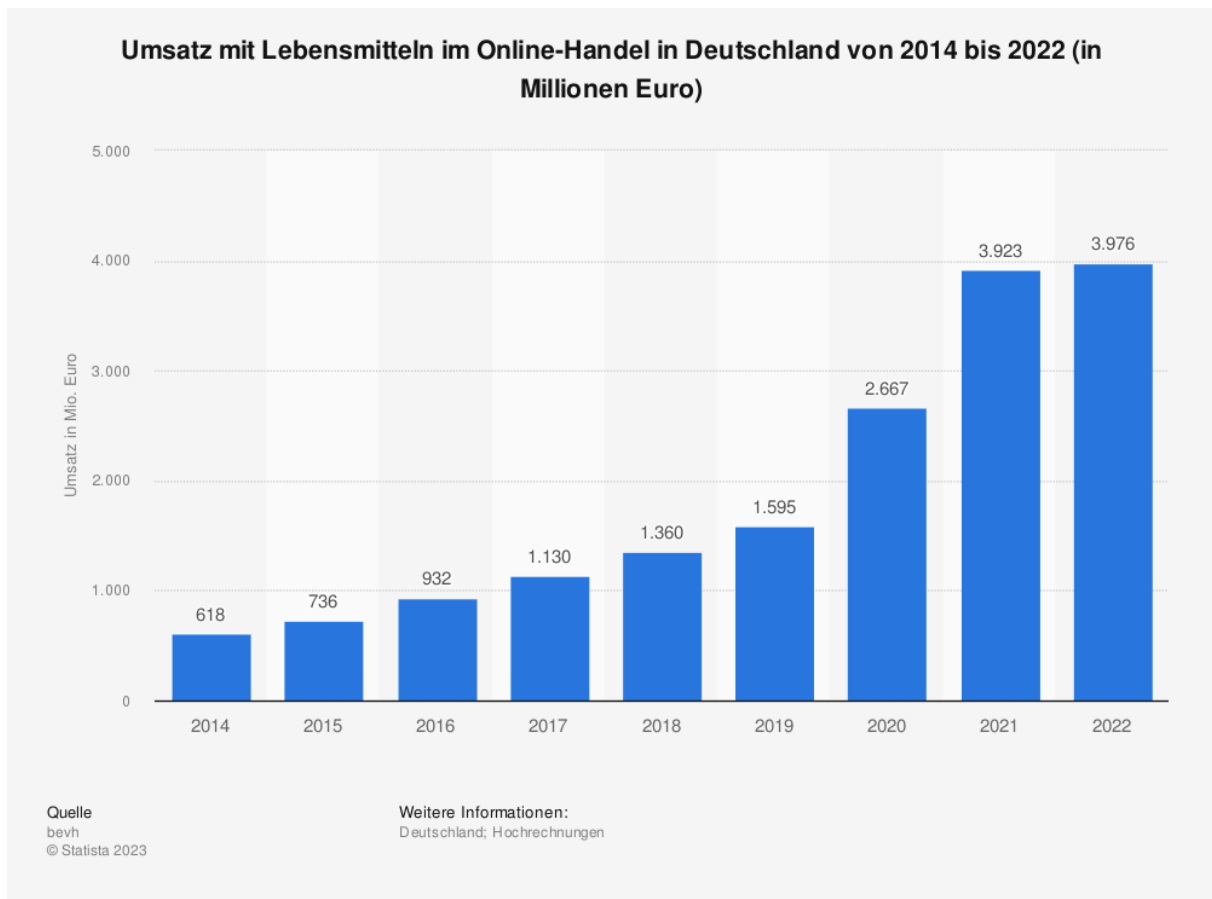


GRAF 3 VÝVOJ OBRATU E-COMMERCE V NEMECKU MEDZI ROKMI 2000-2022 (V MILIARDÁCH EUR)

ZDROJ: (STATISTA, 2023)

Čo ale Nemci na internete najčastejšie nakupujú a aký podiel má FMCG? Na nemeckom trhu je možné nájsť množstvo paralel s vyššie spomínaným českým trhom. Medzi produkty s najvyšším zastúpením patrí oblečenie a obuv s percentuálnym podielom vyšším než 50%, mierne nižší podiel má elektronika s približne 47% podielom, knihy a hry sú na tretej priečke s 45% podielom. Napriek faktu, že Nemecko je viac než 30 rokov zjednotené, v online nákupoch a teda využívaní e-commerce sú badateľné zásadné rozdiely. Nové spolkové republiky (bývalá NDR) nakupujú v porovnaní s bývalým Západným Nemeckom takmer vo všetkých produktových oblastiach percentuálne viac. Jedinou výnimkou sú lieky. FMCG produkty, kde možno zaradiť drogériu, starostlivosť o telo a potraviny tvoria celkovo 28% (potraviny približne 11 a zvyšok 17%). Rozdiely v nakupovaných produktoch na internete je možné pozorovať aj medzi rôznymi mestami. Kým celonemecký priemer nákupu potravín online predstavuje približne 11%, v Berlíne je to až 18% (Schmitz-Engels, 2022)

Čo sa týka samotných potravín, skokový nárast predstavovali najmä pandemické roky 2020 a 2021. Kým dovtedy bol medziročný nárast pozvoľný (približne 20% každý rok), medziročný nárast medzi 2019 a 2020 predstavoval viac než 60% obratu. Medzi rokmi 2020 a 2021 bol len o trochu nižší. V roku 2022 sa napriek inflácii a znovuotvoreniu kamenných znovu o pár percent zvýšil.



GRAF 4 OBRAT E-COMMERCE S POTRAVINAMI V NEMECKU MEDZI ROKMI 2014-2022

ZDROJ: (STATISTA, 2023)

Porovnanie môžeme zhrnúť číselne. Kým priemerný obyvateľ Českej republiky utratí cez e-commerce ročne približne 20000 Kč, čiastka priemerného Nemca je o približne 40% vyššia a predstavuje 28000 Kč. Výrazne viac však Česi utratia za čerstvé a trvanlivé potraviny, pretože percentuálny podiel týchto produktov na celkovom nakupovanom tovare je 31%, oproti Nemecku kde celonárodný priemer predstavuje len približne 11%.

2 Prečo firmy vstupujú na zahraničný trh

2.1 Dôvody expanzie

Spoločnosti v celom svete expandujú na zahraničné trhy z rozličných dôvodov. Medzi tie hlavné patrí vstup na nový trh z dôvodu zvýšenia zisku, nadprodukcia pre tuzemský trh, alebo voľné kapacity. Globalizácia a expanzia pomáha spoločnostiam nájsť nových zákazníkov za hranicami. Nové technológie z 20. storočia, ako napríklad elektronická komunikácia, respektíve skrátenie doby cestovania pomocou leteckej dopravy učinili expanziu ešte jednoduchšiu. Spoločnostiam zahraničné trhy a diverzifikácia príjmov pomáha prekonávať rôzne krízy, pretože v prípade výpadku jedného trhu, príjmy môže minimálne čiastočne zachrániť iný trh, na ktorom firma pôsobí. (Elmuti & Kathawala, 2001)

Medzi ďalšie dôvody, konkrétne v oblasti e-commerce patrí lukrativita zahraničných trhov. Ako už bolo spomínané v predchádzajúcich kapitolách, Česká republika patrí medzi európskych e-commerce lídrov, čo dáva priestor zužitkovať know-how nadobudnuté na tuzemskom trhu aj v zahraničí. Prirodzene spoločnosti potom premýšľajú nad expanziou na trhy východnej Európy, ktoré sú práve na vzostupe, prípadne na západné trhy. V krajinách Európskej únie je zakázané, aby si spoločnosti určovali akékoľvek podmienky na cezhraničný predaj. V praxi to znamená, že expanzia v rámci EÚ prebieha bez väčších problémov. (Expando, 2021)

2.2 Prekážky expanzie e-shopu do zahraničia

Okrem vyššie spomínaných dôvodov prečo by e-shop mal expandovať do zahraničia a aké z toho plynú výhody, existujú na tejto ceste aj rôzne riziká a prekážky.

Technická infraštruktúra

Jednou z prekážok môže byť spustenie a prevádzkovanie online webstránok na inom trhu. Častokrát nie je jednoduché z dôvodu obmedzení infraštruktúry cieľovej destinácie prevádzkovať web v danej krajine. Spoločnosti sa v takýchto prípadoch častokrát uchýľujú k riešeniu neprevádzkovať webstránky v cieľovej krajine na miestnych serveroch, ale práve na „domácej stránke“, ktorú preložia do cieľového jazyka. Nevýhodou v tomto prípade môže byť legislatíva krajiny, kde spoločnosť expanduje, nakoľko môže vyžadovať webové stránky na miestnych serveroch. (Hakenson, 2022)

Clo a colné poplatky

Pri expanzii mimo Európsku Úniu predstavuje pre spoločnosť jednu z nevýhod clo. Vzhľadom k faktu, že diplomová práca sa zaoberá expanziou v rámci EÚ a Schengenského priestoru, kde platí voľný pohyb kapitálu, osôb a tovaru, je tento bod bezpredmetný.

Environmentálne zákony

Medzi ďalšie dôležité faktory medzinárodného online obchodu patria environmentálne zákony cieľovej krajiny. Legislatíva sa nelíši len medzi Európskou Úniou a ostatnými krajinami, ale aj v rámci štátov samotnej EÚ. V rôznych krajinách je uzákonená legislatíva hovoriaca o povinnosti predajcov platiť poplatky za recykláciu určitých produktov, ktoré ďalej slúžia na financovanie miestnych národných

recyklačných systémov. Ako už bolo spomínané, aj v rámci EÚ majú jednotlivé krajiny rôzne pravidlá, čo robí finálny predaj koncovým užívateľom ešte zložitejším. (Bettin, 2023)

Sadzby DPH

Jednotlivé krajiny v rámci Európskej Únie majú rozdielne sadzby DPH. Nejedná sa pritom len o základnú sadzbu (ktorá sa tiež líši), ale aj o znížené sadzby na určité produkty a služby. Niektoré štáty majú až tri sadzby DPH v závislosti od tovaru, respektíve služby. V prípade, že obrat presiahne určitú sumu, stáva sa obchodník automaticky platcom DPH. Všeobecný pravidlom je, že obchodník DPH platí v krajine, kde je tovar spotrebovaný, alebo využívaný konečným zákazníkom. V prípade, že má e-shop sídlo v EÚ, nie je pri vývoze DPH účtovaná, avšak bude vyčíslená a splatná v cieľovej krajine. (Bettin, 2023)

Logistika a geografia

Okrem dovozových predpisov, vyhlášok a daňových otázok je nutné brať v úvahu logistiku tovaru. Medzi jednotlivými krajinami sa líšia zoznamy zakázaných položiek, ktoré nie je možné prepravovať cez hranice. V rámci Európskej únie je možné uviesť ako príklad určité druhy tabakových výrobkov, prípadne niektoré alkoholy. (Hakenson, 2022)

Zákaznícka podpora na cieľovom trhu

Po predaji samotného tovaru je nutné zabezpečiť zákazníkovi ďalší zákaznícky servis. Medzi štandardné cesty, ako zákazník spoločnosť môže kontaktovať, patrí e-mail, telefón, prípadne online formuláre. Je teda nutné mať k dispozícii zamestnancov, ktorí ovládajú jazyk cieľového trhu, aby mohol byť zabezpečený plnohodnotný zákaznícky servis. Častokrát môže k redukcii kontaktu po predaji od konečného zákazníka pomôcť takzvaný FAQ zoznam – najčastejšie otázky a odpovede. Netreba však zabúdať, že samotné preloženie webových stránok nestačí. Na proaktívnu komunikáciu voči zákazníkovi na cieľovom trhu je nutné prekladať a adaptovať rovnako aj marketingové materiály a iné dokumenty. (Hakenson, 2022)

Platobné metódy

Koneční zákazníci sú na rôznych trhoch zvyknutí na rozličné platobné metódy. Cieľom je sa konečnému zákazníkovi prispôbiť a v procese nákupu ho neodlákajú inou platobnou metódou, respektíve neposkytnúť mu platobnú metódu používanú v jeho krajine. V prípade neposkytnutia správnej platobnej metódy riskuje obchodník stratu zákazníka tesne pred zaplatením jeho objednávky a tým pádom stratu obratu a zisku. Medzi najčastejšie platobné metódy patria kreditné karty, ktoré sa na platby na internete využívajú napríklad v Japonsku, alebo Turecku. Rozličnosť dokazuje fakt, že napríklad v Číne spotrebitelia využívajú najčastejšie digitálne peňaženky, v Holandsku sú to zase priame bankové prevody. (Bettin, 2023)

Na kľúčovom trhu pre túto diplomovú prácu, teda v Nemecku je situácia odlišná. Väčšina nemeckej populácie volí pri nákupoch na internete možnosť platby pomocou online platobných prostriedkov typu PayPal, prípadne cez švédsku aplikáciu Klarna. Druhým najčastejším variantom je platba na faktúru, ktorá je nasledovaná bankovým prevodom. Platba kreditnou kartou je až na štvrtom mieste. (Bocksch, 2022)



GRAF 5 PLATOBNÉ METÓDY V E-COMMERCE NA NEMECKOM TRHU

ZDROJ: (BOCKSCH, 2022)

2.3 Spôsoby expanzie do zahraničia

Nie len v oblasti e-commerce, ale všeobecne v businessse existujú rôzne stratégie vstupu na zahraničný trh. Pred učením tak dôležitého rozhodnutia je nutné zvážiť všetky pozitívne aj negatívne dopady jednotlivých možností. Formy, respektíve spôsoby vstupu na zahraničný trh je možné zhrnúť do dvoch hlavných kategórií: vstup bez podielu (majetku) a majetkový vstup. Takzvaný bezpodielový vstup sa vyznačuje najmä vývoznými dohodami s partnermi v zahraničí, pričom majetkový vstup na zahraničný trh je typický vlastníctvom dcérskej spoločnosti, ktorá je na cieľovom trhu registrovaná. (Terpstra & Sarathy, 2000)

Priama investícia

Majetková forma, pri ktorej materská spoločnosť investuje priamo do dcérskej firmy na zahraničnom trhu. Táto forma predstavuje finančne najväčší záväzok pre materskú spoločnosť, nakoľko materská firma priamo vlastní entitu na zahraničnom trhu. Pri priamej investícii existujú dva varianty – buď uskutoční materská firma akvizíciu na zahraničnom trhu, pričom kúpi nejakú spoločnosť v cieľovej krajine, alebo urobí investíciu úplne na novo, kde vybuduje dcérsku spoločnosť od začiatku. Výhodou pre materskú firmu je, že má úplnú kontrolu nad novou, dcérskou spoločnosťou a všetky zisky. (Towarowska & Kąkol, 2013)

Export a import

Medzi najbežnejšie formy vstupu na zahraničný trh patrí export a import tovaru, materiálov a služieb. Export ako taký je proces, pri ktorom firma predáva tovar, prípadne služby vyrobené v jednej krajine do iných krajín. Existujú dva typy exportu – priamy a nepriamy. Nepriamy export je možné definovať ako predaj skrz rôznych distribútorov, pričom teda spoločnosť priamo nevstupuje na zahraničný trh –

riadi sa podobnými procesmi ako domáci trh. Naopak priamy export je predaj na zahraničnom trhu so zapojením marketingovej komunikácie s konečným zákazníkom. (Towarowska & Kąkol, 2013)

Licencovanie

Ďalšou možnosťou ako s nižším rizikom pre spoločnosť vstúpiť na zahraničný trh je licencovanie svojej značky. Držiteľ licencie vlastní patentové práva, práva na ochrannú známku, autorské práva, ale rovnako aj know-how na výrobu a procesy. Nadobúdateľ licencie má právo uvádzať produkty spoločnosti vlastniacej licenciu na trh. (Towarowska & Kąkol, 2013)

Franchising

Podobná forma vstupu na zahraničný trh ako licencovanie. Franchising je možné definovať ako systém, v ktorom polo nezávislí majitelia franchise platia poplatky spoločnosti vlastniacej technológiu a značku výmenou za to, že sa môžu identifikovať ochrannou známkou spoločnosti a predávať jej produkty a služby. V porovnaní s vyššie spomínaným licenčným systémom sú spravidla franchise zmluvy obsiahlejšie. Výhodou franchise systému sú napríklad nízke riziko a náklady, možnosť expanzie takmer do celého sveta a fakt, že partneri častokrát prinášajú potrebný kapitál. Medzi nevýhody zase patrí napríklad fakt, že sa partneri v budúcnosti môžu stať konkurentmi, dopyt franšízantov nie je zaručený, rovnako môže ale franšízant závažne poškodiť meno spoločnosti na trhu. (Towarowska & Kąkol, 2013)

Joint ventures

Forma vstupu na zahraničný trh pomocou joint ventures má mnoho spoločného s licencovaním. Zásadným rozdielom je však fakt, že obe spoločnosti majú v novej spoločnosti majetkový podiel. Spravidla toto partnerstvo vedie k vytvoreniu tretej firmy. (Byrne & Popoff, 2008)

Strategické aliancie

Moderná forma strategických aliancií má tri základné znaky: vzniká medzi firmami v silne industrializovaných krajinách, sústreďujú sa primárne na vývoj nových produktov a technológií (menej na distribúciu aktuálnych a majú častokrát len krátkodobé trvanie. Medzi kľúčové ciele strategických aliancií patrí výmena technológií, slúžiaca k pokroku vo vytváraní nových produktov a služieb. (Jagersma, 2005)

3 Internacionalizácia a globalizácia

V dnešnom modernom svete má medzinárodný obchod ekonomicky kľúčové postavenie. Či už z pohľadu bežného spotrebiteľa, ktorý nakupuje produkty a služby z iných krajín, ale rovnako aj na úrovni štátov, ktoré medzi sebou obchodujú a vytvárajú podmienky pre zahraničných investorov. Internacionalizácia a globalizácia prináša veľa pozitív, ako napríklad nové pracovné miesta, vyššie zisky pre spoločnosti atď., rovnako však so sebou nesie určité negatíva – napríklad pre malých regionálnych hráčov. Hlavný rozdiel medzi internacionalizáciou a globalizáciou spočíva vo fakte, kde internacionalizácia predstavuje spôsob, ako určitý trh zvyšuje svoj vplyv na medzinárodnom trhu, pričom globalizácia označuje proces spájania ekonomík ako takých. (Stephens, 2023)

3.1 Internacionalizácia

Internationalizáciu je možné definovať ako proces prispôsobenia produktu, prípadne služby na konečný trh určenia s cieľom rastu spoločnosti, ktorá ho uvádza. V oblasti e-commerce znamená internacionalizácia priniesť spoločnosť do bodu, kde môže úspešne obchodovať na rôznych trhoch. Kľúčové pri internacionalizácii, či už v oblasti e-commerce, alebo iných business oblastiach, je pochopenie kultúrnych rozdielov, tradícií a trhových preferencií cieľovej krajiny. (Thompson, 2021)

Internationalizácia nie je jednotný proces, ktorý sa dá na každú spoločnosť aplikovať podľa jedného vzorca. Existuje preto viacero modelov:

Model uppsalskej školy

Ako názov napovedá, jedná sa o model zo švédskeho mesta Uppsala, ktorý vznikol ako dielo švédskych výskumníkov Johansona a Wiedersheim-Paula. Študovali proces internacionalizácie švédskych výrobných firiem a vyvinuli model výberu trhu a formu vstupu na zahraničný trh.

Model uppsalskej školy patrí medzi najznámejšie modely internacionalizácie. Model predstavuje postupný internacionalizačný proces a predpokladá nedostatočné znalosti o zahraničnom trhu, na ktorý firma vstupuje. Model hovorí o tom, že by sa spoločnosť najprv mala etablovať na svojom domácom trhu, pričom by mala postupne získavať zdroje a vedomosti potrebné na nový trh. Po tom, ako firma dostatočne spozná nový trh a má dostatočné zdroje, môže postúpiť do ďalšej fázy. (MBA Knowledge Base, 2021)

OLI model

Model OLI, alebo aj v angličtine Dunning's eclectic paradigm je model vyvinutý Johnom Dunningom. Podľa jeho modelu existujú práve tri faktory, ktoré určujú aktivity medzinárodných spoločností. Sú to výhody vlastníctva O (ownership advantages), výhody umiestnenia L (location) a výhody internacionalizácie I (internacionalisation advantages). Model OLI navrhuje rozvíjať konkurenčné výhody na domácom trhu a následne ich prenášať na nové zahraničné trhy prostredníctvom priamych zahraničných investícií. (Rugman, 2010)

3.2 Globalizácia

Globalizácia je proces integrácie a zblížovania nižších ekonomických jednotiek (štátov) na globálnej úrovni. Tento proces je prirodzený a do určitej miery aj očakávaný, pretože je prospešný pre medzinárodný obchod. Globalizačný proces má dlhú tradíciu, pričom začal v minulosti z úrovne

lokálnej na regionálnu a ďalej na národnú. Výroba v rôznych svetových regiónoch, medzinárodný obchod, pohyb kapitálu a tovaru sú všetko hnacími motormi globalizácie – skrátene všetky tieto faktory môžeme nazvať ekonomické aktivity. Pri ekonomickej globalizácii prirodzene dochádza k zmenám v procesoch a logistike výroby, zmeny z národnej na globálnu úroveň. (Sýkora, 2008)

3.2.1 Podmienky pre rozvoj globalizácie

Technický pokrok v posledných desaťročiach patril medzi kľúčové míľniky rozvoja svetovej globalizácie. Medzi najkľúčovejšie faktory patrili pokrok v oblasti informačných technológií a deregulácia národných a medzinárodných trhov s tovarom a kapitálom. Pripojenie k internetu prakticky vo všetkých kútoch planéty zabezpečuje nie len rýchlu a bezproblémovú komunikáciu, ale rovnako zaisťuje aj rýchly prevod kapitálu medzi rôznymi firmami. Odstránenie bariér spojené s medzinárodným obchodom otvorila cestu pre mnohé firmy na obchodovanie na nových trhoch. (Sýkora, 2008)

3.2.2 Sociálne dôsledky globalizácie

Ako bolo spomínané v odstavcoch a kapitolách vyššie, globalizácia so sebou prináša množstvo pozitív. Netreba však zabúdať na negatíva, ktoré sú najmä pre menej rozvinuté krajiny dôležité. Patrí medzi ne napríklad nekontrolovaný transfer kapitálu. Prináša to so sebou riziko finančných kolapsov, aké bolo možno vidieť v krajinách juhovýchodnej a východnej Ázie, alebo napríklad aj v Brazílii. Ďalším faktorom je nerovnosť v prístupe k celkovému spoločenskému a ekonomickému rastu. Nie všetky krajiny majú rovnaké predpoklady k rastu a sú rovnako rozvinuté. Rozvinutejšie krajiny tým pádom majú výhodu oproti menej rozvinutým. Globalizácia rovnako oslabuje vplyv štátov ako takých. S postupom procesu strácajú vplyv na chod svojej ekonomiky a sú tým pádom odkázané na rozhodovanie svetových organizácií, ako napríklad Medzinárodný menový fond. (Mezřický, 2003)

4 Analýza prostredia cieľového trhu

V diplomovej práci budú použité nástroje strategickej analýzy na zanalyzovanie prostredia cieľového trhu, pričom na to budú použité nástroje PESTLE analýzy a Porterov model piatich síl. V nasledujúcich kapitolách budú tieto nástroje predstavené.

4.1 Makroprostredie – PESTLE analýza

Na vyhodnotenie cieľového prostredia expanzie bude použitá metóda PESTLE. Pozostáva z politických, ekonomických, sociálnych, technologických, legislatívnych a environmentálnych faktorov.

Politické faktory

Politické faktory PESTLE analýzy vyjadrujú do akej miery ovplyvňuje vláda odvetvie, v ktorom spoločnosť podniká. Jedná sa napríklad o zákonník práce, politická stabilita v krajine, korupcia, prípadne zahranično-obchodná politika. (Alberdi, 2023)

Ekonomické faktory

Ďalším bodom PESTLE analýzy sú takzvané ekonomické faktory. Spadá medzi ne napríklad údaj inflácie a jej aktuálna miera, nezamestnanosť v krajine, priemerná mzda a jej vývoj, kúpna sila obyvateľstva, prípadne hospodárske cykly. (Mašín, 2011)

Sociálne faktory

Sociálne faktory v analýze makroprostredia spoločnosti vyjadrujú napríklad úroveň vzdelania v krajine, náboženskú príslušnosť, veľkosť a štruktúru rodín, nákupné zvyklosti, štruktúra obyvateľstva (menšiny, percentuálny podiel žien a mužov...), alebo bezpečnosť v krajine. (Pereira, Business model analyst, 2023)

Technologické faktory

Medzi tieto faktory spadá napríklad využívanie internetu v populácii, výdaje štátu na výskum, úroveň výrobných technológií, prípadne patenty. (Klimková, 2015)

Legislatívne faktory

Legislatívne faktory rovnako patria medzi kľúčové pre spoločnosti, ktoré plánujú expanziu na nový trh. Legislatíva sa do veľkej miery môže oproti domovskej krajine zásadne líšiť. Medzi tieto faktory patrí spotrebiteľské právo, autorský zákon, alebo zákon o dovoze a vývoze. (Pereira, Business Model Analyst, 2023)

Environmentálne faktory

Posledným, ale nemenej dôležitým faktorom PESTLE analýzy sú environmentálne faktory. Medzi ne patria klíma v cieľovej krajine, respektíve oblasti podnikania, znečistenie ovzdušia, dostupnosť obnoviteľných zdrojov, alebo počasie. (Bush, 2016)

4.2 Mikroprostredie - Porterov model piatich síl

Na analýzu mikroprostredie spoločnosti bude v práci použitý model Porterových piatich síl. Pozostáva z vyjednávacej sily dodávateľov a odberateľov, substitučných produktov, novej a aktuálnej konkurencie.

Aktuálna konkurencia

Analýza aktuálnej konkurencie rozoberá aktuálnu situáciu na trhu čo sa týka počtu konkurentov v odvetví a ich silné stránky. S vyšším počtom konkurentov s ekvivalentnými produktami/službami sa stáva pozícia novej spoločnosti ťažšou. Počet konkurentov a odberané množstvo od dodávateľov majú tiež priamy súvis. V prípade, že je na trhu nízky počet konkurentov, zlepšuje to vyjednávaciu pozíciu u dodávateľov, tým že dodávatelia nemajú možnosť predávať svoje produkty viacerým odberateľom. (The Investopedia Team, 2023)

Potenciálna nová konkurencia

Medzi kľúčové fakty pri vstupe na nový trh patrí zhodnotenie rizika potenciálnej novej konkurencie. Riziko sa zvyšuje nízkymi vstupnými bariérami do odvetvia. Naopak, čím vyššie nutné náklady vstupu do odvetvia, tým sa znižuje riziko vstupu nových konkurentov na trh. (Georgopoulos & Nikolopoulos, 2005)

Vyjednávacía sila dodávateľov

Tento faktor ukazuje silu dodávateľov, akou môžu vyjednávať so spoločnosťami ohľadne cien tovarov a služieb. V princípe platí, že čím vyššia sila dodávateľa, tým je schopnejší vyjednať vyššie ceny, prípadne znížiť kvalitu. Prírodzene platí, že čím viac je na trhu dodávateľov, tým sa znižuje ich vyjednávacía sila. (CFI Team, 2022)

Vyjednávacía sila odberateľov

Faktor vyjednávacej sily odberateľov (zákazníkov) pojednáva o schopnosti zákazníka znížiť predajné ceny, prípadne zlepšiť kvalitu tovaru a služieb. Vo všeobecnosti platí, že čím väčší má zákazník výber spoločností ponúkajúcich obdobné produkty (vyššia konkurencia), tým sa zvyšuje jeho vyjednávacía sila. (Jacob, 2023)

Substitučné produkty

Definícia podľa Portera hovorí o tom, že substitučné produkty sú tie, ktoré si zákazník môže kúpiť ako náhradu za produkty ponúkané spoločnosťou. Spravidla sa líšia od produktov ponúkaných spoločnosťou, respektíve v odvetví len minimálne a tiež naplnia zákazníkove potreby. Pritom platí, že čím viac má zákazník možností nákupu substitučných produktov, tým je hrozba vyššia. (Weinstein, 2022)

5 Analýza vnútorného prostredia podniku

Na analýzu vnútorného prostredia podniku budú rovnako ako pri analýze prostredia cieľového trhu použité nástroje strategickej analýzy. Jedná sa konkrétne o analýzu hodnotového reťazca, strategický positioning spoločnosti a EPRG analýzu.

5.1 Hodnotový reťazec

Rovnako ako Porterov model piatich síl, aj hodnotový reťazec má rovnakého autora – Michaela Portera. Cieľom hodnotového reťazca je odhaliť konkurenčnú výhodu spoločnosti a jej zdroje, ktoré vedú k vyššej predajnej cene, prípadne nižším nákladom. Analýza ako taká zahŕňa proces od dodávateľov, až po distribučné kanály. (Harvard Business School, 2023)

5.2 Strategický positioning

Strategický positioning značky, respektíve spoločnosti je proces, pri ktorom sa daná značka, alebo spoločnosť odlišuje od konkurentov na trhu a určuje svoje postavenie. Za pomoci jasného strategického positioningu spoločnosť môže jednoduchšie predať zákazníkovi svoje USP (jedinečný predajný argument). (Kraus, 2022)

5.3 EPRG stratégia

Výsledky stratégie EPRG spoločnosti naznačujú, aké prístupy je vhodné aplikovať na zahraničných trhoch. Využíva sa preto v spoločnostiach, ktoré majú záujem o pôsobenie nie len na tuzemskom, ale aj na zahraničnom trhu. Skratka EPRG predstavuje štyri prístupy: etnocentrický, polycentrický, regiocentrický a geocentrický. (Zeeman, 2022)

Etnocentrický prístup

Pri etnocentrickom prístupe spoločnosť nevynakladá veľké úsilie na prieskum trhu v cieľovej zahraničnej krajine. Prieskum trhu sa odohráva v domácej krajine spoločnosti. Firma teda hľadá v zahraničí podobné trhy, tým pádom nemusí na ne zvlášť aplikovať inú marketingovú stratégiu. Medzi výhody teda patrí fakt, že firma ušetrí na prevádzkových nákladoch, ktoré dokáže investovať inde. Nevýhodou je zase fakt, že firma nezískava poznatky o zahraničnom trhu, čo môže negatívne ovplyvniť objemy predaja. (Zeeman, 2022)

Polycentrický prístup

Opak etnocentrického prístupu. Spoločnosť si robí dôkladný a starostlivý prieskum cieľového trhu a hľadá rozdiely oproti domovskému trhu. Medzi ciele patrí identifikovať rozdiely nového trhu, ktoré môžu byť využité v prospech spoločnosti. Pri polycentrickom prístupe je pre firmu jednoduchšie prijímať strategické rozhodnutia na základe rozdielov medzi trhmi. (Zeeman, 2022)

Regiocentrický prístup

Pre regiocentrický prístup je charakteristické, že spoločnosti vytvárajú stratégie na regionálnej, nie štátnej úrovni. V praxi to znamená, že jeden prístup je volený pre viac krajín naraz. V Európe je možné uviesť ako príklad Benelux, kde sú všetky tri trhy (Belgicko, Holandsko a Luxembursko) relatívne podobné, napriek určitým odlišnostiam v nich firmy častokrát implementujú jednu stratégiu. (Zeeman, 2022)

Geocentrický prístup

Tento prístup znamená, že podnik využíva len jednu stratégiu na globálnej úrovni pre všetky krajiny. Pri tomto prístupe sa neberie ohľad na kultúrne rozdiely. Spoločnosti, ktoré tento prístup využívajú sa snažia ponúkať svoje produkty a služby spôsobom, ktorý najlepšie vyhovuje miestnym aj medzinárodným zákazníkom. (Zeeman, 2022)

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Predstavenie spoločnosti Rohlík (VELKÁ PECKA s.r.o.)



OBRÁZOK 1 LOGO ZNAČKY ROHLIK.CZ

ZDROJ: (VELKÁ PECKA s.r.o., 2023)

Značka Rohlík patrí medzi najsilnejších a najdlhšie pôsobiacich hráčov v oblasti FMCG e-commerce na českom trhu. Napriek tomu, že verejnosti je známa najmä značka Rohlík, jej právna entita je registrovaná pod menom Velká pecka s.r.o. Spoločnosť bola založená v roku 2014 Tomášom Čuprom a odvtedy sa stala synonymom kvalitného a efektívneho nakupovania v digitálnom priestore.

Rohlík ponúka širokú škálu produktov, vrátane čerstvých potravín, sušených potravín a hygienických potrieb, ktoré dodáva priamo z partnerov, farmárov a výrobcov. Jeho model funguje na princípe „farma na stôl“, čo znamená, že zákazníci dostávajú čo najčerstvejšie produkty priamo od miestnych výrobcov. Okrem vyššie spomínaných produktov má vo svojom portfóliu aj lieky.

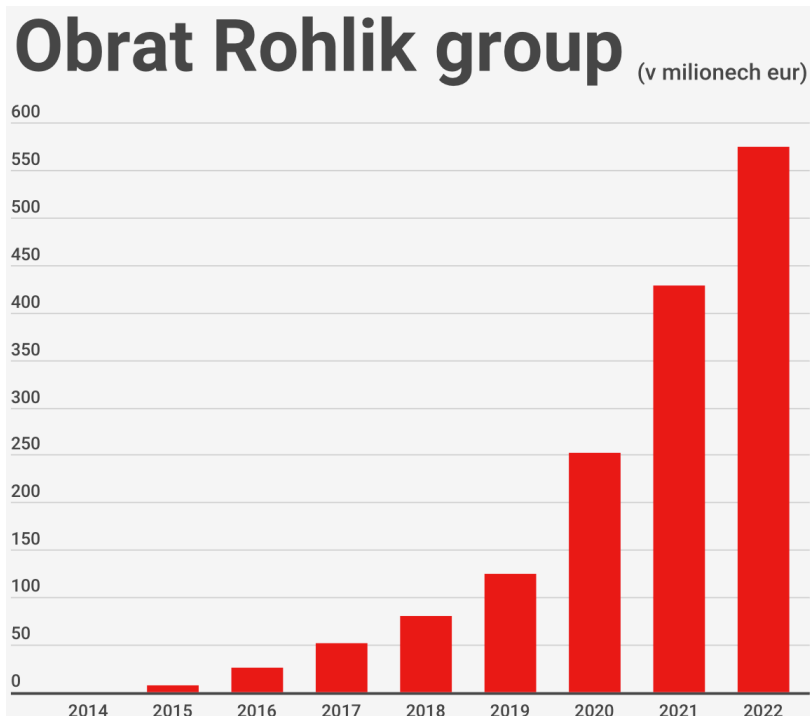
Spoločnosť investuje do modernizácie a digitalizácie procesov vo svojich skladoch, čo do veľkej miery automatizuje proces od nákupu až po predaj tovaru konečnému zákazníkovi. Umožňuje jednoduché vyhľadávanie produktov, efektívne sledovanie objednávok a flexibilný výber času doručenia.

Rohlík tiež uznáva dôležitosť udržateľnosti a vplyvu na životné prostredie. Spoločnosť sa zaviazala k minimalizácii odpadu prostredníctvom recyklovateľných obalov a optimalizácie logistiky, aby zabezpečila čo najnižšiu uhlíkovú stopu.

Silná pozícia na českom trhu a stabilný rast sú dôkazom jej úspechu. Okrem českého pôsobí medzičasom na viacerých trhoch. Na maďarskom trhu pod značkou Kifli, v Rakúsku sa prezentuje ako Gurkerl, v Nemecku ako Knuspr, v Španielsku, Rumunsku a Taliansku ako Sezamo.

Inovácie spoločnosti a záväzok k kvalite a udržateľnosti ukazujú, že je lídrom v oblasti online nákupu potravín. Rohlík pokračuje v presadzovaní hraníc toho, čo je možné v tomto rýchlo rastúcom sektore, a je nastavený na ďalší rast a úspech v nadchádzajúcich rokoch. (Čomorová, 2023) (Kudrnová, 2022) (VELKÁ PECKA s.r.o., 2023)

Dôkazom rastu spoločnosti je aj nasledovný graf:

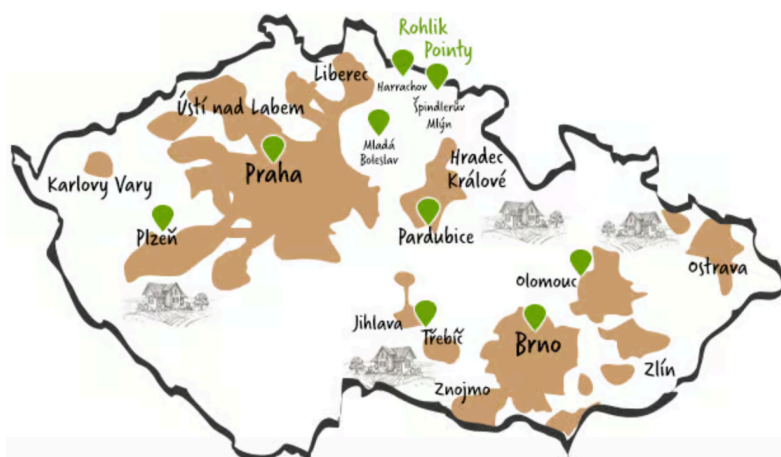


GRAF 6 VÝVOJ OBRATU ROHLIK GROUP MEDZI ROKMI 2014 AŽ 2022

ZDROJ: (ZELENKA, 2023)

6.1 Obchodný model spoločnosti Rohlík a.s. na českém trhu

Český trh bol prvý, na ktorom spoločnosť začala pôsobiť. Aktuálne nie je pokryté zásobovaním celé územie Českej republiky, nakoľko to nedovoľujú skladové možnosti. Aktuálne spoločnosť disponuje štyrmi skladmi, pričom posledný v Chrástanech pri Prahe bol otvorený v roku 2022 a je prakticky plne automatizovaný. Vďaka automatizácii sa skrátí čas čakania na objednávku v niektorých pražských mestských častiach z 90 na 60 minút. (Brejčák, CZECHCRUNCH, 2022)



OBRÁZOK 2 MAPA DISTRIBÚCIE TOVARU ROHLIK.CZ V ČESKEJ REPUBLIKE

ZDROJ: (VELKÁ PECKA S.R.O., 2023)

Obchodný model Rohlíku v Českej republike pozostáva z viacerých pilierov. V princípe sa jedná o FMCG e-commerce model s rýchlym doručením zákazníkom, pričom Rohlík ponúka produkty lokálnej výroby predávané za pomoci moderných technológií. (VELKÁ PECKA s.r.o., 2023)

E-commerce model

Rohlík funguje ako online obchod, ktorý ponúka širokú škálu produktov, od čerstvých potravín až po drogériu, lieky a ďalšie tovary. Medzi kľúčové konkurenčné výhody patrí fakt, že v portfóliu spoločnosti sa nachádza až približne 20000 produktov, čím sa zásadne Rohlík zásadne odlišuje od iných spoločností. Zákazníci si môžu vybrať z mnohých rôznych výrobkov a následne ich pridať do svojho virtuálneho nákupného košíka. (VELKÁ PECKA s.r.o., 2023) (Čomorová, 2023)

Rýchle doručenie zákazníkom

Rohlík ponúka doručenie objednaných výrobkov priamo k zákazníkom domov, pokiaľ je daná adresa spoločnosťou zásobovaná. Pri objednávke si zákazník zvolí čas dodania svojej objednávky, pričom na niektorých pražských adresách je doba doručenia už od 60 minút. (VELKÁ PECKA s.r.o., 2023) (Čomorová, 2023)

Lokálni dodávatelia

Rohlík spolupracuje s radom miestnych dodávateľov, malých a stredných podnikov, farmárov a ďalších výrobcov, ktorí dodávajú svoje produkty priamo do sortimentu Rohlíku. Táto stratégia umožňuje Rohlíku ponúkať širokú škálu čerstvých a kvalitných výrobkov. (VELKÁ PECKA s.r.o., 2023) (Čomorová, 2023)

Moderné technológie

Rohlík využíva moderné technológie, aby zlepšil a zefektívnil nákupný zážitok svojich zákazníkov. Veľký dôraz kladie spoločnosť na svoje webové stránky a mobilné aplikácie sú navrhnuté tak, aby boli používateľsky prívetivé, ľahko použiteľné a zákazník sa rýchlo zorientoval. Okrem toho investuje firma finančné prostriedky do modernizácie svojich skladov, aby znížila náklady na prevádzku, eliminovala potenciálne ľudské chyby a zrýchlila dodávky tovaru zákazníkom. (VELKÁ PECKA s.r.o., 2023) (Čomorová, 2023)

Zákaznícky servis

Rohlík kladie veľký dôraz na zákaznícky servis a snaží sa vyhovieť požiadavkám svojich zákazníkov čo najviac.

Z pohľadu príjmov, Rohlík generuje väčšinu svojich príjmov z predaja tovaru. Spoločnosť si účtuje maržu na predaný tovar, ktorá pokrýva náklady na nákup tovaru od dodávateľov, prevádzkovanie platformy, logistiku a ďalšie náklady. Okrem toho môže Rohlík účtovať poplatky za doručenie v závislosti od objemu objednávky a vybraného času doručenia. Pri nákupoch od 1500 Kč je doprava objednávky úplne zdarma, pričom dovoz je všeobecne možný od hodnoty tovaru 749 Kč.

Je dôležité poznamenať, že Rohlík investuje veľkú časť svojich príjmov do vývoja a expanzie svojich služieb, aby udržal svoj rýchly rast a konkurencieschopnosť na trhu. (VELKÁ PECKA s.r.o., 2023) (Čomorová, 2023)

Rohlik point

Pomerne novým konceptom vo firemnom portfóliu je takzvaný Rohlik point. Výhoda pre zákazníka spočíva vo fakte, že nemusí byť v konkrétny čas na konkrétnom mieste, kde mu kuriér objednávku odovzdá. Koncept je postavený na výdajných boxoch, pričom si zákazník urobí objednávku štandardne cez webovú stránku, ale tovar vyzdvihne flexibilne v niektorom z boxov. Ďalšou výhodou je, že minimálna cena objednávky je 100 Kč (oproti donáške domov, respektíve na konkrétnu adresu, kde je minimálna cena objednávky 500 Kč) a dovoz je vždy zadarmo. (Brejčák, Czechcrunch, 2020)

6.2 Vonkajšia analýza spoločnosti - makroprostredie

Nakoľko sa diplomová práca zaoberá expanziou spoločnosti na nemecký trh, budú nasledovné analýzy (PESTLE a Porterov model piatich síl) pojednávať situáciu v Nemecku.

6.2.1 PESTLE Analýza

Na zanalyzovanie faktorov, ktoré ovplyvňujú podnikanie spoločnosti je využitá PESTLE analýza:

Politické faktory

Spolková republika Nemecko (ďalej len Nemecko) je stabilným členom kľúčových európskych štruktúr. Medzi tieto organizácie patrí od roku 1958 Európska únia (bývalá NDR po znovuzjednotení). Nemecko patrí medzi krajiny, ktoré ako prvé prijali Euro a to v roku 1999. Krajina je rovnako členom Schengenského priestoru, v ktorom platí voľný pohyb tovaru, osôb a kapitálu. Dôležité je však poznamenať, že Nemecko je rozdelené (Európska únia, 2023)

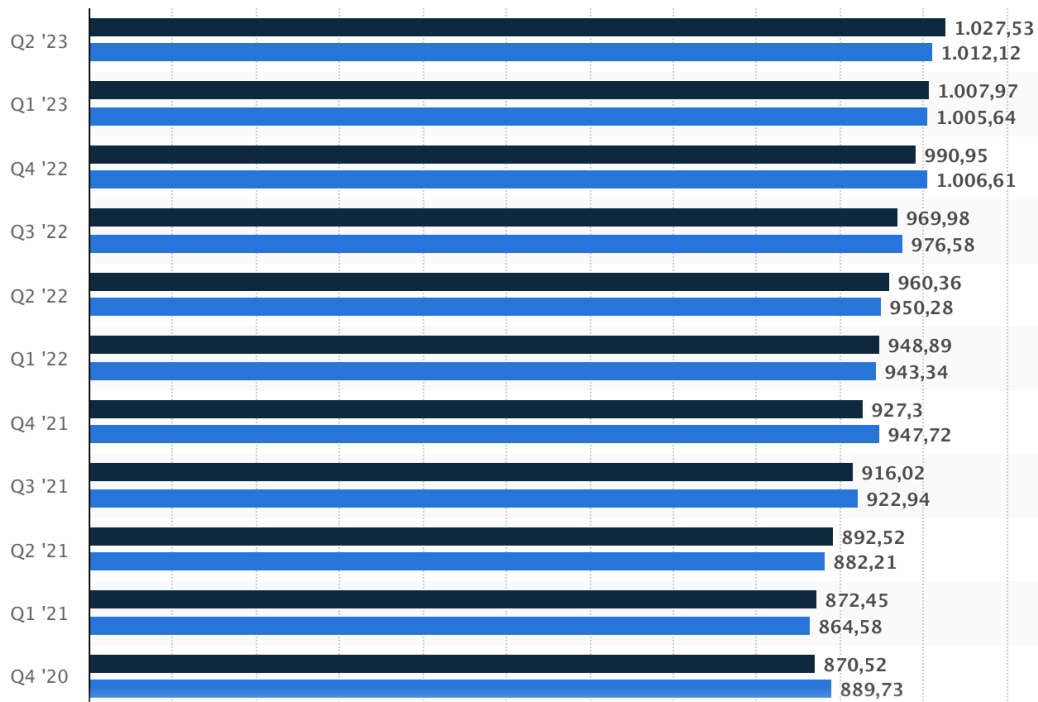
Aktuálnu politickú situáciu v Nemecku je možné hodnotiť ako stabilnú. Po voľbách v roku 2021 vznikla koalícia troch demokratických strán – Sociálno-demokratická strana SPD, Strana Zelených a liberálna FDP. Medzi priority vlády v oblasti digitalizácie patrí rozvoj širokopásmového internetu pre obyvateľstvo a zaručenie digitalizácie. Ďalšou kľúčovou prioritou je zvyšovanie minimálnej mzdy. (Jedlička, 2021)

Medzi ďalšie, politicky a ekonomicky kľúčové rozhodnutia patrí fakt, že sa Nemecko rozhodlo znížiť svoju dlhé roky budovanú energetickú závislosť na Ruskej federácii. V roku 2021 malo Nemecko až 55% zemného plynu pôvodom z Ruska, pričom v roku 2022 to z dôvodu ruskej invázie na Ukrajinu a čiastočnej odstávky plynovodu Nord Stream 1 kleslo na približne 26%. V polovici roku 2024 sa Nemecko na závislosti na Rusku má zbaviť úplne, čo však bude vyžadovať ďalšie investície do obnoviteľných zdrojov, prípadne iných technológií. (World Economic Forum, 2022)

Medzi pozitíva je jednoznačne možné zaradiť nízku úroveň korupcie v krajine. Podľa údajov a prieskumov Transparency International patrí Nemecko medzi 10 najmenej skorumpovaných krajín na svete. Konkrétne v roku 2022 bolo Nemecko na 9. mieste čo sa týka úrovne korupcie. (Transparency International, 2023)

Ekonomické faktory

Nemecká ekonomika je najväčšou ekonomikou Európy a rovnako patrí medzi najväčšie na svete. Napriek tomu sa ani jej nevyhli ťažkosti spojené najmä s vojnou na Ukrajine, keďže sa v prvom štvrtroku 2023 dostala do technickej recesie – HDP kleslo medzikvartálne druhý kvartál po sebe. Medzi kľúčové dôvody tohto faktu patrí domáca inflácia, ktorá do značnej miery utlmila domáci dopyt po tovaroch a službách, rovnako ale aj nepriaznivá situácia u exportných partnerov Nemecka. Podľa predikcie národnej banky (Bundesbank) sa však situácia zlepší v priebehu roka. Napriek tomu predikcia hovorí o recesii v roku 2023 na medziročnej úrovni približne 0,3%. Rast sa má dostať až v roku 2024 (1,2%) a 2025 (1,3%). (Bundesbank, 2023)

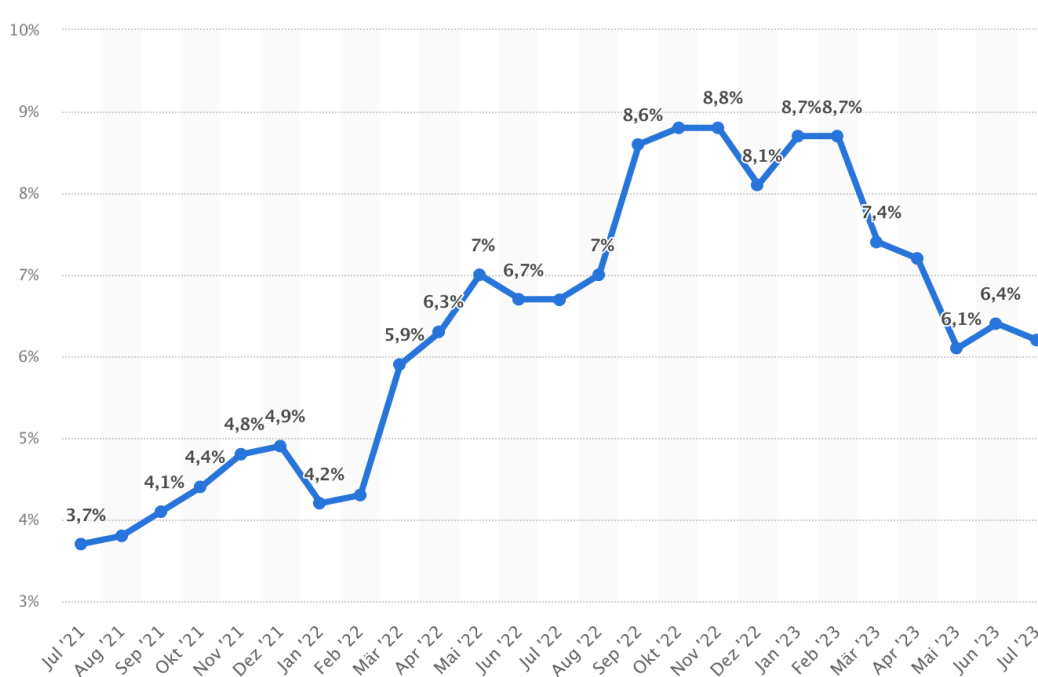


GRAF 7 MEDZIKVARTÁLNY VÝVOJ REÁLNEHO HDP V NEMECKU V OBDOBÍ Q2 2019 - Q2 2023

ZDROJ: (RUDNICKA, STATISTA, 2023)

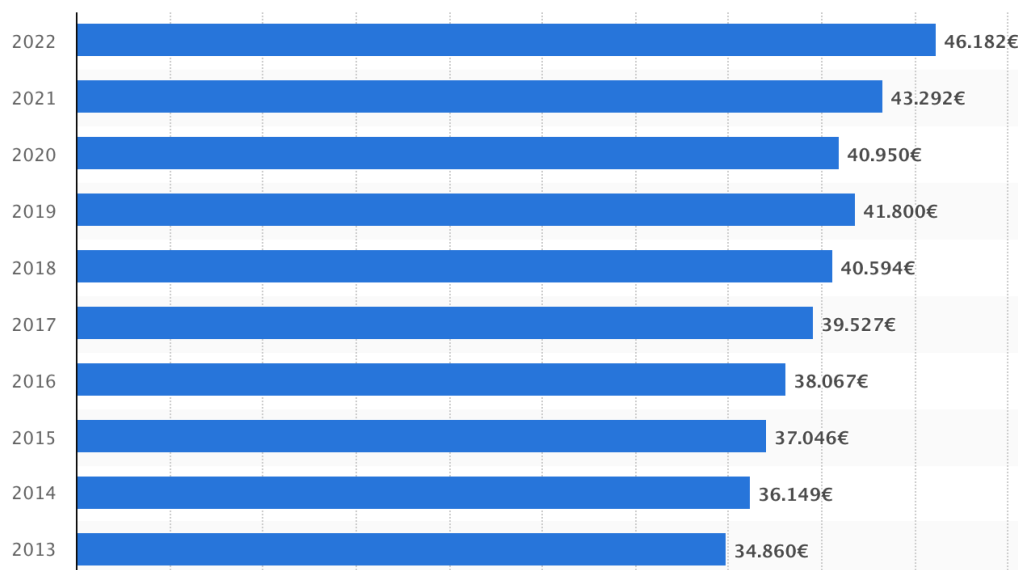
Za v posledných mesiacoch nepriaznivý s pozitívnym výhľadom je možné označiť vývoj inflácie. Tá dosiahla v roku 2022 úroveň takmer 7%, čo je za posledné desiatky rokov rekordná hodnota. V určitých mesiacoch na konci roku 2022 sa medziročne dokonca dostala takmer na 9%. V porovnaní so zvyšnými štátmi Európskej únie sa však stále jedná o pomerne nízke hodnoty. Na rok 2023 je inflácia predikovaná na 5,9%, pričom v roku 2024 by už mala dosiahnuť len približne 2,7%.

Vysoká inflácia je spôsobená najmä kvôli vysokým cenám energií spôsobených dôsledkami vojny na Ukrajine (snaha o zbavenie sa závislosti na ruskom plyne), vyšším cenám potravín a pohonných hmôt. So zvýšenou infláciou zákonite prichádza zníženie kúpnej sily obyvateľstva, čo neprospieva ziskovosti firiem. (Kindermann, 2023) (CzechTrade, 2023)



GRAF 8 VÝVOJ INFLÁCIE V NEMECKU MEDZI 07/21 A 07/23

ZDROJ: (RUDNICKA, STATISTA, 2023)



GRAF 9 VÝVOJ HDP PER CAPITA V NEMECKU MEDZI ROKMI 2013 A 2022

ZDROJ: (STATISTA RESEARCH DEPARTMENT, 2023)

Ako je možné vyčítať z grafu vyššie, HDP na obyvateľa malo v rokoch po ekonomickej kríze stabilne stúpajúcu tendenciu. Zlom nastal s pandemiou Covid-19 v roku 2020, kedy je vidieť mierny pokles.

Okrem iného existujú v Nemecku rôzne formy pomoci pre začínajúce podniky v oblasti e-commerce. Spolková vláda podporuje cez rôzne banky zvýhodnené úvery pre nové e-commerce podniky až do výšky 25 miliónov EUR, pričom úrok je vo výške 1% p.a. Okrem pôžičiek existuje aj podpora vo forme príspevkov: (Händlerbund, 2023)

Digital jetzt – podpora pre malé a stredné firmy na nákup hardware, software, prípadne ďalšieho vzdelávania do výšky 100 000 EUR, pričom môže byť čerpaných maximálne 70% sumy celkovej investície. (Händlerbund, 2023)

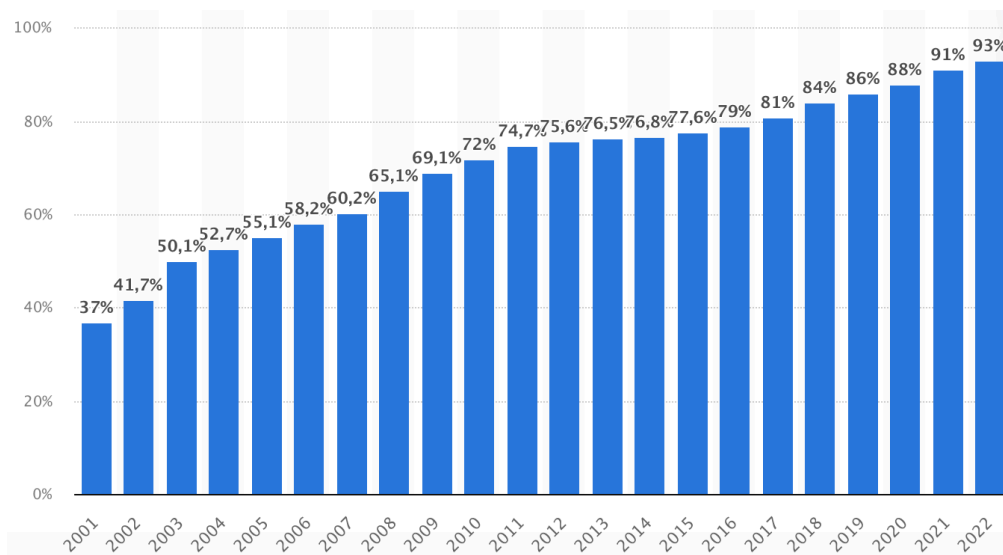
Podpora podnikového poradenstva od Spolkového úradu pre hospodárstvo a kontrolu exportu (BAFA) – v rozmedzí 1550 – 3200 EUR v závislosti od spolkovej krajiny a firmy. Poradenstvo pre malé firmy, firmy po treťom roku existencie a firmy v ťažkostiach. (Händlerbund, 2023)

Okrem vyššie spomínaných možností podpory a financovania od štátu podporujú nové firmy v oblasti e-commerce aj jednotlivé spolkové krajiny. Napríklad Bavorsko, kde má Knuspr svoju nemeckú centrálu poskytuje podporu až do výšky 50000 EUR. (Händlerbund, 2023)

Sociálne faktory

Sociálne faktory sú dôležité pre porozumenie správania spotrebiteľov a celkového trhového prostredia. V Nemecku niektoré zo sociálnych faktorov ovplyvňujúcich e-commerce zahŕňajú:

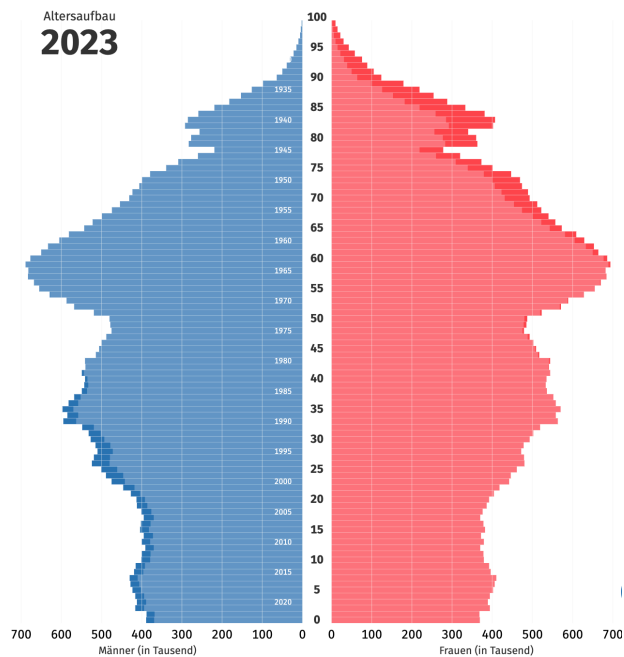
Používanie internetu: Ako je z nižšie uvedeného grafu možné čítať, drvivá väčšina nemeckej populácie používa internet. Tendencia je každoročne stúpajúca a v roku 2022 využívalo internet viac ako 9 z 10 Nemcov, konkrétne 93%. Tento fakt pozitívne vplyva na ďalší rozvoj e-commerce, nakoľko využívanie internetu je hlavným predpokladom úspešného nákupu online.



GRAF 10 PERCENTÁ NEMECKEJ POPULÁCIE VYUŽÍVAJUCEJ INTERNET V ROKOCH 2001 AŽ 2022

ZDROJ: (LOHMEIER, 2023)

Z údajov Spolkového štatistického úradu vyplýva, že štyria z piatich Nemcov vo veku 16 až 74 rokov už niekedy nakúpili tovar, alebo služby cez internet. Celkovo sa jedná o takmer 50 miliónov ľudí. Medzi najčastejšie nakupované produkty patrí oblečenie, topánky, doplnky a športové potreby. Celkovo nie je veľký rozdiel medzi pohlaviami – muži nakupujú online o trochu viac (81%), ženy o trochu menej (79%). Väčšie rozdiely sú badateľné medzi jednotlivými vekovými skupinami. Najvyšší podiel ľudí nakupujúcich online je možné pozorovať vo vekovej skupine 25 až 44 ročných, kde až 91% opýtaných nakúpilo niekedy online, pričom veková skupina 16-24 ročných je na tom veľmi podobne s 87%. Naopak najnižší podiel online nákupcov je vo vekovej skupine 65-74 ročných, kde len o niečo málo viac ako polovica ľudí nakúpilo niekedy online – približne 55%. (Statistisches Bundesamt, 2021)



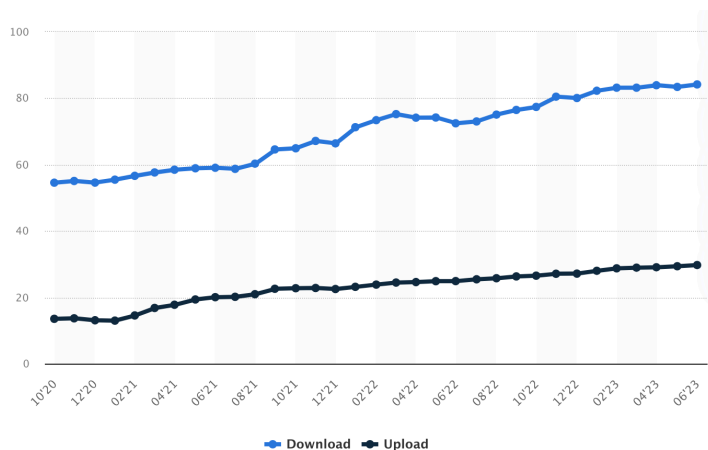
GRAF 11 VEKOVÁ PYRAMÍDA NEMECKEJ POPULÁCIE - VĽAVO MUŽI, VPRAVO ŽENY V TISÍCOCH

ZDROJ: (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2023)

Ako bolo spomínané v odstavcoch vyššie, medzi najaktívnejšie vekové skupiny nemeckej populácie, čo sa nákupov na internete týka, patria ľudia vo veku 16 až 44 ročných. Jedná sa o populačne silné ročníky v porovnaní s ostatnými vekovými skupinami, ale ako z grafu vyplýva, ešte viac sú v populácii zastúpení ľudia vo veku cca 60 rokov. Tí nakupujú na internete však výrazne menej. Do budúcnosti to však môže znamenať pozitívny trend pre e-commerce, najmä s odchodom terajšej ekonomicky produktívnej časti do dôchodku, kedy sa s vysokou pravdepodobnosťou aj táto veková skupina (65+) dostane medzi aktívnych nákupcov online.

Technologické faktory

Technologické faktory sú rovnako kľúčové pre fungovanie a úspech e-commerce podnikania. Na nemeckom trhu môžeme hovoriť o nasledovných aspektoch:



GRAF 12 VÝVOJ PRIEMERNEJ RÝCHLOSTI INTERNETU V NEMECKÝCH DOMÁCNOSTIACH 10/20 AŽ 06/23 V MBIT/S

ZDROJ: (TENZER, 2023)

Napriek tomu, že Nemecko nepatrí ku krajinám s najvyššou rýchlosťou internetu a celosvetovo mu patrí až 43. priečka, má vývoj v posledných rokoch pozitívnu tendenciu. Nemci sťahujú priemerne na internete rýchlosťou vyššou než 80 Mbit/s, čo je na bežné surfovanie na internete a online nákupy postačujúce. (Tenzer, 2023) (Devol, 2022)

Ďalším kľúčovým faktorom je preferovaný spôsob platenia v Nemecku. Nemci patrí v porovnaní s ostatnými štátmi západnej Európy medzi tých, ktorí najviac platia hotovosťou. V roku 2021 bolo až 58% všetkých platobných transakcií vykonaných mincami, alebo bankovkami. V porovnaní s rokom 2017 je však badateľný značný progres, nakoľko v roku 2017 predstavovali hotovostné transakcie až 74%. Zmena bola spôsobená najmä pandémiou Covid-19, ktorá čiastočne zmenila platobné návyky Nemcov.

Druhou najčastejšou platobnou metódou boli v roku 2021 debetné karty (v Nemecku takzvané Girocard vydávané nemeckými bankami k bežným účtom). Predstavovali podiel na všetkých transakciách vo výške 23%. Dôležité je však dodať, že pomocou Girocard nie je možné vykonávať platby na internete. Tie sú možné len s inými debetnými kartami, ktoré majú v Nemecku len minimálne zastúpenie, prípadne s kreditnými kartami, ktoré majú však najmenší podiel na všetkých platobných transakciách. (Deutsche Bundesbank, 2022)

Ako bolo zmienené, len minimum platobných transakcií je vykonaných pomocou kreditnej karty. Podľa štatistík totižto až 43% Nemcov žiadnu kreditnú kartu nevladajú. V spojitosti s faktom, že nemeckými bankami vydávané debetné karty (Girocard) nie sú usposobené na platby na internete to predstavuje pre veľa Nemcov problém pri online nákupoch – rovnako ako pre online obchody a ich ďalší rast. (Schmalzried, 2023)

Legislatívne faktory

Napriek tomu, že Nemecko je členom Európskej únie a tým pádom je legislatíva s Českou do veľkej miery podobná, vieme nájsť kľúčové rozdiely. Ako prvý bod je možné spomenúť ochranu spotrebiteľa. V Nemecku platí takzvaný zákon o predaji na diaľku (Fernabsatzgesetz). Zákon definuje ako predaj na diaľku všetky spôsoby, pri ktorých nie sú obe zmluvné strany prítomné. Môže sa jednať o listy, telefónne hovory, fax, e-mail, SMS, alebo telemédia.

Obchodníkovi pri tomto type predaja, čiže aj v prípade e-commerce vznikajú rôzne povinnosti. Medzi ne patrí napríklad poskytnúť zákazníkovi základné vlastnosti tovaru alebo služieb v rozsahu primeranom komunikačným prostriedkom a tovarom, či službám, totožnosť, adresu a miesto sídla

firmy, obchodnú adresu pre prípadné reklamácie, celkovú cenu tovaru vrátane daní cla, alebo platobné, dodacie a výkonové podmienky, lehotu, do ktorej je obchodník povinný dodať tovar alebo vykonať službu a prípadne postup pri vybavovaní reklamácie.

Spotrebiteľ má v Nemecku právo na odstúpenie od zmluvy uzatvorenej podľa zákona o predaji na diaľku. Existujú však určité výnimky, medzi kľúčové patrí tovaru, ktorý sa môže rýchlo kaziť alebo ktorého dátum spotreby by bol čoskoro prekročený. Všeobecná lehota na odstúpenie od zmluvy je 14 dní. (Jochens, 2023)

Okrem iného musí byť obchodník predávajúci potraviny na internete riadne zaregistrovaný na príslušnom úrade, ktorý je oprávnený vykonávať v mieste výroby, spracovania, alebo distribúcie potravín kontroly. (Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit, 2023)

Ďalšia legislatíva upravujúca podnikanie na internete pojednáva spôsoby platby. Obchodník nemá zákonom stanovené koľko spôsobov platby musí zákazníkovi poskytnúť. Zákon však reguluje fakt, že minimálne jeden spôsob platby musí byť pre zákazníka bezplatný (bez ďalších poplatkov okrem ceny za tovar, respektíve službu) a ľahko prístupný. Zákon definuje aj aké platobné metódy princíp ľahkej prístupnosti spĺňajú. Jedná sa o nákup na faktúru, platbu predom, inkaso, PayPal, respektíve bežné kreditné karty (Visa, alebo Mastercard). Nepatrí medzi ne však Visa Electron, alebo Visa Entropay. (Salewski, 2019)

Ekologické faktory

Už od roku 2003 v Nemecku platí zákon o predaji zálohovaných fľaš. Neplatí pritom len na sklo, ale aj na plastové fľaše a plechovky. Obchodníci sú povinní zálohované fľaše a plechovky prijať naspäť a vrátiť zálohu. Aj tento proces má však pravidlá a výnimky. Jednak je to rozdielna záloha na jednotlivé obaly, ale aj povinnosť obchodníka prijímať naspäť plechovky a fľaše. Nie každý obchodník je totižto povinný prijať všetky druhy obalov.

Vo všeobecnosti platí, že obchodník je povinný prijať naspäť len obaly z materiálov, ktoré má v sortimente on sám. V praxi to znamená, že pokiaľ obchodník nepredáva žiadne plechovky, nemá povinnosť ich prijať naspäť a vyplatiť zákazníkovi naspäť zálohu.

Iné pravidlo platí zase pri fľašiach na viacero použití. Tie sú vyrobené buď zo skla, alebo tvrdých plastov. Zákon nijak nereguluje povinnosť obchodníka prijať tieto fľaše, pokiaľ boli kúpené u iného obchodníka. (Mattis, 2019)

Rovnako aj doprava objednávok konečnému zákazníkovi je poznačená ekologickými normami. Vo veľkých nemeckých mestách majú vozidlá povinnosť mať nalepenú takzvanú zelenú plaketu označujúcu množstvo emisií, ktoré auto vypúšťa. Čoraz viac spoločností dodávajúcich objednávky domov k spotrebiteľovi však prechádza na elektromobilitu. Konkrétne v Nemecku sa jedná napríklad o Nemeckú poštu/DHL, ktorá investovala do klimaneutrálnej logistiky a elektromobility už sedem miliárd EUR. (Grundhoff, 2022)

Podľa prieskumov sú pre nemeckých spotrebiteľov veľmi dôležité udržateľné obalové materiály, pričom zákazníci sú ochotní priplatiť si za ne. Takmer tri štvrtiny Nemcov považuje za dôležité, aby boli produkty predávané v udržateľných obalových materiáloch. Až 83% spotrebiteľov je ochotných si za takéto riešenia priplatiť, v priemere približne 6,5%.

Pre spotrebiteľa je obalový materiál udržateľný vtedy, keď je biologicky rozložiteľný a je vyrobený z recyklovaných, prípadne recyklovateľných materiálov. Podľa prieskumu sa pre zákazníkov jedná o papier, kartón, prípadne sklo. Na opačnej strane sa ocitli nápojové kartóny a plast. (Eberhardt, 2021)

6.2.2 Analýza odvetvia – Porterov model piatich síl

Vyjednávacia sila dodávateľov

Medzi dodávateľov pre značku Knuspr v Nemecku patria najmä lokálni producenti, ale aj veľké koncerny. Až pre 82% nemeckých spotrebiteľov je dôležité, aby ich nakupované produkty mali lokálny pôvod. V posledných desaťročiach museli tisíce farmárov zavrieť z ekonomických dôvodov svoje farmy. Knuspr začal v roku 2023 spoluprácu v Nemecku so šiestimi regionálnymi dodávateľmi a plánuje v priebehu ďalších mesiacov ich počet dramaticky zvýšiť. (Fruchthandel Online, 2023)

Vyjednávaciu silu malých dodávateľov hodnotím preto ako strednú, až nízku. Tým, že ich počet sa bude zvyšovať, bude mať spoločnosť možnosť výberu a vyjednávacia sila dodávateľov sa bude ešte znižovať. Iná situácia nastáva s produktami od veľkých dodávateľov. Ich vyjednávacia sila je v porovnaní s malými dodávateľmi vyššia z dôvodu, že častokrát dodávajú nezastupiteľné, alebo inak obľúbené produkty a značky.

Knuspr má aktuálne vo svojom portfóliu približne 20000 produktov. (Čomorová, 2023)

Vyjednávacia sila zákazníkov

Značka Knuspr pôsobí v Nemecku aktuálne na dvoch miestach. Jedná sa o oblasť Mníchova (kde sa nachádza aj sídlo nemeckej entity), kde firma na nemeckom trhu začínala a od roku 2022 aj v regióne Mohan-Rýn, ktorý predstavuje mesto Frankfurt nad Mohanom a okolie – Darmstadt, Mainz, Wiesbaden a príslušné mestá. V iných regiónoch Nemecka zatiaľ zákazníci nemôžu využívať služby od Knuspr. Do budúca je v pláne ďalšie rozšírenie, komunikované boli zatiaľ regióny v okolí Hamburgu a Kolína nad Rýnom. (Randler, Neuhandel, 2022)

Medzi kľúčové parametre na nákup potravín online pre nemeckých spotrebiteľov patrí nízka minimálna hodnota nákupu, čerstvosť a kvalita potravín, spoľahlivosť dodávateľa a lokálne produkty. (Appinio, 2021) (Fruchthandel Online, 2023)

Podľa testu renomovaného nemeckého periodika Chip, ktorý skúmal rôzne parametre online predajcov potravín sa Knuspr umiestnil na štvrtom mieste s celkovou známkou veľmi dobré (1,5/5). V skúmaných parametroch Kvalita a spoľahlivosť, Proces objednávky a služby, Doručenie a plánovanie dosiahol v porovnaní s konkurenciou nadpriemerné výsledky. Mierne podpriemerný výsledok dosiahol Knuspr akurát v cenovom zrovnaní. (Jacobi, 2023)

S prihliadnutím na fakty, že Knuspr sa snaží nemeckému zákazníkovi poskytnúť služby a tovar, ktorý vyžaduje, hodnotím vyjednávaciu silu zákazníkov ako strednú. Netreba však zabúdať na fakt, že v cenovom porovnaní sú konkurenčné spoločnosti v lepšom postavení, preto nehodnotím vyjednávaciu silu zákazníkov ako nízku.

Hrozba novej konkurencie

Existujú dve možnosti na vstup do odvetvia e-commerce s potravinami. Buď je spoločnosť na trhu s potravinami cez kamenné obchody a pôsobí v Nemecku ako sieť, alebo vstúpi na trh ako nová online firma. S prihliadnutím na fakt, že veľké nemecké reťazce, ako Kaufland, Edeka a Rewe už na online trhu pôsobia, nie je veľká hrozba vstupu ďalšej konkurencie. Na nemeckom trhu však pôsobia aj ďalšie značky, ako napríklad Netto, Penny, alebo Lidl. Tieto značky však patria k vyššie uvedeným značkám – Edeka a Netto, Rewe a Penny, Lidl a Kaufland. (Triltsch, 2022) (Prigge, 2023)

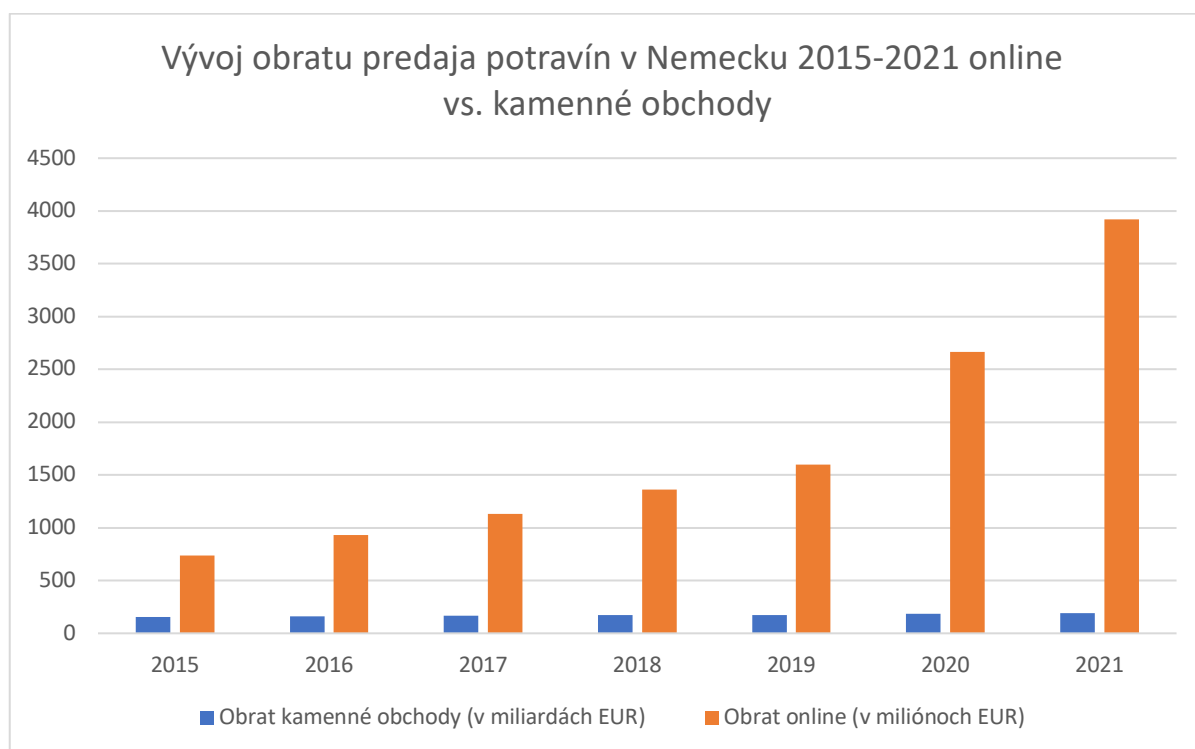
Hrozba vstupu zo strany niektorých z reťazcov je teda minimálna.

Nová konkurencia však môže vstúpiť na trh v podobe online obchodu bez kamenných predajní. Jeden zo základných predpokladov je však infraštruktúra, kde spoločnosť potrebuje na začiatok zásobovacie centrum. Prvé automatizované zásobovacie centrum pre Knuspr vzniklo pri Mníchove v meste Garching. Len prvá fáza automatizácie centra stála približne 45 miliónov EUR, čo predstavuje značnú vstupnú bariéru do odvetvia. (Großer Kern GmbH, 2021)

Hrozbu teda hodnotím ako nízku.

Hrozba substitučných výrobkov

Za substitučné výrobky, respektíve substitúciu je možné považovať kamenné obchody. Zákazník má možnosť nakúpiť potraviny a podobný tovar v kamenných obchodoch, alebo na internete. Na porovnanie vývoja za posledné roky bude použitý nasledovný graf:



GRAF 13 VÝVOJ OBRATU PREDAJA POTRAVÍN V NEMECKU 2015-2021 ONLINE VS. KAMENNÉ OBCHODY

Zdroj: vlastné spracovanie, (Statista, 2023) (Ahrens, 2022)

Z grafu vyplýva, že rast obratu online obchodov s potravinami je veľmi rýchly. Medzi rokmi 2015 a 2021 sa obrat zvýšil niekoľkonásobne a atakoval hranicu štyroch miliárd EUR. Vývoj obratu kamenných obchodov má tiež stúpajúcu tendenciu, avšak v porovnaní s vývojom obratu online nestúpa ani zďaleka tak rýchlo. Faktom zostáva, že obrat online predaja potravín je len zlomkom celkového obratu. Pri súčasnom strmom raste to však ponúka do ďalších rokov potenciál ďalšieho rastu pre online. Hrozbu je teda možno hodnotiť ako strednú, nakoľko v ďalších rokoch budú kamenné obchody vysoko pravdepodobne prosperovať aj naďalej, podľa aktuálneho vývoja to však nezabráni rastu online predaja.

Aktuálna konkurencia

Medzi aktuálne najväčších konkurentov podľa obratu patrí online shop reťazca Rewe, spoločnosť Bringmeister, alebo Amazon fresh. (Jacobi, 2023) (Handelsdaten, 2023)

Medzi konkurenčné výhody Rewe patrí dlhoročná pôsobnosť na online trhu s potravinami, kde je spoločnosť zastúpená už od roku 2013. Zákazník značku pozná aj vďaka kamenným obchodom, ktoré sú rozmiestnené po celom Nemecku. Aktuálne distribuuje spoločnosť vo viac než 50 mestách Nemecka. Dôležitou konkurenčnou výhodou je, že nepotrebuje žiadny centrálny sklad, z ktorého by bol tovar k zákazníkom expedovaný. Spoločnosť na to využíva svoje existujúce kamenné obchody, čím znižuje svoje náklady. Vo svojom sortimente má, v závislosti od regiónu medzi 5000 a 15000 produktami. Minimálna cena objednávky je 40 EUR, pričom poplatok za doručenie vo výške 2,90 a 4,90 EUR odpadá pri nákupe nad 100 EUR. Zákazník si pri objednávke vyberá čas a dátum doručenia, pričom časové okno je vždy dvojhodinové. (Simplora, 2023)



OBRÁZOK 3 MESTÁ V NEMECKU, KDE DISTRIBUUJE REWE POTRAVINY ONLINE ZÁKAZNÍKOM

Zdroj: (Simplora, 2023)

Ďalšou priamou konkurenciou na nemeckom trhu je spoločnosť Bringmeister. Aktuálne spoločnosť funguje len v okolí Berlína a Mníchova vrátane blízkeho okolia. Minimálna hodnota objednávky je 15 EUR, pričom nie je možné pomocou vyššej hodnoty objednaného tovaru znížiť, alebo vôbec neplatiť náklady na dovoz. Tie sú rôzne v závislosti na čase, večer ale najlacnejšie – 3 EUR. (Simplora GmbH, 2023)

Globálny hráč Amazon je so svojou značkou Amazon fresh tiež na nemeckom trhu s online potravinami. Začal s pilotnou fázou v hlavnom meste Berlín. Medzičasom sa rozšíril do Postupimu, Hamburgu a Mníchova. Zákazník môže pri objednávke zvoliť maximálne 75 rôznych produktov. Minimálna hodnota objednávky je 20 EUR, náklady na doručenie sú ďalšie 4 Eurá. Pri objednávke nad 80 EUR je dovoz zdarma. (Welling, 2022)

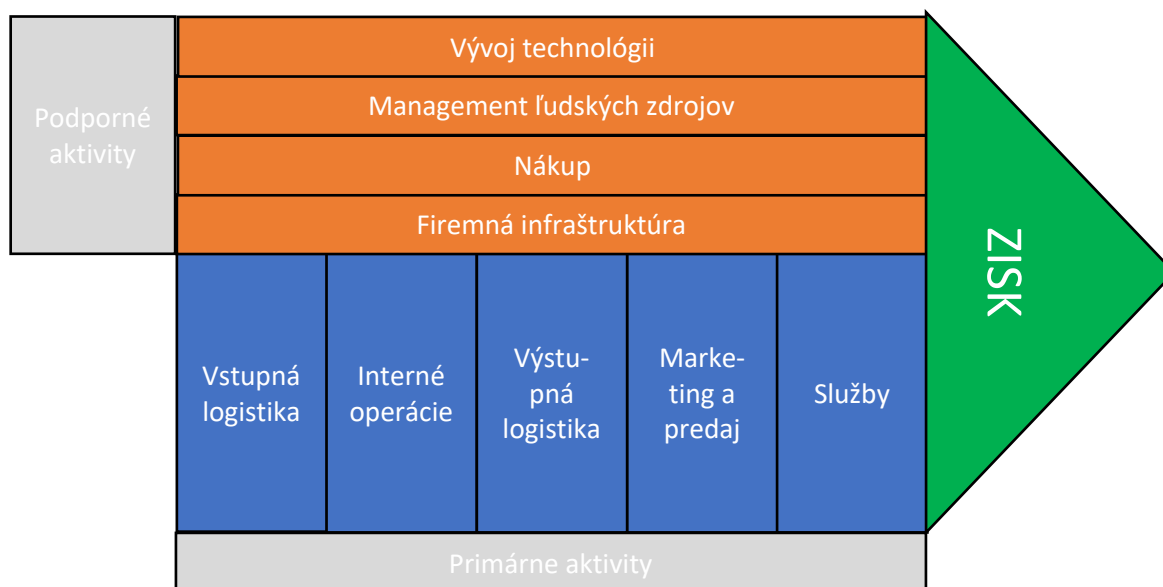
Hrozbu aktuálnej konkurencie vzhľadom na počet konkurentov, ich pozíciu a možnosť distribuovať vo viacerých mestách hodnotím ako vysokú.

6.3 Vnútoraná analýza spoločnosti - mikroprostredie

Nasledujúce dve analýzy – analýza hodnotového reťazca a strategický positioning budú využité k preskúmaniu vnútorného prostredia spoločnosti.

6.3.1 Hodnotový reťazec

Súbor nasledovných aktivít (primárne a podporné) tvorí zisk spoločnosti. Nižšie sú jednotlivé aktivity predstavené pre Knuspr.



OBRÁZOK 4 HODNOTOVÝ REŤAZEC KNUSPR

ZDROJ: VLASTNÉ SPRACOVANIE, (CHAI, 2023)

Primárne aktivity

Medzi primárne aktivity patrí vstupná logistika, interné operácie, výstupná logistika, marketing a predaj a služby.

Vstupná logistika – Celý logistický proces, ktorý má spoločnosť vo svojich rukách, začína naskladnením tovaru prijatého od dodávateľov. Medzi dodávateľov sa radia nie len veľké spoločnosti, ale rovnako aj malý regionálny výrobcovia. Pri prijatí dodávky od dodávateľa do jedného z dvoch automatizovaných skladových centier v Nemecku (oblasť Frankfurt nad Mohanom a Mníchov) je potrebné jednotlivé položky zaevidovať do systému, roztriediť podľa druhu chladenia a pripraviť na ďalší export k zákazníkovi. Knuspr má vo svojom mníchovskom sklade tri módy – normálna teplota, chladenie a mrazenie. Až 30% produktov pochádza od regionálnych dodávateľov. (Element Logic, 2021) (Element logic, 2022) (Brejčák & Kapošváryová, Shopsys, 2017)

Interné operácie – Úzko späté s technológiami sú aj interné operácie spoločnosti. Po prijatí od dodávateľa prechádza tovar procesom uskladnenia – ako bolo spomenuté v odstavci vyššie, buď je tovar uskladnený do prostredia s normálnou teplotou, na chladenie, alebo mrazenie. Interné operácie sú podporené automatizovanými systémami, ktoré šetria čas a náklady na zamestnancov. Spoločnosť využíva systém automatizovaného skladovania a vyskladňovania (ASRS). (Element logic, 2022)

Výstupná logistika – Do troch hodín od objednávky vykonanej zákazníkom cez online obchod sa objednávka dostane až pred dvere klienta. K tomu je potrebné vyskladnenie tovaru, ktoré rovnako prebieha pomocou automatizovaných systémov a prebratie objednávky kuriérom. Kuriér navštívi počas svojej trojhodinovej jazdy pri ktorej rozváža objednávky priemerne 7 zákazníkov. Všetky vozidlá spoločnosti sú označené firemným logom a značkou Knuspr. V prípade meškania je zákazník informovaný pomocou SMS. (Rickard, 2023) (Lebensmittelzeitung, 2023)

Marketing a predaj – Zákazník Knuspr môže zadať objednávku jedine cez webovú stránku, respektíve aplikáciu. Okrem tradičných produktov, ktoré zákazník nájde v supermarkete, teda chlieb a pečivo, ovocie, zelenina a mäsové výrobky sa v sortimente Knuspr nachádzajú aj lieky. Práve tie čiastočne odlišujú značku od konkurencie. S približne 20000 produktami v sortimente ponúka zákazníkovi bohatý výber. Spoločnosť využíva viacero kanálov na oslovenie zákazníka. Patrí medzi ne online reklama na sociálnych sieťach, SEO optimalizácia a videoreklamy. (Čomorová, 2023) (Rickard, 2023)

Služby – Popredajný servis pre zákazníka je zabezpečený pomocou viacerých kanálov. Okrem iného je servis čiastočne zabezpečený pomocou mobilnej aplikácie, ale aj webstránky, emailovou komunikáciou, respektíve telefonicky a cez SMS. Spoločnosť teda pomocou týchto kanálov dokáže manažovať efektívne zákaznícke sťažnosti, posilať zákazníkovi upozornenia, prípadne distribuovať poukážky. (Rickard, 2023)

Podporné aktivity

Do súboru podporných aktivít patrí firemná infraštruktúra, nákup, management ľudských zdrojov a vývoj technológií.

Vývoj technológií – Medzi pre spoločnosť kľúčové podporné aktivity patria technológie. Knuspr sa pýši rýchlymi dodávkami zákazníkovi, ktoré ho od konkurencie odlišujú. Zákazník svoju objednávku dostane už do troch hodín od zadania. Mníchovský sklad je automatizovaný pomocou technológie od firmy Element Logic Germany, pričom náklady len v prvej fáze dosiahli približne 45 miliónov EUR. Spoločnosť teda outsourcuje automatizáciu skladov. Výhodou však zostáva, že software je centralizovaný a využívajú ho viaceré sklady v rámci Rohlik Group. Po automatizácii mníchovského skladu sa kapacita zvýšila o 30% a produktivita je trojnásobná. (Lebensmittelzeitung, 2023) (E-commerce Magazin, 2022)

Management ľudských zdrojov – Materská spoločnosť Rohlik v Českej republike a Knuspr v Nemecku fungujú pod dvomi rôznymi entitami. Napriek tomu, že Knuspr má samostatné vedenie pozostávajúce z marketingovej riaditeľky Caroliny Kracmerovej, obchodný riaditeľ je Stephan Lüger a Lorenz Diederichs je prevádzkovým riaditeľom, spoločnosť je v úzkom kontakte s pražskou centrárou Group. (Randler, Neuhandeln, 2023) (Čomorová, 2023)

Spoločnosť aktuálne nemá nikoho vo vedení ľudských zdrojov. Aktuálne hľadá spoločnosť na dvoch miestach (Frankfurt a Mníchov) 41 nových zamestnancov. (Knuspr, 2023)

Nákup – Podľa údajov Knuspr pochádza až 95% produktov v sortimente priamo od výrobcov, prípadne od farmárov. Spoločnosť tým obchádza medzičlánky v podobe distribútorov, tým pádom dokáže zvýšiť svoju maržu a dohodnúť sa na férovejšej cene pre dodávateľov. (Weidemann, 2021)

Na druhej strane to predstavuje vyššiu časovú záťaž na nákupné oddelenie, ktoré musí jednať s viacerými dodávateľmi naraz, namiesto jedného, respektíve menej distribútorov.

Firemná infraštruktúra – Do firemnej infraštruktúry spadá okrem nehnuteľností vo forme skladov pri Frankfurte a Mníchove aj mníchovská centrála. Na prevádzku spoločnosti je nevyhnutná aj webová stránka a aplikácia pre zákazníkov, nakoľko inak nie je možné vykonať objednávku. Databázový server na sledovanie skladových zásob, objednávky u dodávateľov a informácie o zákazníkoch je nedielnou

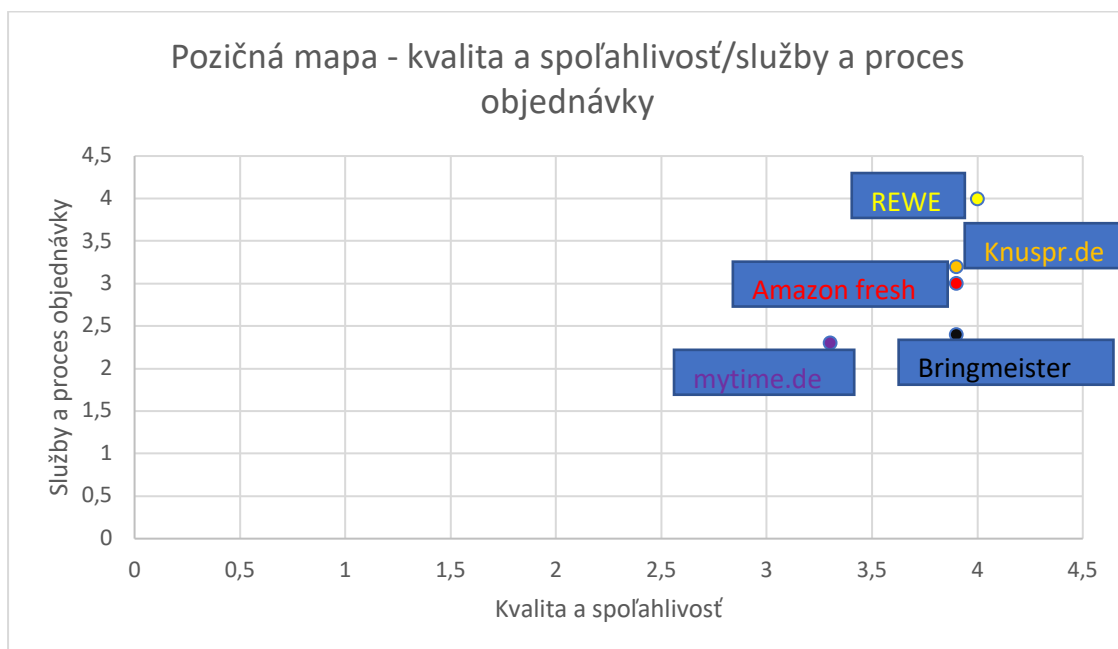
súčasťou businessu, nakoľko spoločnosť dokáže zákazníkov oslovovať so špeciálnymi ponukami. (Schader, 2022)

Na základe dostupných zdrojov použitých v popise jednotlivých procesov a rozhovoru s pani Čomorovou je možné konštatovať, že za najväčšie pridané hodnoty pre zákazníka a kľúčové konkurenčné výhody v porovnaní s konkurenciou je možné považovať rýchlosť dodania objednávky zákazníkovi a veľkosť sortimentu a zastúpenie regionálnych produktov v ňom. Z podporných aktivít je teda kľúčový aspekt technológii, ktorý umožňuje vďaka automatizácii skladov rýchle vyskladnenie produktov a tým pádom skrátenie času na dopravu k zákazníkovi domov. Z primárnych aktivít medzi kľúčové môžeme zaradiť interné operácie, pretože vďaka automatizácii a robotizácii sa zvýšili skladové priestory a efektivita, čím sa spektrum produktov v sortimente ešte viac mohlo rozšíriť a doprava k zákazníkovi stať efektívnejšou. Rovnako je medzi kľúčové aktivity možné zaradiť aj výstupnú logistiku, pretože s jej rýchlosťou sa takisto skrátila čakacia doba klienta.

6.3.2 Strategický positioning

Pomocou grafu strategického positioningu bude determinovaná pozícia spoločnosti na trhu v segmente predajcov potravín online – blízky konkurentov. Na výber konkurentov a údajov k nim bude použitý okrem iného nemecký magazín Chip zaoberajúci sa porovnávaním spoločností v rôznych segmentoch a ich hodnotení.

Podľa štúdie spoločnosti parcelLab sú pre nemeckých spotrebiteľov dôležité pri online nákupe potravín najmä kvalita a spoľahlivosť, služby obchodníka a jednoduchý proces objednania a v neposlednom rade možnosť naplánovať si flexibilne dodanie. Len 9% spotrebiteľov uvádza, že využíva možnosť nákupu potravín online kvôli nižšej cene ako v supermarkete. (parcelLab, 2022)

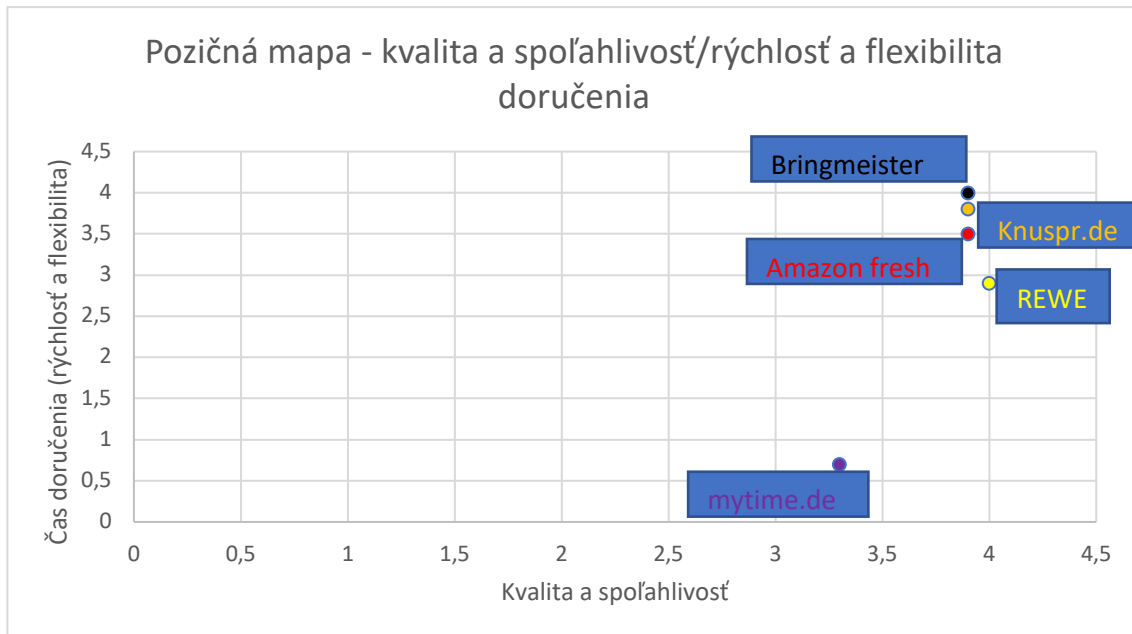


GRAF 14 POZIČNÁ MAPA KONKURENTOV - KVALITA A SPOĽAHLIVOSŤ/SLUŽBY A PROCES OBJEDNÁVKY

Zdroj: vlastné spracovanie, (Jacobi, 2023)

Pri porovnaní kvality a spoľahlivosti so službami a procesmi objednávky je jednoznačným víťazom spomedzi piatich konkurentov (REWE, Knuspr, Amazon fresh, Bringmeister a mytime.de) spoločnosť REWE. Spoločnosť profituje z faktu, že ako jediná z vymenovaných konkurentov vlastní sieť

kamenných predajní a zo svojej dlhoročnej pôsobnosti na trhu. V relatívne tesnom závесе je však skúmaný Knuspr, ktorý v oblasti kvality a spoľahlivosti dosiahol spoločne s Amazon fresh a značkou Bringmeister rovnaký výsledok. Ten bol len tesne za víťazným REWE. Z tohto porovnania vyšla suverénne najhoršie značka Mytime, ktorá na základe prieskumu a výsledkov Chip poskytuje spomedzi konkurentov najnižšiu kvalitu spoločne s najhoršími službami a procesom objednávky.



GRAF 15 POZIČNÁ MAPA KONKURENTOV - KVALITA A SPOĽAHLIVOSŤ/RÝCHLOSŤ A FLEXIBILITA DORUČENIA

Zdroj: vlastné spracovanie, (Jacobi, 2023)

Rovnako ako na predchádzajúcej pozičnej mape, aj v porovnaní kvality a spoľahlivosti s rýchlosťou a flexibilitou doručenia vychádza spomedzi piatich spomínaných konkurentov na trhu najhoršie značka Mytime. Knuspr, REWE, Amazon fresh a Bringmeister sú na veľmi porovnateľnej úrovni, pričom Bringmeister má podľa prieskumu najlepšiu rýchlosť, respektíve flexibilitu doručenia.

6.3.3 EPRG stratégia

Ako bolo zmienené v teoretickej časti, podľa EPRG stratégie existujú štyri prístupy spoločností pre expanziu na zahraničný trh. Na základe rozhovoru s pani Čomorovou ostal obchodný model z Českej republiky (Rohlík) nezmenený, nakoľko sa osvedčil. (Čomorová, 2023)

Nie je možné určiť jednoznačný prístup, pre ktorý sa materská spoločnosť rozhodla pri expanzii na nemecký trh.

Na modeli Knuspr je pravdepodobne najviac možné vidieť polycentrický prístup, nakoľko vysoký management spoločnosti, rovnako ako podľa údajov LinkedIn väčšina zamestnancov nepochádza z domovskej spoločnosti, respektíve z Českej republiky. (Randler, Neuhandeln, 2023)

Rovnako sa líši medzi materským a nemeckým trhom portfólio spoločnosti. Knuspr, rovnako ako Rohlík predáva do veľkej miery produkty malých regionálnych výrobcov, pričom tieto výrobky ponúka len v konkrétnej krajine, odkiaľ pochádzajú. Viac než 30% produktov v sortimente pochádza práve od lokálnych dodávateľov, pričom v hlavnej zberovej sezóne sa jedná až o 80% všetkého ovocia a zeleniny, ktoré sú z lokálnych zdrojov. (Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG, 2023)

6.3.4 Analýza hospodárskych výsledkov

Na základe online dostupných dát nie je možné vypracovať plnohodnotnú analýzu hospodárskych výsledkov. Je však čiastočne možné porovnať veľkosti jednotlivých spoločností na základe ich obratu. Knuspr patrí v odvetví čo sa obratu týka medzi menšie spoločnosti. Počas svojho prvého roku pôsobenia na trhu vytvoril obrat približne 35 miliónov EUR. (Krisch, 2022)

Jeden z priamych konkurentov, spoločnosť Bringmeister dosiahla v roku 2021 obrat vo výške 86 miliónov EUR. (Krisch, Exciting Commerce, 2022)

Rewe poskytuje údaje za online obchod iba na úrovni Group – čiže za všetky trhy, nie len nemecký. Obrat Rewe Group z online obchodu tvoril v roku 2021 700 miliónov EUR. (Tewes, 2022)

Údaje pre Mytime a Amazon fresh nebolo možné z voľne prístupných zdrojov nájsť.

6.4 SWOT analýza

Výsledky vyššie vykonaných analýz budú zhrnuté vo SWOT analýze, ktorá zahŕňa kľúčové silné a slabé stránky firmy, rovnako ako dôležité príležitosti a hrozby:



OBRÁZOK 5 SWOT ANALÝZA

Zdroj: vlastné spracovanie, (Kenton, 2023)

Silné stránky

Know-how z iných trhov – Materská spoločnosť pochádza z Českej republiky, pričom využíva software a poznatky nadobudnuté na domácom trhu aj v zahraničí. Tým, že spoločnosť pôsobí na viacerých trhoch, okrem Českej republiky a Nemecka aj v Maďarsku, Rakúsku, Španielsku, Taliansku a Rumunsku, dostáva konkurenčnú výhodu skrz možnosť použitia technológií a znalostí z iných trhov. (Kudrnová, 2022) (Lebensmittelzeitung, 2023)

Rýchle doručenie – V porovnaní s konkurenciou ponúka Knuspr veľmi rýchle doručenie tovaru po zadaní objednávky. Na miestach, kde spoločnosť pôsobí, dostane zákazník pred dvere objednávku doručenú kuriérom už do troch hodín. (Knuspr, 2023)

Stupeň automatizácie – Rýchle doručenie je možné okrem iného vďaka vysokému stupňu automatizácie skladov. Tým pádom sa znižuje čas na dodanie objednávky konečnému zákazníkovi a rovnako sa znižujú náklady skrz nižší počet zamestnancov. (Großer Kern GmbH, 2021)

Nákup – Spoločnosť udáva, že až 95% produktov v sortimente pochádza priamo od výrobcov. Tým pádom sa znižuje počet členov dodávateľského reťazca (absencia distribútorov), čo predstavuje výhodu v podobe možnosti lepšej regulácie marže. (Weidemann, 2021)

Flexibilita zákazníka – Konečný zákazník si pri objednávke má možnosť zvoliť presný časový úsek, kedy má byť jeho objednávka doručená. Konkrétne je časové okno jedna hodina, počas ktorej kuriér objednávku doručí. (Knuspr, 2023)

Slabé stránky

Malé pokrytie trhu – Aktuálne pôsobí Knuspr len v dvoch nemeckých regiónoch – Mníchov a okolie, Frankfurt nad Mohanom a okolie. Väčšina nemeckej populácie teda nemá možnosť vykonať objednávku u Knuspr. (Randler, Neuhandeln, 2022)

Niektoré konkurenčné spoločnosti sú pritom schopné distribuovať v takmer všetkých veľkých nemeckých mestách. Spoločnosť REWE je vďaka svojim kamenným obchodom, z ktorých sa objednávky distribuujú, schopná pokrývať až takmer 60 nemeckých miest. (Simplora, 2023)

Vysoké ceny – Knuspr má síce na jednej strane pridanú hodnotu v podobe regionálnych produktov. Na základe porovnania a testu magazínu Chip je z porovnávaných konkurentov Knuspr druhá najdrahšia spoločnosť, hneď za Mytime. (Jacobi, 2023)

Príležitosti

Bohatý nemecký trh – Nemecko patrí k najbohatším krajinám Európy a má najväčšiu ekonomiku Európskej únie. Od roku 2013 stúpa každoročne až na jednu výnimku pravidelne hrubý domáci produkt a kúpyschopnosť obyvateľstva je vysoká. (Statista Research Department, 2023) Spotrebitelia si teda môžu dovoliť platiť za vyššiu kvalitu a regionálne produkty, ktoré Knuspr ponúka.

Nenasýtený trh – Napriek faktu, že konkurencia je silná, trh zostáva nenasýtený. Podiel online predaja potravín na celkovom obrate je prudko narastajúci, avšak dosahuje len malé percentá. (Ahrens, 2022) (Statista, 2023)

Demografické zmeny – Zo štatistík vyplýva, že najaktívnejší nákupcovia na internete v nemeckej populácii sú ľudia vo veku medzi 16 a 44 rokov. Najmenej aktívni sú seniori starší ako 65 rokov. Do budúcnosti to prináša príležitosť rásť a to najmä keď sa aktuálna ekonomicky produktívna populácia dostane do dôchodkového veku. (Statistisches Bundesamt, 2021)

Ekológia a lokálne produkty – V dnešnej dobe je pre nemeckých spotrebiteľov podľa prieskumov ešte dôležitejšie ako cena, aby produkt bol lokálneho pôvodu. (parcellab, 2022) V portfóliu Knuspr sa nachádza viac ako 30% regionálnych produktov, čo poskytuje príležitosť na ďalší rast. (Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG, 2023)

Hrozby

Vysoká inflácia – Napriek tomu, že regionálne produkty v sortimente sú pozitívnym faktorom, spôsobujú, že ceny Knuspr sú vyššie. V Nemecku je aktuálne relatívne vysoká inflácia, presahujúca 6%, čo čiastočne znižuje kúpyschopnosť obyvateľstva a existuje hrozba, že ľudia budú siahnuť po lacnejších produktoch konkurencie. (Rudnicka, Statista, 2023)

Veľká konkurencia – Trh je síce nenasýtený, nachádza sa na ňom však množstvo konkurentov. Nejedná sa pri tom len o online obchody, ale aj o reťazce, ktoré majú v Nemecku svoje kamenné predajne. To konkurencii dodáva výhodu distribúcie aj v iných mestách. (Jacobi, 2023)

Vysoké investície – Pri ďalšej expanzii v rámci Nemecka je potrebné vybudovať infraštruktúru v podobe skladových centier. Keď uvidíme príklad automatizovaného logistického centra pri Mníchove, tak môžeme vidieť náklady spojené s prvou fázou automatizácie vo výške 45 miliónov EUR. (Großer Kern GmbH, 2021) Pri každom ďalšom regióne sú teda nutné náklady spojené s vybudovaním skladov.

6.5 Prispôsobenie obchodného modelu na nemecký trh, riadenie zahraničnej dcérskej spoločnosti a prenos organizačnej štruktúry

Na základe rozhovoru s pani Čomorovou je možné konštatovať, že obchodný model spoločnosti sa oproti modelu v domovskej krajine – Českej republike nelíši, nakoľko sa na domácom trhu osvedčil. Spoločnosť funguje na rovnakom princípe ako na domácom trhu – zákazník si objedná tovar cez webovú stránku, prípadne aplikáciu, následne je v sklade tovar pripravený a na základe času zvoleného zákazníkom mu je objednávka doručená. (Čomorová, 2023)

Medzi českým a nemeckým trhom, respektíve pôsobení firmy na nich existujú však zásadné rozdiely. Kým v Českej republike sú pokryté zásobovaním prakticky všetky veľké mestá a tým pádom si veľká časť obyvateľstva produkty môže objednať, v Nemecku sa momentálne jedná len o Frankfurt a Mníchov, pričom expanzia do ďalších miest je plánovaná na ďalšie mesiace a roky. (VELKÁ PECKA s.r.o., 2023) (Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG, 2023)

Ďalším rozdielom je do určitej miery sortiment ponúkaný na daných trhoch. Značky Knuspr (Nemecko) aj Rohlík (Česká republika) sa snažia profilovať ako predajcovia regionálnych produktov. V tomto bode sa síce stratégie ako taká nerozchádza, avšak mení sa zloženie dodávateľov pre dané krajiny. (Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG, 2023)

Zásadný je však rozdiel vo vedení oboch entít. Kým na čele celej skupiny Rohlik Group stojí Tomáš Čupr, nemecká entita má vlastné vedenie zložené prevažne z miestneho managementu, jednania prebiehajú na centrále pre Nemecko v Mníchove a podľa údajov LinkedIn je aj väčšina zamestnancov priamo z Nemecka. (Čomorová, 2023)

6.6 Vyhodnotenie kritických faktorov úspechu

Po vykonaní všetkých vyššie uvedených analýz je možné vyhodnotiť kritické faktory pre úspešné pôsobenie Rohlik Group na nemeckom trhu – pod značkou Knuspr.

Ako bolo spomínané v kapitole 6.2.2 Analýza odvetvia – Porterov model piatich síl, v časti vyjednávacia sila zákazníkov, spoločnosť začala svoje podnikanie v Mníchove a okolí. Neskôr otvorila svoje druhé logistické centrum pri Frankfurte nad Mohanom, odkiaľ zásobuje zákazníkov v meste a priľahlom okolí. Absenciou prítomnosti v iných mestách a regiónoch Nemecka sa spoločnosť uberá o možnosť osloviť nových zákazníkov mimo týchto regiónov. Na základe rozhovoru s pani Čomorovou je možné konštatovať, že spoločnosť si uvedomuje špecifiká nemeckého trhu, ktorý nie je centralizovaný, bohatstvo krajiny je rozložené na viacero regiónov a teda potenciál je nutné rozvíjať aj v iných oblastiach. Niektoré konkurenčné spoločnosti poskytujú svoje služby vo viacerých nemeckých mestách a oblastiach. Pokiaľ Knuspr nebude dostatočne rýchly, riskuje, že pri aktuálnom rýchlom raste tržných podielov v e-commerce v oblasti FMCG príde o svoju časť v prospech konkurencie.

Podľa štúdie spoločnosti ParcelLab spomenutej v kapitole 6.3.2 Strategický positioning je pre nemeckého spotrebiteľa pri nákupe potravín online dôležitejšia ako cena práve kvalita a spoľahlivosť a flexibilita doručenia. Knuspr pri testoch magazínu Chip v týchto oblastiach obsadil v porovnaní s konkurenciou nadpriemerné umiestnenia. Práve fakt, že spoločnosť má know-how z iných trhov a najmä z domáceho, teda českého, spolu s investíciami do skladových priestorov napomáha k rýchlejšiemu dodaniu objednávky k zákazníkovi a flexibilnejšej voľbe času dodania. Software používaný na spracovanie objednávok, rovnako ako software v skladoch je centralizovaný. Spoločnosti to teda ponúka výhodu skrz pôsobnosť na iných trhoch a pri rozširovaní svojej pôsobnosti v Nemecku nebude mať vysoké náklady na nový software.

Spoločnosť udáva, že približne 95% produktov v sortimente v Nemecku pochádza priamo od výrobcov. Odpadajú tým pádom rôzne medzičlánky v distribučnom reťazci a spoločnosť dokáže vytvárať lepšie marže a vyšší zisk. Tým, že určité produkty predáva firma nie len na nemeckom, ale rovnako aj na českom, prípadne na iných trhoch, dokáže potenciálne zvýšiť svoju vyjednávaciu silu u dodávateľov skrz vyššie odberané množstvá. V budúcnosti, pokiaľ bude Knuspr aktívny aj v iných nemeckých mestách to môže priniesť značné úspory z rozsahu pre celý Rohlik Group, nie len pre nemeckú entitu.

Za kritické faktory úspechu na nemeckom trhu je na základe vyššie vykonaných analýz považovať rýchlu expanziu do ďalších regiónov, udržanie kvality regionálnych produktov a kvality a rýchlosti doručenia, rovnako ako úspory z rozsahu spojené s potenciálnym spoločným nákupom určitých produktov pre viacero/všetky zahraničné entity.

Záver

E-commerce v oblasti FMCG a teda aj potravín je v celej Európe aktuálne v rozmachu. Do veľkej miery k tomu prispela pandémia Covid-19, ktorá minimálne krátkodobo ovplyvnila a zmenila nákupné návyky obyvateľov. E-shopy vo všetkých segmentoch podnikania sa tešili veľkej obľube a zatvorené kamenné obchody do veľkej miery katalyzovali rast ich obrátov. Česká republika patrí medzi krajiny Európy s najväčším počtom e-shopov na obyvateľa, rovnako ako českí spotrebitelia s obľubou nakupujú produkty a služby na internete. Rohlik dokázal na domácom, teda českom trhu nazbierať za roky svojej pôsobnosti cenné skúsenosti v technologickej oblasti, teda pri automatizácii skladov a celkového procesu od nákupu produktov až po doručenie konečnému zákazníkovi, rovnako ako v oblasti komunikácie so zákazníkom a získavania nových klientov.

Cieľom diplomovej práce bolo vyhodnotenie kritických faktorov úspechu úspešnej expanzie českého e-shopu Rohlik na zahraničný – nemecký trh. V teoretickej časti sa čitateľ mohol oboznámiť s vývojom e-commerce trhu na českom a nemeckom trhu. Na oboch spomínaných trhoch je vidieť rýchly nárast obrátov počas pandémie, rovnako ako fakt, že po jej skončení v roku 2022 sa obraty mierne znížili. Týmto paralely medzi oboma trhmi však nekončia, nakoľko v oboch štátoch je podiel rýchlo obrátkového tovaru na celkovom obrate percentuálne približne rovnaký. Ďalej boli v tejto časti predstavené pojmy internacionalizácia a globalizácia v medzinárodnom obchode, rovnako ako spôsoby vstupu na zahraničný trh a nástroje strategickej analýzy použité v praktickej časti.

Praktická časť sa venuje už konkrétne Rohliku a jeho expanzii na nemecký trh. Začína predstavením materskej spoločnosti v Českej republike, kde sa čitateľ môže dočítať, že firma na českom trhu pôsobí od roku 2014. Okrem Nemecka expandovala však už aj na iné európske trhy, ako napríklad Rakúsko, Maďarsko, Španielsko, Taliansko, alebo Rumunsko.

Z analýzy makroprostredia podniku vyplýva, že Nemecko patrí medzi krajiny sveta s najmenšou mierou korupcie, čo do veľkej miery zvyšuje kvalitu podnikateľského prostredia. V dlhodobom meradle patrí nemecká ekonomika k najvýkonnejším na svete a až na malé výnimky rastie každoročne aj hrubý domáci produkt. Drvivá väčšina nemeckej populácie – až 93% využíva internet, čo dodáva predpoklad na ďalší rast e-commerce ako takého.

Spoločnosť sa v Nemecku z dodávateľov spolieha najmä priamo na výrobcov produktov a regionálnych dodávateľov. Diverzifikáciou lokálnych dodávateľov znižuje ich vyjednávaciu silu čo spolu s faktom, že veľká časť sortimentu je nakupovaná od výrobcov (bez rôznych medzičlánkov) dáva firme možnosť pracovať s vyššími maržami a maximalizovať svoju ziskovosť. Aktuálna konkurencia na online FMCG trhu v Nemecku hrá tiež významnú rolu. Konkurenti sú častokrát zastúpení vo viacerých mestách, čo im prináša oproti Knuspru konkurenčnú výhodu v podobe možnosti osloviť väčšie spektrum zákazníkov.

Analýza mikroprostredia podniku determinuje kľúčové konkurenčné výhody v podobe rýchleho dodania objednávky zákazníkovi, jeho flexibility pri voľbe dátumu a času doručenia, rovnako ako technologické výhody v podobe centralizovaného software-u s inými trhmi a automatizovaných skladov šetriacich náklady a čas. Rovnako ukazuje pozíciu spoločnosti na konkurenčnom trhu pomocou pozičných máp, kde Knuspr patrí v porovnaní kvality a spoľahlivosti, doručenia a služieb a procesu objednávky k lepším spoločnostiam.

Knuspr má svoje nemecké sídlo v Mníchove, pričom je možné konštatovať, že vrcholný management a väčšina zamestnancov sú lokálni.

Medzi kritické faktory úspechu bola zaradená rýchla expanzia do ďalších nemeckých regiónov, udržanie kvality služieb pre zákazníka, rovnako ako udržanie kvality produktov.

Zoznam použitej literatúry

- Chai, W. (2023). *TechTarget*. Načteno z What is a value chain?: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/value-chain>
- CFI Team. (20. December 2022). *Corporate finance institute*. Načteno z Supplier Power: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/supplier-power/>
- CzechTrade. (15. Máj 2023). *Businessinfo*. Načteno z Jarní prognóza hospodářského růstu a inflace v Německu: <https://www.businessinfo.cz/clanky/jarni-prognóza-hospodarskeho-rustu-a-inflace-v-nemecku/>
- Čomorová, H. (4. August 2023). Spoločnosť Knuspr na nemeckom trhu. (F. Švabovský, Tazateľ)
- Ahrens, S. (2. December 2022). *Statista*. Načteno z Bruttoumsatz im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2021: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/479531/umfrage/umsatz-im-lebensmitteleinzelhandel-in-deutschland/>
- Alberdi, R. (2023). *The power business school*. Načteno z What is a PESTLE Analysis? Understanding Macro-Environmental Factors: <https://www.thepowermba.com/en/blog/pestle-analysis>
- Appinio. (18. August 2021). *Appinio*. Načteno z E-Food Studie: Der Lebensmitteleinkauf der Zukunft ist digital: https://research.appinio.com/#/en/survey/public/bjZb_kseQ
- Beer, S. (7. Marec 2023). *Clarity*. Načteno z FMCG E-Commerce: Fast-Moving Consumer Goods and Online Sales: <https://www.clarity-ventures.com/ecommerce/fmcg-e-commerce>
- Berková, A. (4. Január 2023). *heureka!group*. Načteno z e-commerce skončila 12 % pod loňským rokem, nad úrovní covidového roku 2020: <https://heureka.group/cz-cs/o-nas/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/e-commerce-skoncila-12-pod-lonskym-rokem-nad-urovni-covidoveho-roku-2020/>
- Bettin, L. (2023). *E-commerce Germany*. Načteno z Global expansion in e-commerce: 5 major obstacles of selling internationally: <https://ecommercegermany.com/blog/global-expansion-in-e-commerce-5-major-obstacles-of-selling-internationally>
- Bocksch, R. (4. Február 2022). *Statista*. Načteno z So bezahlen die Deutschen beim Onlineshopping: <https://de.statista.com/infografik/9252/meistgenutzte-bezahldienste-beim-onlineshopping/>
- Brejčák, P. (26. November 2020). *Czechcrunch*. Načteno z Vyzkoušeli jsme nové výdejní boxy Rohlíku. V Evropě patří k unikátům a nákup si v něm můžete vyzvednout do hodiny: <https://cc.cz/vyzkoušeli-jsume-nove-vydejni-boxy-rohliku-v-evrope-patri-k-unikatum-a-nakup-si-v-nem-muzete-vyzvednout-do-hodiny/>
- Brejčák, P. (10. November 2022). *CZECHCRUNCH*. Načteno z Rohlík má nový sklad a sází v něm na roboty. Nákup se z něj k zákazníkům dostane i do hodiny: <https://cc.cz/rohlik-ma-novy-sklad-a-sazi-v-nem-na-roboty-nakup-se-z-nej-k-zakaznikum-dostane-i-do-hodiny/>
- Brejčák, P., & Kapošváryová, J. (Máj 2017). *Shopsys*. Načteno z Největší trendy v současné logistice: https://www.shopsys.cz/upload_images/exec/EXEC_05.pdf
- Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit. (2023). *Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit*. Načteno z Regelungen für Online-Shops : https://www.bvl.bund.de/DE/Arbeitsbereiche/01_Lebensmittel/04_AntragstellerUnternehmen/13_FAQ/FAQ_OnlineShops/FAQ_OnlineShops_node.html
- Bundesbank. (17. Júl 2023). *Yahoo Finanzen*. Načteno z Bundesbank: Deutsche Wirtschaft dürfte im Frühjahr leicht gewachsen sein: <https://de.finance.yahoo.com/nachrichten/bundesbank-deutsche-wirtschaft-duerfte-fruehjahr-100516027.html?guccounter=1>
- Bush, T. (7. Júl 2016). *PESTLE ANALYSIS*. Načteno z PESTLE Analysis: Environmental Factors Affecting Business: <https://pestleanalysis.com/environmental-factors-affecting-business/>
- Byrne, S., & Popoff, L. (2008). *International Joint Ventures Handbook*. Baker & McKenzie.

- Deutsche Bundesbank. (6. Júl 2022). *bundesbank.de*. Načteno z Zahlungsverhalten in Deutschland 2021: <https://www.bundesbank.de/de/presse/presenotizen/zahlungsverhalten-in-deutschland-2021-894082>
- Devoló. (5. Máj 2022). *Devoló.de*. Načteno z Europatag 2022: Internetgeschwindigkeiten im Vergleich: <https://www.devoló.de/ueber-devoló/presse/de-europatag-2022-internetgeschwindigkeiten-im-vergleich>
- E-commerce Magazin. (18. Október 2022). *E-commerce Magazin*. Načteno z Knuspr beschleunigt Lieferung durch automatisiertes Lagersystem: <https://www.e-commerce-magazin.de/knuspr-beschleunigt-lieferung-durch-automatisiertes-lagersystem/>
- Eberhardt, H. (22. Marec 2021). *Absatzwirtschaft*. Načteno z Nachhaltige Verpackungen: Deutsche bereit, mehr zu zahlen: <https://www.absatzwirtschaft.de/nachhaltige-verpackungen-deutsche-bereit-mehr-zu-zahlen-227506/>
- Element Logic. (6. Október 2021). *Element Logic*. Načteno z Element Logic installiert Micro-Fulfillment-Anlage bei Lieferdienst knuspr.de: <https://www.elementlogic.de/kundenbeispiele/elementlogic-installiert-micro-fulfillment-anlage-bei-lieferdienst-knuspr-de/>
- Element logic. (25. Október 2022). *Element logic*. Načteno z Rohlik Group speeds up delivery through warehouse automation: <https://www.elementlogic.net/rohlik-group-speeds-up-delivery-through-warehouse-automation/>
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). *An overview of strategic alliances*. MCB UP Ltd.
- Európska únia. (2023). *Európska únia*. Načteno z Nemecko: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/germany_sk
- Expando. (22. September 2021). *Expando*. Načteno z Expanze e-shopu do zahraničí, 1. díl: Proč a kam expandovat?: <https://cz.expan.do/blog/expanze-e-shopu-do-zahranici-1-dil-proc-a-kam-expandovat>
- Fruchthandel Online. (17. Máj 2023). *Fruitnet*. Načteno z Knuspr will Unterstützung regionaler Betriebe massiv ausweiten: <https://www.fruitnet.com/fruchthandel/knuspr-will-unterstuetzung-regionaler-betriebe-massiv-ausweiten/254481.article>
- Georgopoulos, G. D., & Nikolopoulos, K. (2005). *Scientific Research*. Načteno z Fathoming Porter's five forces model in the internet era : <https://www.scirp.org/%28S%28vtj3fa45qm1ean45vffcz55%29%29/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2917937>
- Großer Kern GmbH. (23. September 2021). *Ring-on-fire*. Načteno z Online-Supermarkt Knuspr automatisiert Fulfillment Center: <https://www.ring-of-fire.de/knuspr-automatisiert-fulfillment-center/>
- Grundhoff, S. (4. August 2022). *heise online*. Načteno z Elektroautos: Lieferdienste werden elektrisch: <https://www.heise.de/hintergrund/Elektroautos-Lieferdienste-werden-elektrisch-7202239.html>
- Hakenson, A. (30. Máj 2022). *MotionPoint*. Načteno z International Ecommerce: A Guide to Digital Global Expansion: <https://www.motionpoint.com/blog/the-4-biggest-challenges-facing-international-e-commerce-growth/>
- Handelsdaten. (2023). *Handelsdaten*. Načteno z E-Commerce-Nettoumsatz der größten Online-Shops mit Hauptproduktsegment Lebensmittel und Getränke in Deutschland im Jahr 2020 (in Millionen Euro): <https://www.handelsdaten.de/lebensmittelhandel/ranking-umsatz-grosste-online-shops-lebensmittel-deutschland-2020>
- Harvard Business School. (2023). *Harvard Business School*. Načteno z The Value Chain: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-value-chain.aspx>
- Händlerbund. (2023). *Händlerbund*. Načteno z Online-Handel Fördermittel: Mit dieser Unterstützung kannst du rechnen: <https://www.haendlerbund.de/de/ratgeber/online-handel-business/4174-foerdermittel-online-shop>
- Huba, S. (2023). *česká e-commerce*. Načteno z Stav e-commerce v ČR v roce 2023: <https://www.ceska-ecommerce.cz>

- Jacob, D. (2023). *Toptal*. Načteno z Industry Analysis and Porter's 5 Forces: A Deeper Look at Buyer Power: <https://www.toptal.com/finance/market-research-analysts/porters-five-forces-buyer-power>
- Jacobi, M. (4. August 2023). *Chip*. Načteno z Fünf Online-Supermärkte im Test: Das sind die Besten 2023 : https://www.chip.de/artikel/Das-sind-die-besten-Online-Supermaerkte_184896021.html
- Jagersma, P. K. (2005). *Cross-border alliances: advice from the executive suite*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Jedlička, P. (10. December 2021). *Deník Referendum*. Načteno z Nová německá vláda v kostce: složení, plány, očekávání: <https://denikreferendum.cz/clanek/33445-nova-nemecka-vlada-v-kostce-slozeni-plany-ocekavani>
- Jochens, S. (2023). *IHK*. Načteno z Verbraucherschutz im Internet; E-Commerce und Verbraucherinformationspflichten, Widerruf und mehr : <https://www.ihk.de/lippe-detmold/hauptnavigation/beraten-und-informieren/recht/merkblaetter-recht/verbraucherschutz-im-internet-5091776>
- Kenton, W. (19. Jún 2023). *Investopedia*. Načteno z SWOT Analysis: How To With Table and Example: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- Kindermann, K. (22. Apríl 2023). *Deutschlandfunk*. Načteno z Warum steigen die Preise?: <https://www.deutschlandfunk.de/inflation-warum-steigen-die-preise-100.html>
- Klimková, A. (12. Január 2015). *Marke.cz*. Načteno z PEST analýza: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>
- Kläsger, M. (26. Január 2023). *Süddeutsche Zeitung*. Načteno z Onlinehandel ist erstmals in Deutschland geschrumpft: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/onlinehandel-e-commerce-amazon-inflation-sparen-1.5739097>
- Knuspr. (11. August 2023). *Joinknuspr*. Načteno z Alle Jobs: <https://joinknuspr.de/list/>
- Knuspr. (2023). *knuspr.de*. Načteno z Das Beste aus Supermarkt & Hofladen in 3h geliefert: https://www.knuspr.de/herzlich-willkommen?gad=1&gclid=EAIaIQobChMI4JX_6P3bgAMVQeN3Ch24aAQkEAAYASAAEgLIJ_D_BwE
- Knuspr. (2023). *Knuspr.de*. Načteno z Kasse: <https://www.knuspr.de/bestellung/bezahlen>
- Kovanda, L. (2. Február 2022). *Newstream*. Načteno z Češi jsou přeborníci v nakupování na internetu. Pandemii se přizpůsobili lépe než Němci: <https://www.newstream.cz/money/cesi-jsou-prebownicy-v-nakupovani-na-internetu-pandemii-se-prizpusobili-lepe-nez-nemci>
- Kraus, N. (6. Október 2022). *Forbes*. Načteno z The How And Why Of Developing A Brand Positioning Strategy: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2022/10/06/the-how-and-why-of-developing-a-brand-positioning-strategy/?sh=30627a851af3>
- Krisch, J. (12. August 2022). *Exciting Commerce*. Načteno z Knuspr mit 90.000 Kunden und 35 Mio. € Umsatz im ersten Jahr: <https://excitingcommerce.de/2022/08/12/knuspr-mit-90-000-kunden-und-35-mio-e-umsatz-im-ersten-jahr/>
- Krisch, J. (9. Máj 2022). *Exciting Commerce*. Načteno z Bringmeister landet 2021 bei Umsätzen von 86 Mio. € (+42%): <https://excitingcommerce.de/2023/05/09/bringmeister-landet-2021-bei-umsaetzen-von-86-mio-e-42/>
- Kudrnová, V. (27. Apríl 2022). *Newstream*. Načteno z Famózní rok Rohlíku. Expandoval do Německa a zvýšil obrat na 12 miliard: <https://www.newstream.cz/zpravy-z-firem/famozni-rok-rohliku-expandoval-do-nemecka-a-zvysil-obrat-na-12-miliard>
- Lebensmittelzeitung. (2023). *Lebensmittelzeitung*. Načteno z Lieferdienst: So lagert Knuspr seine Waren in München: <https://www.lebensmittelzeitung.net/galerien/So-lagert-Knuspr-seine-Waren-in-Muenchen-2061>
- Lohmeier, L. (5. Máj 2023). *Statista*. Načteno z Anteil der Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2022: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13070/umfrage/entwicklung-der-internetnutzung-in-deutschland-seit-2001/>
- Mašín, P. (2011). *VŠEM*. Načteno z Strategie a strategická analýza: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_ssa_masin.pdf

- Mattis, M. (16. April 2019). *Yahoo Finanzen*. Načteno z Rechtsfrage: Muss jeder Supermarkt alle Pfandflaschen nehmen? : <https://de.finance.yahoo.com/nachrichten/rechtsfrage-muss-jeder-supermarkt-alle-pfandflaschen-nehmen-094334468.html>
- MBA Knowledge Base. (2021). *mbaknol*. Načteno z Internationalization Concept -The Uppsala Internationalization Model: <https://www.mbaknol.com/global-business-environment/internationalization-concept-the-uppsala-internationalization-model/>
- Mezřický, V. (7. April 2003). *Nakladatelství Portal*. Načteno z Pozitiva a negativa globalizace: <https://nakladatelstvi.portal.cz/nakladatelstvi/aktuality/79834/globalizace>
- Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG. (5. Jून 2023). *Merkur.de*. Načteno z Knuspr liefert regionale Produkte frisch vom Feld : <https://www.merkur.de/leben/genuss/knuspr-liefert-regionale-produkte-frisch-vom-feld-92318339.html>
- Oupic, M. (30. November 2018). *Místo prodeje*. Načteno z Online nakupování v kategorii FMCG v České republice: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/zajimavosti-z-retailu/online-nakupovani-kategorii-fmcg-ceske-republice/>
- parcelLab. (19. August 2022). *parcellab.com*. Načteno z Lebensmittel online kaufen - wie sinnvoll ist der Trend?: <https://parcellab.com/de/blog/lebensmittel-online-kaufen-wie-sinnvoll-ist-der-trend>
- Pereira, D. (24. April 2023). *Business model analyst*. Načteno z PESTLE Analysis: Social Factors Affecting Business: <https://businessmodelanalyst.com/social-factors-affecting-business/>
- Pereira, D. (24. April 2023). *Business Model Analyst*. Načteno z PESTLE Analysis: Legal Factors Affecting Business: <https://businessmodelanalyst.com/legal-factors-affecting-business/>
- Prigge, M. (2023). *Stern*. Načteno z 8 verschiedene Online-Supermärkte im Vergleich – finden Sie Ihren besten Supermarkt, um Lebensmittel online zu kaufen – unser Test bzw. Ratgeber 2023: <https://www.stern.de/vergleich/online-supermarkt/>
- Randler, S. (21. Február 2022). *Neuhandeln*. Načteno z Zweiter Standort: Online-Supermarkt Knuspr.de startet im Rhein-Main-Gebiet: <https://neuhandeln.de/knuspr-de-startet-im-rhein-main-gebiet/>
- Randler, S. (2. Jून 2023). *Neuhandeln*. Načteno z CEO-Nachfolge geklärt: Jetzt führt ein Trio den Online-Supermarkt Knuspr.de: <https://neuhandeln.de/neues-top-management-bei-knuspr/>
- Rickard, H. (31. Január 2023). *Webspotting*. Načteno z Eine Multi-Channel Analyse von Knuspr.de : <https://www.webspotting.de/e-commerce/eine-multi-channel-analyse-von-knuspr-de/>
- Rudnicka, J. (28. Júl 2023). *Statista*. Načteno z Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland in jeweiligen Preisen vom 2. Quartal 2019 bis zum 2. Quartal 2023: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3829/umfrage/entwicklung-des-bruttoinlandsprodukts-in-deutschland-nach-quartalen/>
- Rudnicka, J. (8. August 2023). *Statista*. Načteno z <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1045/umfrage/inflationsrate-in-deutschland-veraenderung-des-verbraucherpreisindex-zum-vorjahresmonat/>: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1045/umfrage/inflationsrate-in-deutschland-veraenderung-des-verbraucherpreisindex-zum-vorjahresmonat/>
- Rugman, A. M. (2010). *University of Reading*. Načteno z Reconciling internalization theory and the eclectic paradigm: https://centaur.reading.ac.uk/6112/1/MBR_18_2_-1_FINAL.pdf
- Schader, P. (18. Júl 2022). *Supermarkt Blog*. Načteno z Was Knuspr.de besser macht als andere Lebensmittel-Lieferdienste (und was noch nicht): <https://www.supermarktblog.com/2022/07/18/was-knuspr-de-besser-macht-als-andere-lebensmittel-lieferdienste-und-was-noch-nicht/>
- Schmalzried, V. (14. April 2023). *Finanztip News*. Načteno z FinanzFact: 43% der Menschen in Deutschland machen diesen Fehler: <https://www.finanztip.de/blog/finanzfact-43-der-menschen-in-deutschland-machen-diesen-fehler/>
- Schmitz-Engels, J. (17. November 2022). *Mastercard*. Načteno z E-Commerce 2022: Diese 10 Produkte kaufen die Deutschen am liebsten online: <https://www.mastercard.com/news/europe/de->

- de/blog/de-de/2022/e-commerce-2022-diese-10-produkte-kaufen-die-deutschen-am-liebsten-online/
- Salewski, P. (18. Marec 2019). *IT-Recht Kanzlei München*. Načteno z Pflicht zum Anbieten mehrerer Zahlungsarten im Online-Shop?: <https://www.it-recht-kanzlei.de/pflicht-zahlungsarten-online-shop.html>
- Simplora. (2023). *Simplora*. Načteno z REWE Lieferservice: Erfahrungen, Preise & Test: <https://wissen.netlify.app/wissen/online-supermaerkte/rewe-online>
- Simplora GmbH. (2023). *Simplora*. Načteno z Kaiser's Tengelmann Lieferservice: Bringmeister.de im Test: <https://wissen.netlify.app/wissen/online-supermaerkte/bringmeister>
- Statista. (5. Máj 2023). *Statista*. Načteno z E-Commerce-Umsatz mit Waren in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2022: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71568/umfrage/online-umsatz-mit-waren-seit-2000/>
- Statista. (12. Januar 2023). *Statista*. Načteno z Statistiken zum Online-Lebensmittelhandel in Deutschland: <https://de.statista.com/themen/2052/lebensmittelkauf-im-internet/>
- Statista Research Department. (28. Júl 2023). *Statista*. Načteno z Bruttoinlandsprodukt (BIP) je Einwohner in Deutschland von 1991 bis 2022: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1252/umfrage/entwicklung-des-bruttoinlandsprodukts-je-einwohner-seit-1991/>
- Statistisches Bundesamt. (16. December 2021). *destatis.de*. Načteno z 49 Millionen Menschen in Deutschland kaufen online: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/12/PD21_578_63.html
- Statistisches Bundesamt. (2023). *destatis.de*. Načteno z 15. koordinierte Bevölkerungsvorberechnung für Deutschland: <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/index.html#!y=2023>
- Stephens, J. (28. Júl 2023). *Strephonsays*. Načteno z Jaký je rozdíl mezi internacionalizací a globalizací: <https://cs.strephonsays.com/what-is-the-difference-between-internationalization-and-globalization>
- Sýkora, L. (2008). *Globalizace a její důsledky*. Praha: Charles University.
- Tenzer, F. (19. Júl 2023). *Statista*. Načteno z Durchschnittliche Verbindungsgeschwindigkeit der Internetanschlüsse (Festnetz) in Deutschland von Oktober 2020 bis Juni 2023: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/416534/umfrage/durchschnittliche-internetgeschwindigkeit-in-deutschland/>
- Terpstra, V., & Sarathy, R. (2000). *International Marketing*. Chicago: Dryden Press.
- Tewes, W. (7. Apríl 2022). *Lebensmittel Zeitung*. Načteno z Rewe Group erzielt online Milliardenumsatz: <https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/meilenstein-rewe-group-erzielt-online-milliardenumsatz-164673>
- The Investopedia Team. (19. Jún 2023). *Investopedia*. Načteno z Porter's 5 Forces Explained and How to Use the Model: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- Thompson, C. (09. Jún 2021). *thgingenuity*. Načteno z What is internationalisation?: <https://www.thgingenuity.com/resources/blog/what-is-internationalisation>
- TOPOLOVÁ, I. M. (2017). *Manažerská informatika. Textový procesor Microsoft Word 2016*. Praha: Nakladatelství Oeconomica.
- Towarowska, K., & Kąkol, M. (2013). Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation. *INTERNATIONAL BUSINESS STRATEGY - REASONS AND FORMS OF EXPANSION INTO FOREIGN MARKETS* (str. 1009). Zadar: Management, Knowledge and Learning International Conference 2013.
- Transparency International. (2023). *Transparency International*. Načteno z Transparency International Germany: <https://www.transparency.org/en/countries/germany>
- Triltsch, M. (2. September 2022). *Kaufda*. Načteno z Welche Supermärkte gehören zusammen? Deutschlands Supermarkt-Gruppen: <https://www.kaufda.de/insights/welche-supermaerkte-gehoren-zusammen-die-supermarkt-gruppen-in-deutschland/>

- VELKÁ PECKA s.r.o. (2023). *rohlik.cz*. Načteno z Kam si můžete objednat?: <https://www.rohlik.cz/tema/nakup-na-chatu>
- VELKÁ PECKA s.r.o. (2023). *Rohlik.cz*. Načteno z O nás: www.rohlik.cz/vitejte
- Weidemann, T. (20. December 2021). *T3N*. Načteno z Wie Lieferdienst Knuspr zum Marktführer in Deutschland werden will: <https://t3n.de/news/lieferdienst-knuspr-marktfuehrer-deutschland-1439149/>
- Weinstein, S. (7. November 2022). *Study.com*. Načteno z Threat of Substitutes in Porter's 5 Forces: <https://study.com/learn/lesson/threat-of-substitutes-five-forces-overview.html>
- Welling, K. (8. Jún 2022). *Chip*. Načteno z Verfügbarkeit von Amazon Fresh: Wo man bestellen kann : https://praxistipps.chip.de/verfuegbarkeit-von-amazon-fresh-wo-man-bestellen-kann_101914
- World Economic Forum. (24. August 2022). *World Economic Forum*. Načteno z Germany takes new steps to tackle the energy crisis : <https://www.weforum.org/agenda/2022/08/energy-crisis-germany-europe/>
- Zande, J. V. (2023). *The future of commerce*. Dostupné na Internetu: What is e-commerce? Definition, benefits, examples for 2023: <https://www.the-future-of-commerce.com/2020/01/19/what-is-e-commerce-definition-examples/>
- Zeeman, A. (20. Máj 2022). *Toolshero*. Načteno z EPRG Framework (Perlmutter): <https://www.toolshero.com/marketing/eprg-framework-perlmutter/>
- Zelenka, F. (31. Január 2023). *e15*. Načteno z Rohlík získal miliardovou půjčku. Expanzi do Španělska odkládá, soustředí se na Německo: <https://www.e15.cz/byznys/rohlik-ziskal-miliardovou-pujcku-expanzi-do-spanelska-odklada-soustredi-se-na-nemecko-1396314>

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Logo značky rohlik.cz	19
Obrázok 2 Mapa distribúcie tovaru rohlik.cz v Českej republike	20
Obrázok 3 Mestá v Nemecku, kde distribuuje Rewe potraviny online zákazníkom.....	31
Obrázok 4 Hodnotový reťazec Knuspr	32
Obrázok 5 SWOT analýza	36

Zoznam grafov

Graf 1 Vývoj obratu e-commerce v ČR v miliardách Kč v rokoch 2019-2022	4
Graf 2 Druhy FMCG nakupované online v ČR.....	5
Graf 3 Vývoj obratu e-commerce v Nemecku medzi rokmi 2000-2022 (v miliardách EUR).....	6
Graf 4 Obrat e-commerce s potravinami v Nemecku medzi rokmi 2014-2022	7
Graf 5 Platobné metódy v e-commerce na nemeckom trhu	10
Graf 6 Vývoj obratu Rohlik Group medzi rokmi 2014 až 2022	20
Graf 7 Medzikvartálny vývoj reálneho HDP v Nemecku v období Q2 2019 - Q2 2023	23
Graf 8 Vývoj inflácie v Nemecku medzi 07/21 a 07/23	24
Graf 9 Vývoj HDP per capita v Nemecku medzi rokmi 2013 a 2022.....	24
Graf 10 Percentá nemeckej populácie využívajúcej internet v rokoch 2001 až 2022	25
Graf 11 Veková pyramída nemeckej populácie - vľavo muži, vpravo ženy v tisícoch	26
Graf 12 Vývoj priemernej rýchlosti internetu v nemeckých domácnostiach 10/20 až 06/23 v Mbit/s	27
Graf 13 Vývoj obratu predaja potravín v Nemecku 2015-2021 online vs. kamenné obchody	30
Graf 14 Pozičná mapa konkurentov - kvalita a spoľahlivosť/služby a proces objednávky	34
Graf 15 Pozičná mapa konkurentov - kvalita a spoľahlivosť/rýchlosť a flexibilita doručenia	35