

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vliv vnějšího okolí na strategii firmy Alkohol.cz / The impact of an external environment on a strategy of a company Alkohol.cz

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Nikol Spillerová/KEMMA07

## JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Radka Vaničková, Ph.D., MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci

v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: Praha 25.4.2024

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je navrhnout doporučení pro firmu Alkohol.cz, na základě komplexní analýzy vlivů vnějšího okolí na současnou strategii firmy, za účelem dosažení aktuálního strategického cíle. Aktuální strategický cíl firmy je expandovat na německý trh v rámci roku 2024. Na základě cíle práce byly formulovány dvě výzkumné otázky, aby pomohly upřesnit na jaká data se při výzkumu zaměřit a dále rozlišit, které získané informace jsou relevantní pro formulaci doporučení pro firmu. První výzkumná otázka je, jaká je současná situace firmy a jaké jsou její nedostatky vzhledem k vlivům vnějšího okolí. Druhá výzkumná otázka je, na jaké faktory plynoucí z analýzy vlivů vnějšího okolí by se měla firma zaměřit pro úspěšné zvládnutí expanze.

### 2. Výzkumné metody:

V teoretické části práce byla formou literární rešerše získána sekundární data, která pomohla k objasnění komplexních pojmů jako je strategie, strategický management a strategická analýza prostředí firmy. Zároveň byly představeny a popsány metody využívané k analýze vnitřního a hlavně vnějšího prostředí firmy, ze kterých byly dále vybrány ty nejvíce relevantní vzhledem ke zvolenému strategickému cíli. V analytické části práce byla nejprve využita metoda případové studie, pomocí které byl detailně popsán současný stav firmy. V rámci případové studie byly také interpretovány dva polostrukturované rozhovory s jednatelem firmy, provedena analýza SWOT a PESTLE pro tuzemský trh. Dále se výzkum zaměřil na německý trh, a to především faktory vnějšího okolí, které na něm panují a jejich vliv na strategii firmy. Pro analýzu vnějšího prostředí německého trhu byly zvoleny metody PESTLE, Porterova analýza pěti sil a následně a Plánování scénářů. Výsledky případové studie a provedených analýz odpověděly na výzkumné otázky. Dále byla na základě výsledků formulována doporučení pro firmu, čímž byl naplněn cíl práce.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky výzkumu byly získány provedením případové studie, jejíž součástí byla i SWOT a PESTLE analýza pro tuzemský trh, a dalších výzkumných metod využitých v analytické části práce, konkrétně PESTLE analýza pro německý trh, Porterova analýza pěti sil a Plánování scénářů. Díky případové studii byly identifikovány hlavní nedostatky firmy vzhledem k vlivům vnitřního a vnějšího okolí na tuzemském trhu. Výsledky dalších analýz odhalily faktory, na které by se měla firma zaměřit na pro úspěšné zvládnutí expanze na německý trh. Následně byla na základě těchto výsledků formulována doporučení pro firmu, která jí mají pomoci úspěšně zvládnout expanzi na německý trh, odstranit její hlavní současné nedostatky a omezit negativní vlivy vnějšího okolí na její strategii.

### 4. Závěry a doporučení:

Závěry shrnují celkovou strukturu práce, nejdůležitější body a poznatky. Dále byla formulována doporučení pro firmu Alkohol.cz, která mohou sloužit firmě jako inspirace či pomoc k odstranění hlavních současných nedostatků, omezit negativní vlivy vnějšího okolí na její aktuální strategii a úspěšně expandovat na německý trh. Formulovaná doporučení jsou prezentována společně s návrhy na jejich realizaci. První doporučení je zaměřeno na vhodný postup výběru skladových prostor a volby dopravce pro německý trh. Druhým doporučením je provozování e-shopu ve více jazycích, a to mimo češtiny ještě v angličtině a němčině. Třetím doporučením je zlepšení procesu pro ověření plnoletosti zákazníka. Čtvrté doporučení je zaměřeno na vytvoření vlastní mobilní aplikace firmy. Páté doporučení je zaměřeno na vytvoření profilů a aktivitu na sociálních sítích YouTube a X. Poslední doporučení je rozšíření sortimentu o nealkoholické verze nápojů. Všechna doporučení byla formulována na základě výsledků komplexní analýzy vnějšího prostředí firmy Alkohol.cz, čímž byl naplněn cíl práce.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Vnější okolí, expanze do zahraničí, strategie, PESTLE, Porterova analýza pěti sil

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of the thesis is to suggest recommendations for a company Alkohol.cz based on a complex analysis of the impact of the factors of the external environment on the current strategy of the company in order to achieve its strategic goal. The current strategic goal of the company is to expand on the German market, preferably within 2024. Based on the main objective of the thesis, two research questions were formulated to help with specification of on which data the research should be targeted and distinguish which of the gathered information are the most relevant for further formulation of the suggestions for company Alkohol.cz. The first research question is what is the current situation of the company and which shortcomings does it have towards the impact of the factors of the external environment. The second research question is which factors resulting from the analysis of the external environment should the company target in order to successfully manage the expansion.

### 2. Research methods:

In the theoretical part of the thesis, complex concepts such as strategy, strategic management and strategic analysis of the external environment were introduced and clarified. This was done based on the secondary data gathered by the method of literature review. Simultaneously, the methods used to analyse the internal and especially the external environment of the company were presented and described, from which the most relevant ones regarding to the chosen strategic goal were further selected for the research. In the analytical part of the thesis, the case study method was used. The case study helped to describe the current state of the company in detail and included the interpretation of two semi-structured interviews with the company's executive, SWOT analysis and PESTLE analysis performed for the domestic market. Farther, the research was focused on the German market and specifically on the factors of the external environment that could influence the current strategy of the company. For the analysis of the external environment of the German market, the PESTLE analysis, Porter's Five Forces analysis and subsequently Scenario planning were chosen. Consequently, the results of the case study and the performed analyses answered the research questions. Furthermore, based on the results, recommendations for the company were formulated, which fulfilled the main objective of the thesis.

### 3. Result of research:

The research results were obtained by carrying out a case study, which also included a SWOT and PESTLE analysis for the domestic market, and other research methods used in the analytical part of the work, namely PESTLE analysis for the German market, Porter's five forces analysis and Scenario planning. Based on the case study results, the main shortcomings of the company were identified with regards to the effects of the internal and external environment on the domestic market. The results of further analyses revealed the factors that the company should focus on in order to successfully manage the expansion to the German market. Subsequently, based on these results, recommendations were formulated for the company to help it successfully manage its expansion into the German market, eliminate its main current shortcomings and limit the negative influences of the external environment on its strategy.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

#### **4. Conclusions and recommendation:**

The conclusions summarized the overall structure of the work, the most important points and findings. Furthermore, recommendations were formulated for the company Alkohol.cz, which can serve as inspiration or help the company to eliminate the main current shortcomings, limit the negative influences of the external environment on its current strategy and successfully expand to the German market. The formulated recommendations are presented together with suggestions for their implementation. The first recommendation is focused on the appropriate process of choosing warehouse space and selecting a logistic company for the German market. The second recommendation is to run an e-shop in multiple languages, meaning, besides Czech also in English and German. The third recommendation is to improve the process for verifying the customer's legal age. The fourth recommendation is aimed at creating the company's own mobile application. The fifth recommendation is focused on the creation of profiles and starting to be active on the YouTube and X social media platforms. The last recommendation is to expand the product range by adding in non-alcoholic versions of drinks. All recommendations were formulated on the basis of the results of a complex analysis of the external environment of the company, which fulfilled the main objective of the thesis.

#### **KEYWORDS**

External environment, expansion abroad, strategy, PESTLE, Porter's five forces analysis

#### **JEL CLASSIFICATION**

L10 Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance: General

L20 Firm Objectives, Organization, and Behavior: General

L81 Retail and Wholesale Trade; e-Commerce

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Nikol Spillerová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA07
Téma DP:	Vliv vnějšího okolí na strategii firmy Alkohol.cz
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Strategie, strategický management, faktory vnějšího prostředí, metodika práce</li><li>3 Praktická část Představení organizace, identifikace faktorů ohrožení a příležitostí, analýza zdrojů organizace, doporučení pro organizaci</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• DAVID, F., DAVID, F. <i>Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition</i>. PEARSON Education, 2022. 672 p. ISBN 1292441402.</li><li>• FOTR, J. et al. <i>Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe</i>. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.</li><li>• FOTR, J., SOUČEK, I. <i>Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi</i>. Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 9788027120208.</li><li>• HENRY, A. E. <i>Understanding Strategic Management</i>. Glasgow: Oxford University Press, 2021. 387 p. ISBN 978-0-19-885983-3.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 12. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 3. 2024</li><li>• Finální verze do 30. 4. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Radka Vaníčková, Ph.D., MBA

V Praze dne 12. 11. 2023 \_\_\_\_\_

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA -  
10393535  
Datum: 2023.11.12 10:51:44  
+01'00'

# Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	1
2.1 Strategický management	2
2.1.1 Vize a mise firmy	3
2.1.2 Strategické cíle	5
2.2 Strategie firmy	6
2.2.1 Úrovně firemní strategie	8
2.2.2 Druhy konkurenční strategie	8
2.2.3 Styly strategie podle prostředí firmy	9
2.2.4 Alternativní směry strategického rozvoje	10
2.2.5 Ansoffova matice růstu	11
2.2.6 Strategie expanze	12
2.3 Strategická analýza prostředí firmy	13
2.3.1 Analýza vnějšího okolí firmy	14
2.4 Metodika práce	21
2.4.1 Cíl práce a výzkumné otázky	21
2.4.2 Metodika výzkumu a využití metody	21
3 Analytická část práce	23
3.1 Analýza současného stavu firmy Alkohol.cz - případová studie	23
3.1.1 Představení firmy Alkohol.cz	23
3.1.2 Rozhovory s jednatelem firmy Alkohol.cz	24
3.1.3 Identita firmy Alkohol.cz	27
3.1.4 Strategie firmy Alkohol.cz a strategické cíle	28
3.1.5 Cílová skupina	28
3.1.6 Vnější faktory ovlivňující zvolenou strategii firmy	28
3.1.7 SWOT analýza firmy Alkohol.cz - tuzemský trh	31
3.1.8 PESTLE analýza firmy Alkohol.cz – tuzemský trh	38
3.2 Analýza vnějšího okolí firmy Alkohol.cz - německý trh	46
3.2.1 PESTLE analýza firmy Alkohol.cz - německý trh	46
3.2.2 Porterova analýza pěti sil - německý trh	52
3.2.3 Plánování scénářů	55
3.3 Diskuse výsledků	58
3.3.1 Případová studie	59
3.3.2 Diskuse výsledků analýzy vnějšího okolí firmy Alkohol.cz - německý trh	61
3.4 Návrhy doporučení pro firmu Alkohol.cz	65
4 Závěry	71
Literatura	73
Přílohy	1

### **Seznam zkratek**

ČR - Česká republika

DPH - Daň z přidané hodnoty

EU - Evropská Unie

IT - Information Technology (Informační technologie)

MDČR - Ministerstvo dopravy České republiky

SBU - Strategic Business Unit (Strategická podnikatelská jednotka)

SMEs - Small and medium enterprises (Malé a střední podniky)

WHO - World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Konkurenční strategie podle Kotlera

Tabulka 2 Styly strategie podle prostředí firmy

Tabulka 3 Alternativní strategické směry

Tabulka 4 Způsoby vstupu na zahraniční trh

Tabulka 5 SWOT Analýza pro tuzemský trh

Tabulka 6 PESTLE analýza firmy Alkohol.cz pro tuzemský trh

Tabulka 7 PESTLE analýza firmy Alkohol.cz pro německý trh

Tabulka 8 Porovnání konkurentů

Tabulka 9 Stav relevantních faktorů vzhledem ke scénářům

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Generické strategie podle M. E. Pottera

Obrázek 2 Ansoffova matice

Obrázek 3 Balanced scorecard



# 1 Úvod

Podle dat z posledních let, je Evropa nejrychleji rostoucí oblastí elektronického obchodování na světě (Cheba et. al., 2021, st. 1-7). Zhruba 70 % obyvatel Evropské unie využilo online nakupování zboží nebo služeb (e-commerce) v letech 2018-2019 a od doby pandemie COVID-19 tato hodnota stále narůstá (ibid). Předpokládá se, že díky rozšíření nabízených produktů a služeb, zároveň s rozvojem dostupnosti internetu po světě, bude v Evropě oblíbená nakupování přes internet dále vzrůstat (Seidel a Blanquart, 2020, st. 10). Navíc, díky expanzi e-commerce na možnost nakoupit přes mobilní aplikace, se stal tento způsob nakupování ještě dostupnějším a pohodlnějším (ibid). Firma Alkohol.cz působí právě v dynamickém prostředí e-commerce a je na českém trhu největším e-shopem (internetovým obchodem) s alkoholickými nápoji. Současnou strategií firmy je expanze na německý trh se strategickým cílem úspěšně expandovat v rámci tohoto roku (Berdych, 2024). Pro firmy na českém trhu je expanze, nejen v rámci Evropy, příležitostí ke zvýšení zisků a povědomí o značce. Nejde však o snadnou záležitost a firma může na své cestě za úspěšnou expanzí čelit různým překážkám, a to hlavně vlivům vnějšího okolí, které nemůže plně ovlivnit. Vedlejším cílem firmy je zvýšení zisku, což také do jisté míry ovlivňuje právě vnější okolí. Jak již téma práce: „Vliv vnějšího okolí na strategii firmy Alkohol.cz“ říká, práce je zaměřena na analyzování vnějšího okolí firmy a identifikování vlivů, které tuto strategii firmy ovlivňují. Hlavním cílem této práce je navrhnout doporučení pro firmu Alkohol.cz, na základě komplexní analýzy vlivů vnějšího okolí na současnou strategii firmy, za účelem dosažení aktuálního strategického cíle. Za účelem toho, aby data získaná komplexní analýzou byla co nejvíce relevantní pro formulaci následných doporučení, byly formulovány dvě výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č.1: Jaká je současná situace firmy a jaké jsou její nedostatky vzhledem k vlivům vnějšího okolí?

Výzkumná otázka č.2: Na jaké faktory plynoucí z analýzy vlivů vnějšího okolí by se měla firma zaměřit pro úspěšné zvládnutí expanze?

Výzkumné otázky pomohly upřesnit směřování následného výzkumu. Teoretická část práce je věnována objasnění zásadních pojmů jako je strategie, strategický management a strategická analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Sekundární data byla shromážděna z knih, vědeckých článků, monografií a internetových zdrojů od tuzemských i zahraničních autorů. Názory desítek autorů poskytly dohromady komplexnější pohled na zkoumanou problematiku. Informace získané v literární rešerši byly využity k výběru vhodných výzkumných metod a zároveň poskytly kvalitní teoretický základ pro dále prováděný výzkum. Navazující část práce je věnována metodologii a prezentuje zvolené metody a metodiku práce. Analytická část práce je věnována výzkumu, který byl proveden za pomoci metody případové studie a analýzy vnějšího okolí firmy na německém trhu. Případová studie měla za cíl popsání současného stavu firmy na tuzemském trhu. Její součástí jsou především dva polostrukturované rozhovory s jednatelem firmy, SWOT analýza a PESTLE analýza. Následná analýza vnějšího okolí firmy na německém trhu měla za cíl identifikovat vnější vlivy, které mohou firmu na německém trhu potenciálně ovlivnit. Vnější okolí na německém trhu bylo analyzováno pomocí metody PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil a Plánování scénářů. Na základě komplexního výzkumu jsou dále vyhodnoceny výsledky, které zodpověděly definované výzkumné otázky. Nejrelevantnější výsledky vzhledem k současné strategii a strategickému cíli firmy, byly použity k formulaci pěti doporučení pro firmu Alkohol.cz, které jsou v práci prezentovány a podrobněji vysvětleny, čímž byl naplněn cíl práce.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce se zabývá problematikou strategického managementu, strategie firmy a strategické analýzy prostředí firmy, a to jak vnitřního, tak vnějšího. V následujících podkapitolách jsou vysvětleny důležité pojmy a také prezentovány různé varianty jednotlivých myšlenek, aby byl vzhled na problematiku více komplexní. Uvedené informace byly získány formou literární rešerše, přičemž bylo vycházeno z pohledů desítek autorů, jejichž myšlenky byly získány z knih, vědeckých článků, závěrečných prací a internetových zdrojů. Literární rešerše poskytla pevný základ pro volbu relevantní metodologie a následný výzkum.

### 2.1 Strategický management

Strategický management se stal hojně užívaným v rozmezí posledních 60 až 70 let, dosud prošel intenzivním vývojem a většinou firem byl akceptován jako hlavní nástroj k činění rozhodnutí (David, 2022, st. 6). Dle autora Davida (2022, st. 6) je synonymem pro tento termín strategické plánování, jelikož podstatou strategického managementu je vlastně tvorba takzvaného herního plánu, podle kterého firma hraje hru a posouvá se díky němu na další úroveň. Autorem bylo také konstatováno, že zmíněný plán je složen ze spousty dílčích rozhodnutí, dotýkajících se všech aspektů firmy, ať už jde například o marketing, finance nebo IT. Z důvodu komplexity každé firmy není možné některý z aspektů firmy z procesu strategického managementu vynechat, pokud se bavíme o formulaci strategie pro celou firmu (ibid). Obecněji rozdělili Taiwo et. al. (2016, st. 127) strategický management na čtyři dílčí prvky, a to vizi, misi, strategii a akci.

Fotr et. al. (2020, st. 25) dále doplňují, že strategický management v ideálním případě plyne ze snahy managementu a zaměstnanců za předpokladu, že obě skupiny souzní s firemním strategickým cílem a svou činností současně usilují o jeho splnění. Nicméně, chápání pojmu je shodné s pohledem Davida, jelikož je oběma autory definován jako umění formulovat, implementovat a hodnotit strategická rozhodnutí, jež zajistí splnění zvoleného strategického cíle, a to ve všech dílčích funkčních částech společnosti (Fotr et. al., 2020, st. 26.). Jinými slovy, může být celý strategický proces dle Pollarda a Hotha (2006, st. 726) rozdělen na tři hlavní pole působení, a to na strategickou formulaci, strategickou implementaci a strategickou evaluaci. Odlišný pohled na rozdělení procesu strategického managementu má Henry (2021, st. 8), který popisuje tři fáze, a to analýzu strategie, formulaci strategie a implementaci strategie. Nutno podotknout, že analýza je nezbytný proces, který formulaci předchází, přičemž ostatními autory byly tyto dva kroky sloučeny, jak je vysvětleno dále v textu. Autoři Wheelen a Hunger (2020, st. 3) prezentují fáze strategického managementu jako: “Základní model strategického managementu”, a v rámci něj rozdělují proces na (1) skenování prostředí, (2) strategickou formulaci, (3) strategickou implementaci a (4) evaluaci a kontrolu. Závěrem je nutno podotknout, že přestože krok evaluace strategie není v Henryho interpretaci zakomponován, ostatními autory je vnímán jako velmi důležitý.

Strategická formulace je začátkem celého procesu a stojí na určení firemního poslání (vize a mise firmy), záměrů, cílů, analýzy vnějšího okolí firmy a v neposlední řadě také vlastních vnitřních zdrojů (ibid.). Způsoby realizace analýzy vnějšího okolí firmy a vnitřních zdrojů jsou detailněji popsány v kapitole 2.3. David (2022, st. 6) ke zmíněným krokům dodává také formulaci dlouhodobých cílů firmy, tvorbu více potenciálních strategií a výběr té nejrelevantnější na základě všech získaných dat. Jelikož jde o základní krok, na němž se bude dále stavět celá strategie, měl by mu být věnován podstatný prostor a čas (ibid). Bowen (2014, st. 2324) zdůrazňuje nejistou povahu dnešního podnikatelského prostředí a konstatuje, že častou metodou, díky které lze ve fázi formulace strategie minimalizovat risk, je tvorba

scénářů. Scénáře mohou firmě pomoci počítat s případnými změnami způsobenými neovlivnitelnými vlivy vnějšího či vnitřního okolí.

Následujícím krokem je implementace strategie, kterou David (2022, st.7) nazývá akční fázi strategického managementu, a to protože v ní jde především o uvedení formulované strategie do akce aktivitou zaměstnanců a manažerů. Tato fáze je ale dle Engerta a Baumgartnera (2016, st. 823) hlavním takzvaným kamenem úrazu pro většinu firem, jelikož podle autorů disponují manažeři výrazně lepší schopností strategii vytvořit, než navrhnout proces, dle kterého bude implementována. Dodávají, že bez podrobně navrženého procesu implementace mnohdy formulovaná strategie zůstává jen ve formě dokumentů a představ (ibid.). Implementace je fází, kde začínají na strategii působit vlivy vnějšího okolí, tudíž je důležité její detailní rozplánování do jednotlivých kroků a aktivit, podle kterých bude firmou a jejími zaměstnanci postupně realizován daný plán. Zároveň, jak bylo zmíněno výše, využití scénářů může pomoci k zvládnutí situací, kdy některý z kroků nebude možné realizovat přesně tak, jak bylo naplánováno, a to například vlivem některého z faktorů vnějšího okolí.

Autoři ve své publikaci dále užili model Ebstena and Roie (2001) pro proces převedení korporátní strategie do akce, jenž implementaci rozdělil do následujících kroků:

- 1) Formulace korporátní strategie.
- 2) Vývoj plánů a programů.
- 3) Návrh vhodných struktur a systémů.
- 4) Měření udržitelnosti.

(Engert a Baumgartner, 2016, st. 824). Vývoj plánů a programů je úzce spojený s projektovým managementem, což je technika v současné době frekventovaně využívaná firmami, a to například při implementaci nových procesů, strategií, či produktů (např. nový software) (ibid). Ačkoliv strategické plánování a projektový management jsou dva různé nástroje, které se vyvíjely separátně, jsou si v mnoha faktorech podobné a dalo by se říci, že se jeden bez druhého neobejde (Görög, 2016, st. 1659). Implementace strategie by se dala pojmout jako komplexní projekt a využít při jeho realizaci principy projektového managementu.

Strategická evaluace je hlavní fází pro sběr informací, detekování chyb a nefunkčních částí strategie, a data získaná touto evaluací mohou být použita pro budoucí úpravy strategie za cílem jejího zlepšení nebo reakce na vlivy proměnlivého vnějšího okolí (David, 2022, st. 7). Klíčové pilíře evaluace jsou dle autora:

- 1) Přezkoumání vnitřních a vnějších faktorů jež byly základem pro současnou strategii.
- 2) Měření či zhodnocení výkonnosti strategie.
- 3) Korekce (ibid).

### **2.1.1 Vize a mise firmy**

Většina autorů se shoduje na nezbytnosti těchto dvou aspektů - vize a mise firmy - pro strategický management, jelikož orientování strategických cílů pouze na ziskovost firmy není udržitelné v rámci dlouhodobého rozvoje a zároveň nepokrývá všechny oblasti činnosti společnosti (Fotr et. al., 2020, st 43). Definování vize a mise podniku dává prostor vyvození různých strategických cílů, na základě kterých, společně s výsledky analýzy prostředí, firma volí správnou jedinečnou strategii nebo kombinaci prvků více druhů strategií. Taiwo et. al. (2016, st. 127) pokládají formulaci mise a vize dokonce za stěžejní krok procesu strategického plánování a tvrdí, že společně přidávají organizaci na identitě.

Podle Fotra et. al. (2020, st 43) je mise (jinými slovy poslání firmy) odpovědí na otázku: “Co je pro firmu předmětem jejího podnikání?”, zatímco vize pro firmu znamená zodpovědět si, čeho chce podnikáním dosáhnout. Henry (2021, st. 13) vidí misi jako prostředek, pomocí kterého firma komunikuje světu, jakým podnikáním se vlastně zabývá a při definování mise by měla odpovídat na otázku: “Proč tato firma existuje?”. Dodává, že mise staví na klíčových hodnotách společnosti, které definují v jakém odvětví firma bude podnikat, jaké produkty nebo služby bude prodávat, jaké procesy k tomu bude využívat, a jiné (ibid). Vize byla autorem popsána jako ambiciózní cíl, kterého by firma chtěla někdy v budoucnu dosáhnout. Autory Taiwa et. al. (2016, st. 128) je vize souborem aspirací a cílů toho, kde chce firma dlouhodobě být, zatímco mise je nástrojem, jak efektivně vyjádřit strategický směr firmy zainteresovaným stranám a vést strategické plánování. Zjednodušeně lze říci, že mise vyjadřuje, co přesně chce firma v rámci svého působení dělat. Příkladem dobře formulované mise může být mise společnosti Ryanair: “Nabízet nízké ceny jízdného, které generují zvýšený provoz cestujících, při zachování trvalého zaměření na omezení nákladů a efektivitu provozu.” (Henry, 2021, st 13). Vize potom, zjednodušeně řečeno, definuje budoucí dlouhodobý cíl, kterého chce firma svým působením dosáhnout. Příkladem povedeně formulované vize může být vize firmy Wizzair: “Naším cílem je učinit létání cenově dostupné pro občany střední a východní Evropy a také poskytnout nový zážitek z cestování všem cestujícím v EU.” (ibid).

### **Jak formulovat misi**

Stručně řečeno, mise by měla krátce ale výstižně popisovat, jak se firma dostane tam, kde si přeje být a vysvětlovat tím hlavní podstatu a cíl společnosti vzhledem k zákazníkům, týmu a ostatním zúčastněným stranám (Taiwo et. al., 2016, st.129). David et. al. (2014, st. 99) definovali devět komponentů, které by měly být obsaženy ve správně formulované misi firmy:

- 1) Kdo jsou zákazníci firmy? Například: Studenti vysokých škol, kteří si nemohou dovolit drahé bydlení.
- 2) Jaké jsou hlavní produkty nebo služby firmy? Například: Nízkonákladové sdílené byty ve studentských komplexech.
- 3) Na kterých trzích z geografického hlediska firma operuje? Například: Na českém a slovenském trhu.
- 4) Je firma technologicky aktuální? Například: Firma vyvinula aplikaci, ve které si student může vyhovující byt najít, rezervovat, sjednat si prohlídku a projít administrativním procesem.
- 5) Má firma dostatečnou starost o přežití, růst a ziskovost? Například: Firma udržuje ceny bytů na realistickém minimu, aby studentům (zákazníkům) nabídla významnou hodnotu, zároveň ale zachovala vysokou morálku zaměstnanců a dosáhla přiměřené návratnosti.
- 6) Jaká jsou základní přesvědčení, hodnoty, aspirace a etické priority firmy? Např.: Firma dodržuje maximální férovost vůči zákazníkům a usiluje o maximální informovanost o všech důležitých detailech nájemního závazku.
- 7) Jaká je jedinečná kompetence firmy nebo hlavní konkurenční výhoda? Např.: Firma nabízí řešení studentům ve větších městech, kde pro ně zpravidla nebývá snadné najít ubytování v rámci jejich nižšího rozpočtu.
- 8) Jsou sociální, komunitní a environmentální problémy v zájmu firmy? Např.: Firma využívá při výstavbě bytových jednotek recyklovatelné materiály a investuje do energeticky efektivních technologií a materiálů.

- 9) Stará se firma dobře o své zaměstnance? Např.: Firma dbá pečlivě na to, aby její zaměstnanci měli vyvážený poměr mezi volným časem a časem stráveným prací, pracovali v dobrých podmínkách a měli dost příležitostí ke kariérnímu růstu.

Dle autorů by mělo být při formulaci mise zodpovězeno všech devět otázek a následně sumarizováno v krátký, motivující a stručný souhrn, který ideálně obsahuje maximálně 90 slov (ibid).

### **Jak formulovat vizi**

Vize firmy je odpovědí na otázku, kde chce firma v budoucnu být, přičemž motivuje a vyjadřuje firemní hodnoty a účel podnikání (Taiwo et. al., 2016, st. 129). Kirkpatrick (2016, st. 2-4) vymezil čtyři atributy, které by formulovaná vize měla obsahovat: 1) Představa managementu o budoucnosti firmy ve formě prohlášení, 2) Budoucí stav firmy, kterého chce management dosáhnout, 3) Dlouhodobý pohled, 4) Důvod proč firma podniká. Vize formulovaná na základě těchto atributů by měla být zčásti idealistická, ale stručná a výstižná, dále pak sdílená napříč firmou, aby udávala směr a vysvětlovala principy a postupy, které by měli zaměstnanci aplikovat (ibid). Fotr et. al. (2020, st. 45-46) zdůrazňuje, že formulování vize je pro firmu důležité, což se následně odráží především ve fázi implementace strategie a argumentuje, že velkým množstvím firem, které v této fázi selhávají, byla vykázána neschopnost svou vizi formulovat a nebo jimi byla v průběhu procesu vícekrát změněna.

#### **2.1.2 Strategické cíle**

Stanovení strategických cílů a jejich dobrá znalost dává managementu fundament pro formování strategického plánu, přičemž zároveň poskytují kritéria pro přijetí či zamítnutí specifické strategie vzhledem k tomu, zda může pomoci definované cíle splnit nebo nikoliv (Fotr et. al., 2020, st. 46). Formulování konkrétních strategických cílů pak vychází z výsledků provedených analýz mikro- a makro-prostředí firmy, a to např. analýzy PESTLE, SWOT nebo analýzy firemních zdrojů VRIO (ibid). Plodková (2020, st. 23) dodává, že firma často sleduje více strategických cílů, přesto jediný cíl je považován jako hlavní, přičemž volba hlavního cíle může být proměnná v rámci delšího období. Tyto cíle mohou být také definovány jako specifické výsledky, kterých chce firma v budoucnu dosáhnout a vzhledem k časovému rámci jsou rozděleny na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé (David and David, 2017, st. 40).

Z pohledu Fotra et. al. (2020, st. 47) by měly strategické cíle vyplývat z vize společnosti, zatímco cíle obecné jsou vyvozeny z její mise (poslání). Zároveň by podle autora měl dobře stanovený cíl splňovat model SMARTER, který skýtá následující charakteristiky cíle: 1) **Specific** - specifický, 2) **Measurable** - měřitelný, 3) **Achievable** - dosažitelný, 4) **Result oriented/Realistic** - orientovaný na výsledek/ realistický, 5) **Time frimed** - časově vymezený, 6) **Ethical** - v souladu s etickým přístupem k podnikání, 7) **Resourced** - Zaměřený na zdroje (ibid). Bjerke a Renger (2017, st. 125) ve své studii potvrzují, že SMART model pro stanovení strategických cílů je frekventovaně užívaný firmami, působícími v různých odvětvích, ale upozorňují na fakt, že většina mainstreamových návodů na použití tohoto modelu dostatečně nevysvětluje jak a proč jednotlivé parametry při formulaci cílů použít. Dle autorů může být negativním důsledkem to, že firmy ve výsledku samy nerozumí jednotlivým parametrům a jejich účelu (ibid). Ve studii Bjerka a Rengera (2017, st. 127) bylo zjištěno, že když formulaci SMART(ER) cílů předchází důkladná analýza vnějšího a vnitřního prostředí, je formulována mise a vize firmy a určeny firemní hodnoty, lze tomuto riziku plně předejít.

## 2.2 Strategie firmy

Hlavním předmětem strategického managementu je analýza, formulace, implementace a evaluace strategie, jak již bylo popsáno výše. V následujícím textu je detailněji vysvětlen pojem strategie, druhy strategie a další pojmy relevantní k tématu. Na začátek je třeba zdůraznit, že každá firma má své vlastní jedinečné charakteristiky, a každá strategie, aby byla efektivní, musí být specificky přizpůsobena dané firmě a není možné přenášet její prvky na jiné firmy, kopírovat je nebo zobecňovat (Fotr et. al., 2020, st. 43).

Dle tvrzení autora Henryho (2021, st. 4), uvedeného v jeho publikaci, panuje všeobecná shoda, že strategie firmy je formulována především za účelem pomoci firmě získat konkurenční výhodu a dlouhodobě si ji udržet. Fotr et. al. (2020, st. 26) dodává, že jde současně i o snížení konkurenceschopnosti rivalů na trhu, a to kreativním způsobem, např. inovací procesů ve firmě ve výhodném momentu, jelikož načasování je důležitou součástí strategie a mnohdy je rozhodující. Nicméně, podle Anwara et. al. (2016, st. 99) jde především o umění správně investovat zdroje do vhodných aktivit, aby byly vytvořeny takové klíčové kompetence, které firmě udržitelnou konkurenční výhodu zajistí. Dále strategii rozděluje na obsah strategie, aktivity a procesy, pomocí kterých jsou dané aktivity zvoleny a implementovány (ibid). Přestože s dalšími autory se věcně shoduje, dává jeho širší definice prostor existenci různých strategických cílů a různých strategií pro jejich dosažení, aby tak bylo dosaženo zmiňované konkurenční výhody.

Teoreticky lze považovat za konkurenční výhodu jakékoli opatření, které firmě zajišťuje strategicky výhodnější postavení na trhu ve srovnání s konkurencí. Existuje mnoho různých přístupů a názorů na to, jak této výhody dosáhnout. Zuzák (2011, st. 102) konstatuje, že tvůrce strategií již v dnešní ekonomice nemohou postavit strategii pouze na jediném z přístupů, ale spíše využít dílčích částí více přístupů a složit strategii z nich, a to z důvodu složitosti konkurenčního prostředí dnešní doby, především způsobené existencí obrovského počtu ekonomických subjektů, které si na trhu konkurují. Autor ve své publikaci dále představuje základní přístupy k získání konkurenční výhody za pomoci strategie, a to poziční a zdrojový přístup (Zuzák, 2011, st. 112).

Představitelem pozičního přístupu je Michael Eugene Porter (1994), který ve svém díle Konkurenční strategie: způsoby jak analyzovat výrobní odvětví a konkurenty, vymezuje tři základní strategické pozice (generické strategie), které může firma zaujmout, a to vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus (soustředění) - viz Obrázek 1 Generické strategie podle M. E. Portera (ibid). Cílem strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech je dosáhnout nižších cen za vlastní služby nebo produkty, nežli má konkurence, a zároveň zachovat nízké náklady a optimální profit (ibid). Strategie diferenciaci je zaměřena na snahu nabízet zákazníkům produkty nebo služby, jejichž jedinečnost jim poskytne přidanou hodnotu, kterou u konkurence nemohou získat (ibid). Fokus, jinými slovy strategie soustředění, se opírá o koncentraci firmy na specifický segment trhu (například trh s ekologickými potřebami pro domácnost), charakteristickou skupinu zákazníků (zákazníci preferující produkty šetrné k životnímu prostředí), pochopení jejich potřeb a snaha o jejich splnění (ibid).

Druhým přístupem je takzvaný zdrojový přístup, zaměřený především na jedinečnost podnikových zdrojů a jejich využití jako hlavního prvku pro dosažení konkurenční výhody (Růžičková, 2018, st. 18). Zdroji se rozumí, jak zdroje hmotné (technologie, budovy, pozemky, materiál), tak zdroje nehmotné (lidské zdroje, procesy, know-how, kapitál, a jiné), přičemž zmíněná jedinečnost zdrojů v ideálním případě znamená, že nemohou být běžně získány, napodobeny nebo nahrazeny (Zuzák, 2011, st. 29).

Obrázek 1 Generické strategie podle M. E. Potrera



Zdroj: Porter (1994)

Strategie se mohou lišit také přístupem k jejich tvorbě, jelikož zvolený postup může výslednou strategii také zásadně ovlivnit. Existují dva přístupy k tvorbě firemní strategie: preskriptivní a emergentní (Jamil et. al., 2015, st. 93). Preskriptivní přístup je jinak nazýván i záměrný a vyjadřuje, že tři výše popsané hlavní oblasti strategického managementu jsou propojeny postupně. Jinými slovy, je jako první provedena analýza, na jejímž základě je formulována strategie a ta je následně implementována (ibid). Naproti tomu, podle emergentního přístupu, jinak nazývaného realizovaným, jsou zmíněné tři oblasti na sobě nezávislé a po provedení analýzy je tvorba strategie realizována experimentálním procesem pokusů a chyb, kde nelze přesně oddělit fázi tvorby a implementace (ibid). Autorem bylo dále konstatováno, že u většiny strategií jsou nalezeny znaky obou přístupů a volba dominantního přístupu závisí na situaci firmy, jejich cílech a prostředí (Jamil et. al., 2015, st. 98).

Gandellini et. al. (2013) konstatuje, jak nezbytné je zasazení strategie do konkrétního kontextu vnějšího a vnitřního prostředí firmy, jelikož je jím zásadně ovlivňována. Tento kontext ovlivňuje nejen kde firma stojí nyní, ale také jaký bude její budoucí cíl, ke kterému bude chtít pomocí zvolené strategie dojít (ibid). V kapitole 2.3 jsou detailněji popsány všechny zkoumané faktory především vnějšího prostředí a jeho potenciální vlivy. V

analytické části práce jsou dále zkoumány konkrétní vlivy relevantních faktorů ovlivňující firmu Alkohol.cz, její strategický cíl a současnou strategii.

### 2.2.1 Úrovně firemní strategie

Aktivity náležící výše popsaným fázím procesu strategického řízení se dle Davida (2022, st. 7) ve velkých společnostech odehrávají na třech úrovních, a to na celofiremní, úrovni SBU (strategických podnikatelských jednotek) a funkční úrovni. Připomíná ale možnou absenci úrovně SBU u některých středních a většiny malých firem, jelikož jednoduše řečeno není jejich přítomnost v těchto společnostech nezbytná (ibid). Henry (2021, st.7) s tímto hierarchickým členěním souhlasí, ve své publikaci Understanding Strategic Management však pro zmíněné tři úrovně užívá terminologii firemní strategie, obchodní strategie a operativní strategie. Autor dále vysvětluje, že firemní strategie se věnuje procesům fúzí a akvizic, a rovněž rozdělování zdrojů mezi SBUs organizace (ibid). Taktéž se zaměřuje na situace, kdy firma například úplně mění svůj obor podnikání nebo přeformulovává celé své produktové portfolio (ibid). Obchodní strategie se zabývá především konkurenční schopností firmy v jejím segmentu trhu, je soustředěna spíše na jednotlivé SBUs firmy a zahrnuje rozhodnutí týkající se postavení na trhu, odlišení, řízení nákladů a dosažení konkurenční výhody (ibid). Operativní strategie se věnuje rozhodování, které probíhá v rámci funkčních nebo provozních oblastí uvnitř společnosti, jako jsou finance, marketing nebo výzkum a vývoj (ibid). Jedná se o rozhodnutí, která manažeři činí s cílem implementovat a podporovat obchodní strategii (ibid). Porter (1994) tvrdí, že by se dalo říci, že operativní strategie je pouze dílčí částí obchodní strategie.

### 2.2.2 Druhy konkurenční strategie

Kotler, jeden z pionýrů moderního strategického managementu, vymezil čtyři druhy strategie, které se ve fázi strategické analýzy zaměřují především na postavení firmy na trhu a velikost jejího tržního podílu (Plodková, 2019, st. 24). Na základě těchto dvou proměnných je následně určen vhodný typ strategie pro firmu z následujících možností:

Tabulka 1 Konkurenční strategie podle Kotlera

Strategie tržních lídrů	Cílem této strategie je posilovat a zachovat si svoji dominantní pozici na trhu oproti konkurenci. Tato firma je většinou první, kdo zavádí inovace na trh, upravuje ceny, a jiné. Dlouhodobé udržení této pozice je náročné a vyžaduje aby byla společnost neustále o krok napřed oproti konkurenci.
Strategie tržního vyzyvatele	Firma touto strategií usiluje o zvýšení tržního podílu, přičemž musí být učiněno rozhodnutí, na kterého konkurenta "zaútočí". Snaha firmy může spočívat i v předběhnutí současného lídra trhu a jeho nahrazení.
Strategie tržního následovatele	Tržní následovatel jde ve stopách lídra trhu a mnohé prvky od vedoucí firmy kopíruje, přičemž se odlišuje například nižšími cenami produktů. Při této strategii však firma musí udržet vysokou kvalitu výrobků nebo služeb a vstupovat na nově otevřené trhy.
Strategie tržního výklenkáře	Firma se vyhýbá soutěžení s většími firmami na velkém trhu a naopak si najde malý nebo dosud neobsazený trh, na který se zaměří. Strategie může být velice zisková, když se firma



	konstantně stará o vybraný výklenek a chrání jej. Dalo by se říci, že tato strategie je svou podstatou velmi podobná strategii soustředění, definované podle Portera.
--	---

Zdroj: Plodková (2019, st. 24-28)

Jelikož jsou výše popsané druhy strategií založeny na pozici firmy na jejím trhu působení, je třeba nejprve analyzovat konkurenční firmy, operující na daném trhu, včetně jejich tržního podílu, aby bylo možné zjistit, která z nabízených strategií je vzhledem k současné situaci pro firmu nejvýhodnější. V situaci, kdy firma vstupuje na zahraniční trh záleží na koncentraci firem působících ve stejném odvětví podnikání a zhodnocení, zda je pro firmu vstup na konkrétní trh výhodný.

### 2.2.3 Styly strategie podle prostředí firmy

Každá firma je zasazena v odlišném podnikatelském prostředí a momentálně se ocitá v jiné fázi svého životního cyklu, z čehož vyplývá i logická různorodost budoucích cílů jednotlivých firem. Některé firmy například stojí na začátku a jejich hlavní potřeba spočívá v rozšíření povědomí veřejnosti o firmě a získání nových zákazníků. Jiná firma může být ve fázi rozšiřování portfolia a jejím hlavním cílem bude například vývoj nových produktů a jejich úspěšné vsazení na trh. Na základě této rozmanitosti není možné, aby každá firma adoptovala stejnou strategii ke splnění svých cílů. V publikaci Fotra et. al. (2020, st. 30) bylo prezentováno pět různých stylů strategie, z nichž každý byl definován specifickým podnikatelským prostředím:

Tabulka 2 Styly strategie podle prostředí firmy

Klasická strategie:	Tato strategie může být aplikována firmami působícími ve snadno předvídatelném či stabilnějším prostředí, jimiž byla konkurenční výhoda získána a následně je žádoucí ji udržet. Formulace strategie pak závisí na podrobné analýze všech faktorů, které tvoří výjimečnost firmy a hledání způsobů k jejímu udržení.
Formulující se strategie	Tato strategie je užitečná v méně predikovatelném prostředí, kde má však firma sílu jeho budoucí vývoj sama ovlivnit. Většinou se jedná o situaci vzniku inovací pro celé odvětví nebo dokonce vývoj nového odvětví jako takového, kde firmy vzájemně spolupracují na formování nového ekosystému.
Adaptivní strategie	Tato strategie je potřebná v prostředí charakterizovaném radikálními změnami a narušením tradičních obchodních modelů, které vznikají v důsledku nových technologií, inovací nebo změn v chování zákazníků. Jelikož firmy nemají možnost takové prostředí ovlivňovat, musí disponovat více strategickými možnostmi, které jsou ale dostatečně flexibilní, aby mohly dostatečně svižně reagovat na změny prostředí.
Vizionářská strategie	Tato strategie je postavena na schopnosti firmy přinést do odvětví inovativní produkt či business model jako první a získat v důsledku toho konkurenční výhodu. Trh ve kterém se firma pohybuje, bývá zpravidla předvídatelný a je možné jej do jisté míry ovlivnit. Inovativní produkty firmy Apple na trhu se

	spotřební elektronikou mohou sloužit jako příklad vizionářské strategie.
Strategie restartu	Tato strategie je reakcí na problém vznikající z dlouhodobě trvajících nesrovnalostí mezi vnějším prostředím společnosti a její stávající strategií. Podstatou strategie je znovu analyzovat vnější okolí a vnitřní zdroje firmy a formulovat kroky, jak přizpůsobit stávající strategii tak, aby reflektovala vývoj prostředí.

Zdroj: (Fotr et. al., 2020, st. 30)

Finální strategie firmy bude však pravděpodobně kombinovat charakteristiky více než jednoho z uvedených stylů, nebo se do jednoho stylu bude prolínat určité množství prvků stylů ostatních. Podle autora D'Aveni se udržení konkurenční výhody po delší dobu stává čím dál obtížnějším, jelikož stabilitu trhu ohrožují krátké životní cykly produktů, rychlé inovace v návrhu produktů, nové technologie, častý vstup neočekávaných konkurentů, změny v postavení již zavedených společností a taktická přeformulace tržních hranic v důsledku fúzí a spojení různých odvětví (Wheelen a Hunger, 2020, st. 50). Tento názor souzní s tvrzením Zuzáka (2011, st. 102) popsaném výše, který podotýká, že kombinace stylů a směrů tvorby strategií je vhodnou reakcí na současné ekonomické prostředí.

#### 2.2.4 Alternativní směry strategického rozvoje

Alternivní pohled na různé směry strategického rozvoje vymezili Hanzelková et. al. (2017, st. 150) a definují čtyři druhy alternativních strategií, které byly popsány v následující tabulce:

Tabulka 3 Alternativní strategické směry

Strategie stability	Tato strategie nalezne uplatnění v kontextu, kdy organizace nevykazuje záměr rozšiřovat svou působnost na nové trhy, představovat inovativní produkty nebo služby a podobně. Namísto toho, je jejím záměrem zdokonalování vnitřních procesů a posilování již existujícího postavení na trhu.
Strategie útlumu/ omezení	Strategie je využívána s cílem snížení rozsahu podnikání, za účelem dosažení finanční stability, přizpůsobení se proměnlivým podmínkám trhu, nebo eliminaci neefektivních aktivit.
Strategie expanze	Strategii expanze může firma využít pokud plánuje rozšíření portfolia, vstup na nové trhy, geografickou expanzi či akvizici.
Kombinovaná strategie	Jak již z názvu směru vychází, jde o kombinaci prvků všech výše uvedených strategií, s cílem dosáhnout komplexního a flexibilního přístupu k dosažení cílů organizace.

Zdroj: Hanzelková et. al. (2017, st. 151-153)

Autoři dále dodávají, že k výběru správného směru je třeba zodpovědět následující otázku, čemuž by měla předcházet detailní znalost vnějšího a vnitřního prostředí firmy.

„Jaká je současná oblast podnikání firmy a jaká by měla být? Kde a na jaké pozici v oblasti podnikání by firma v budoucnu chtěla být? (ibid)“.

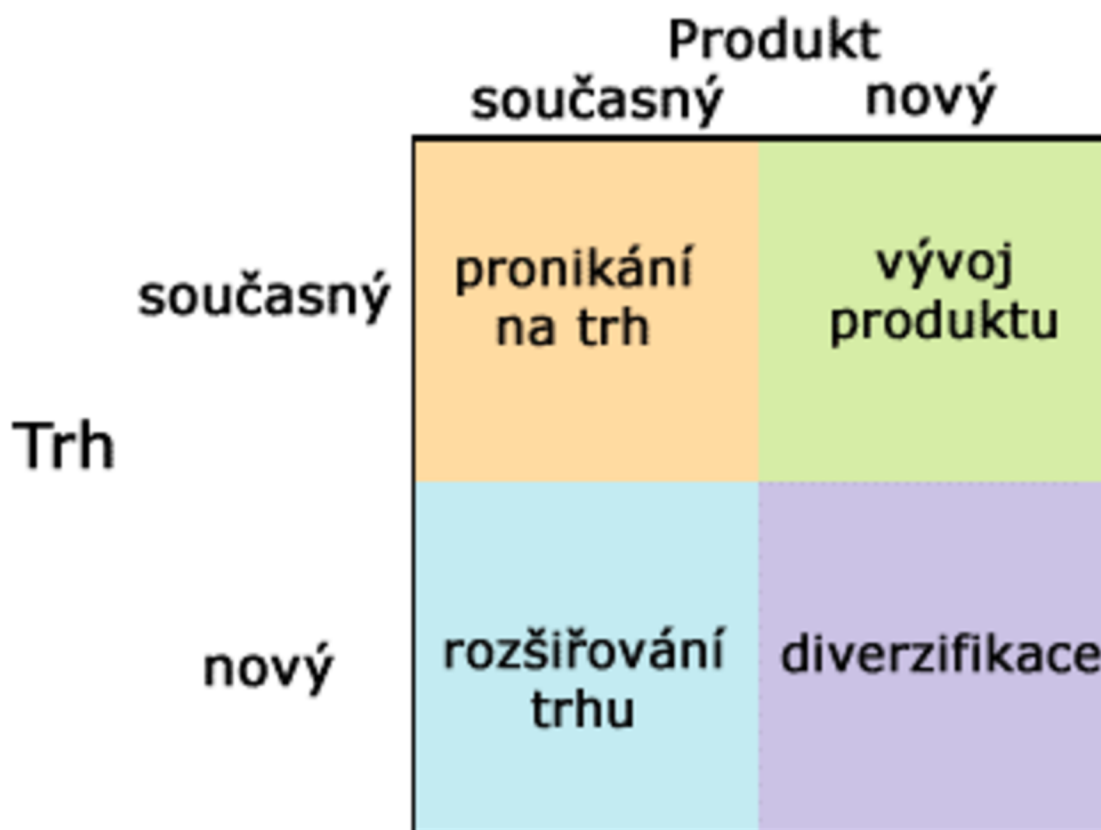
Odpověď na kladenou otázku může být dle autorů vybrána z následujících variant, které poté přiřazují firmě jednu ze čtyř výše popsaných strategií. Pokud odpověď zní: „Plánem je setrvat v naší současné oblasti podnikání s podobnou úrovní vyvíjeného úsilí.“, měla by být zvolena strategie stability. Další odpovědí může být: „Uvažuje se o opuštění některých oblastí podnikání.“, která vede k výběru strategie omezení (ibid). Třetí variantou je odpověď: „V úmyslu je expandovat rozšířením portfolia, vstupem na nové trhy nebo přidáním nových funkcí.“, která směřuje ke zvolení strategie expanze. Poslední variantou je odpověď: „Plánem je zaměřit se na kombinaci uvedených možností.“, jež vede k volbě strategie kombinace (ibid).

V rozhovoru s ředitelem zkoumané firmy bylo uvedeno, že hlavním cílem firmy pro následující roky je geografická expanze na zahraniční trhy, a to primárně německý trh (Berdych, 2023). Vzhledem k této skutečnosti, je v rámci této práce strategie expanze nejrelevantnější ze zmíněných alternativních směrů.

### 2.2.5 Ansoffova matice růstu

Otázkou volby správné strategie pro firmu na základě směru, kterým firma směřuje, se zabýval také Igor Ansoff, jehož model zvaný Ansoffova matice je využíván napříč posledními desetiletími (Loredana, 2017, st. 144).

Obrázek 2 Ansoffova matice



Zdroj: IIMCE (2017)

Matice zobrazuje čtyři alternativní strategie růstu v podobě matice 2x2. Jedna osa matice prezentuje „produkt“ (současný a nový), zatímco druhá osa prezentuje „trh“ (současný a

nový) (Loredana, 2017, st. 144). První políčko matice znázorňuje strategii pronikání na trh, (tržní penetrace), což vyjadřuje situaci, kdy se firma zaměřuje na prodej svých současných produktů nebo služeb na současných trzích, s cílem získat zvýšený tržní podíl a dosáhnout růstu (ibid). Druhým políčkem je vyjádřena strategie vývoje produktu, což je soustředění firmy na inovaci a vytváření nových produktů nebo služeb pro své současné trhy (ibid). Třetí políčko prezentuje strategii rozšiřování trhu za pomoci vstupu na nové trhy nebo segmenty trhu se současnými produkty nebo službami (ibid). Posledním políčkem je vyjádřena strategie diverzifikace, jež je specifická vývojem nových produktů nebo služeb, se kterými vstupuje na nové trhy (ibid). Strategie rozšiřování trhu bude pro tuto práci nejvíce relevantní, jelikož zahrnuje i strategii geografické expanze, která je hlavním cílem zkoumané firmy pro následující roky, jak již bylo zmíněno výše v textu.

## 2.2.6 Strategie expanze

Strategie geografické expanze znamená situaci, kdy je cílem firmy rozšíření svého podnikatelského působení na zahraniční trh jedné či více zemí (Wheelen a Hunger, 2020, st. 51). Podnik může být k tomuto kroku motivován různými faktory, ať už interními či externími, a to např. potřebou zvýšení dostupnosti zdrojů a minimalizace rizika a nebo touhou po dalším růstu, který je v dnešní době usnadněn díky globální komunikaci (Zámečník, 2023, st. 38-39). Loredana (2017, st. 144) dodává, že strategie expanze je spojená s významným rizikem, neboť je náročné získat kompletní povědomí o všech aspektech nových trhů, na něž firma plánuje uvést stávající produkty. Naproti tomu Wheelen a Hunger (2020, st. 51) podotýkají, že mezinárodní expanze je pozitivně asociována s profitabilitou firmy. Oba názory je samozřejmě třeba brát v potaz, nicméně jejich spojení vyjadřuje obecnou národu podnikání a to, že je vždy potřeba snaha firmy o to, co nejvíce pochopit aspekty trhu a tím minimalizovat risk spojený se vstupem a působením na tomto trhu, za účelem zisku či zvýšení profitability. Společnost by proto měla pečlivě analyzovat potenciální země pro zahraniční expanzi a dát přednost těm, kde je realistická perspektiva dlouhodobého zisku (Yagotintseva, 2019, st. 8). Atraktivita zahraničních trhů je pak zásadně ovlivněna politickými a ekonomickými faktory působícími v dané zemi (ibid). Zvážit je třeba i vyváženost přínosů, nákladů a rizik, kterým firma může čelit při zahájení obchodních aktivit na zahraničním trhu (ibid). Každopádně, expanze probíhá postupně skrze řadu vzájemně na sebe navazujících rozhodnutí a s nárůstem znalostí získaných ze zahraničního trhu a operací, postupně roste angažovanost firmy na daném trhu (Henry, 2021, st. 233). Yagotintseva (2019, st. 8) dodává, že důležité je i načasování vstupu na trh, a to i kvůli případnému získání vůdčí pozice (takzvaného průkopníka), kterou popsal autor Philip Kotler jako firmu, která na nový trh přináší nový produkt, technologii či jinou inovaci a může si tak zajistit pozici lídra.

Dle autorů Wheelena a Hungera náleží mezi ty nejpoblárnější způsoby vstupu na zahraniční trh následující:

Tabulka 4 Způsoby vstupu na zahraniční trh

Exportní strategie	Firma produkuje své zboží v rámci domácího trhu, ale prodává je na trhu zahraničním, kam je odběratelům zasílá pomocí různých distribučních kanálů.
Licenční strategie	Firma uděluje práva (licenci) na výrobu nebo prodej produktu jiné firmě, jež operuje na zahraničním trhu, přičemž držitel licence za tato práva platí. Strategie může být zvláště užitečná, pokud je značka firmy velmi známá, ale společnost nemá dostatek finančních prostředků na financování přímého vstupu

	na zahraniční trh.
Franchisingová strategie	Firma uděluje práva jiné společnosti na otevření maloobchodní prodejny s použitím stejného jména a obchodního modelu. Společnost výměnou zaplatí procento z tržeb, jako licenční poplatky. Franchising poskytuje firmám příležitost k vytvoření přítomnosti v zemích, kde se úsilí vyvinuté na expanzi nevyplatí.
Strategie společného podniku (Joint venture)	Firma ve spolupráci s partnery, již operujícími na zahraničním trhu, tvoří společný podnik.
Strategie přímé investice	Firma zřizuje vlastní pobočky, sklady, továrny nebo kanceláře v zahraničí. Celý systém distribuce, marketingu, a jiného je budován po vlastní ose firmou.
Akvizice a fúze	Zahraniční firma je koupena domovskou firmou, která tímto vstupuje na zahraniční trh. Může také dojít ke spojení (fúzi) zahraniční a domovské firmy.
E-commerce strategie	Společnost vstupuje na zahraniční trh prostřednictvím využívání elektronického obchodování a online platform (například e-shopu).
Strategie aliance nebo partnerství	Firma při vstupu na zahraniční trh využívá vytvoření aliance či partnerství s firmou/firmami existujícími na cílovém trhu.

Zdroj: Wheelen a Hunger (2020, st. 52)

Jak už bylo popsáno v kapitole 2.2.2, pro společnost je benefiční, když zkombinuje více prvků z různých druhů strategií. Na základě cíle zkoumané firmy, je z výčtu strategií popsaných v této tabulce nejrozměšší zvolit kombinaci prvků E-commerce strategie a Strategie přímé investice.

Lynch (2018) podotýká, že při zkoumání možnosti mezinárodní expanze, musí být výchozím bodem vytvoření obchodního případu, jinými slovy případové studie, vztažené na konkrétní firmu, a z ní vyplývající předpověď očekávaných dopadů jakéhokoliv typu mezinárodní expanze na danou společnost. Na základě tohoto tvrzení je jako jedna z použitých metod výzkumu v této práci vybrána případová studie.

### 2.3 Strategická analýza prostředí firmy

Analýza okolního prostředí je podle Fotra et. al. (2020, st. 55) klíčovým krokem, který společnost musí podniknout, protože je nezbytné porozumět mu, a to hlavně aby firma:

- 1) Rozuměla svému postavení v prostředí, kde působí.
- 2) Byla schopná efektivně reagovat na dějící se změny v prostředí.
- 3) Dokázala zhodnotit svůj potenciál dalšího rozvoje.
- 4) Byla schopná předvídat chování konkurence a zákazníků.
- 5) Dokázala identifikovat rizikové faktory vzhledem ke svému strategickému cíli.

Autor dále podotýká, že před provedením analýz je potřeba zjistit, zda se významně nezměnily předpoklady, na jejichž základě byla formulovaná současná strategie (např., že firma chce přeformulovat své strategické priority, došlo k významné události v ekonomice, a jiné) a pokud se tak stalo, je nutné reformulovat strategický záměr (ibid). Wheelen a Hunger (2020, st. 61) nazývají tuto analýzu skenování prostředí a dle jejich názoru je nutné, aby ji firma provedla před začátkem formulování jakékoliv strategie. Skenování prostředí je autory definováno jako monitorování a hodnocení externího ale i interního prostředí firmy (ibid). Jak již termín analýza vnějšího okolí firmy napovídá, je zaměřena na vnější prostředí obklopující firmu v němž jsou zahrnuty sociální, kulturní, technologické, politické a ekonomické faktory (Aaker a Moorman, 2023, st. 10). Dle autorů, by tato analýza měla být záměrná, jinými slovy soustředěná na identifikaci momentálních a budoucích příležitostí, hrozeb, trendů, strategických nejistot a strategických voleb (ibid). Vnitřní analýza je zaměřena na zjištění a zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, přičemž zkoumá současnou strategii, finanční výkonnost, zdroje, schopnosti firmy, a jiné (ibid). Přestože tato práce je na základě svého tématu orientována především na vlivy vnějšího okolí na strategii firmy, a bude se zabývat hlavně analýzou vnějšího prostředí, v kontextu strategického managementu je úzce spojena s analýzou vnitřního prostředí, a proto bude tato analýza v textu práce také rozebrána, ačkoliv mnohem stručněji.

Pro provedení analýzy celého prostředí (vnějšího i vnitřního), je velice frekventovaně užívána analýza SWOT, která je pojmenovaná dle prvních písmen anglických názvů strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby) (Fotr et. al., 2020, st. 39). Tato metoda je univerzální pro více oborů a je specifikována vždy podle předmětu analýzy, většinou bývá kombinována s dalšími metodami pro dosažení specifických výsledků. Může být použita pro analýzu vlastní společnosti a nebo konkurenční firmy (Fotr et. al., 2020, st. 303). Silné a slabé stránky se zkoumají u vnitřního prostředí firmy (mikroprostředí) a příležitosti a hrozby se detekují u vnějšího prostředí firmy (mezoprostředí a makroprostředí) (Fotr et. al., 2020, st. 39). Autoři zařazují mezi faktory mikroprostředí zdroje podniku, kam náleží především lidské zdroje, interpersonální vztahy, know-how, kapitál, a jiné (ibid). Do mezoprostředí pak řadí zákazníky, distribuci, konkurenci, dodavatele a substituty, přičemž jde o faktory, které je firma schopna do jisté míry ovlivnit ale ne úplně (ibid). Faktory, jež jsou firmou neovlivnitelné, jako je legislativa, ekonomika, technologie, demografie, sociologie, kultura a ekologie, spadají dle autorů do makroprostředí firmy (ibid). Ze SWOT analýzy by mělo vzejít jasné porozumění jedinečných kompetencí firmy, konkrétních dovedností a zdrojů, kterými firma disponuje, ale také detekování budoucích příležitostí, které firma momentálně není schopna uskutečnit a důvodů, proč tomu tak je (Wheelen a Hunger, 2020, st 84).

### **2.3.1 Analýza vnějšího okolí firmy**

Podle autorů Wheelena a Hungera je vnější okolí firmy rozděleno na přírodní, sociální a pracovní prostředí (2020, st. 61). Přírodní prostředí zahrnuje naturální zdroje (materiál, paliva, a jiné), faunu a flóru, klimatické podmínky a environmentální katastrofy (ibid). Sociální prostředí je systém vytvořený lidstvem, který zahrnuje síly, jež většinou neovlivňují krátkodobé aktivity, ale naopak mají vliv na dlouhodobá rozhodnutí, a to například síly ekonomické, technologické, politicko-legální a sociokulturní (ibid). Jako pracovní prostředí definují Wheelen a Hunger faktory, které přímo ovlivňují firmu a zároveň jsou firmou samy ovlivňovány, a to vládu, místní komunity, dodavatele, konkurenty, zákazníky, stakeholdery, a jiné (ibid). Autoři podotýkají, že počet přírodních a sociálních faktorů ovlivňujících firmu, může být velmi vysoký, když vezmeme v potaz, že každá země má jedinečnou kombinaci

těchto faktorů, přičemž pro provedení analýzy těchto faktorů doporučují analýzu PESTLE (ibid).

Pearce a Robinson (2015, st. 88) definují vnější okolí organizace jako faktory jež firma nemůže ovlivnit, přičemž tyto faktory mají zásadní vliv na její rozhodování, a rozdělují je na jiné tři podsložky, a to provozní prostředí, průmyslové prostředí a vzdálené prostředí. Mezi aspekty vzdáleného prostředí řadí autoři faktory ekonomické, sociální, politické, technologické a ekologické, jež dohromady představují hrozby a příležitosti firmy (ibid). Tímto je spojeno dohromady sociální a přírodní prostředí, jež definovali Wheelen a Hunger, přičemž spojení těchto faktorů v jedné kategorii může být smysluplnějším krokem. Při vymezení průmyslového prostředí se autoři inspirovali Porterovým modelem pěti sil a zahrnují v této kategorii konkurenty, dodavatele, zákazníky, nově přichozí na trh a substituty (Pearce a Robinson, 2015, st 101). Operační prostředí, jinými slovy i pracovní prostředí, se skládá z vlivů, které působí na schopnost firmy získat potřebné zdroje nebo úspěšně prodávat své služby nebo produkty (Pearce a Robinson, 2015, st. 116). Mezi faktory operačního prostředí je autory řazena konkurenční pozice firmy, složení jejích zákazníků, reputace u dodavatelů a schopnost přijímat kvalitní zaměstnance (ibid). Autoři zdůrazňují, že operační prostředí může být firmou ovlivněno, a proto by s ním mělo být zacházeno proaktivně (ibid).

Aaker a Moorman (2023, st. 9) rozdělují vnější prostředí ještě stručněji, a to na vnější makroprostředí, zákazníky a konkurenty, přičemž by podle nich měla analýza začínat u makroprostředí, které zahrnuje demografické, kulturní, technologické, politické a ekonomické trendy. Zároveň je autory zdůrazněno, že může být problematické, když se analýza vnějšího prostředí stane příliš deskriptivní, jelikož se tím může jevit hůře pochopitelná a hrozí, že budou zbytečně plýtváno zdroji a časem (ibid). Při tvoření analýzy v praktické části této práce bude dbáno na souznění s názory těchto autorů, jelikož je pro práci důležité, aby výsledky analýz byly snadno interpretovatelné. Každý z autorů rozděluje vnější prostředí trochu odlišně, podstata však zůstává vesměs stejná a jednotlivé zkoumané faktory se opakují, což dává prostor pro zvolení nejvíce vyhovujícího rozdělení pro konkrétní prostředí každé firmy. Podobně je to i s nástroji používanými pro analýzu vnějšího prostředí jako takovou, kterých je frekventovaně užíváno hned několik a na konkrétní situaci firmy lze použít i několik nástrojů zároveň, pokud to je výhodné. Patří mezi ně i výše popsaná SWOT analýza, jež zahrnuje jak vnitřní tak vnější prostředí firmy. V následujících podkapitolách jsou popsány některé často používané nástroje, či jinými slovy druhy analýz, ze kterých dále bude zvoleno několik nejvíce relevantních pro situaci firmy Alkohol.cz.

### **Porterova analýza pěti sil**

Porterova analýza pěti sil se jinými slovy také nazývá analýzou profitability a opírá se o myšlenku autora Michaela Eugene Portera, že tato profitabilita konkrétního trhu závisí na pěti faktorech (silách), a to stávající konkurenci, nové konkurenci, vlivu odběratelů (zákazníků), vlivu dodavatelů a substitučních produktů (Aaker a Moorman, 2023, st. 105). Wheelen a Hunger (2020, st. 73) dodávají k těmto pěti silám ještě šestou, a to “ostatní stakeholdery”, čímž je pokryta poslední skupina jež může trh ovlivňovat - vláda a lokální komunity. Faktor síly stávající konkurence je definován např. počtem konkurentů na trhu, tempem růstu trhu, charakteristikou vlastního produktu či služby, vlastní kapacitou a diverzitou rivalů (Wheelen a Hunger, 2020, st. 74). Síla nové konkurence (nově přichozích na trh) záleží především na velikosti bariéry vstupu na trh, přičemž touto bariérou může být například velká produktová diferenciaci, vysoká kapitálová nákladovost vstupu na trh a obtížný přístup k distribučním kanálům (ibid). Vlivem odběratelů je myšlena jejich schopnost snižovat ceny produktu poklesem jejich poptávky po něm, požadovat vyšší kvalitu nebo šířit svou zkušenost s firmou mezi své okolí, přičemž síla jejich vlivu narůstá například, když odběratel kupuje velkou proporcii produktu, jež firma vyrobí, nebo když jsou náklady na změnu dodavatele velmi nízké

(Wheelen a Hunger, 2020, st. 75). Síla vlivu dodavatelů spočívá především v jejich schopnosti zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu firmou odebíraných produktů či služeb, a to především pokud je výběr vhodných dodavatelů malý, jejich produkt nelze nahradit (elektřina) nebo jde o naprosto jedinečný produkt (ibid). Substituční produkty bývají na první pohled zpravidla jiné, ale mohou snadno uspokojit stejné potřeby zákazníka, a pokud se cena jednoho ze substitutů bude zvyšovat, zákazníci pravděpodobně začnou nakupovat levnější substitut, což způsobí odliv zákazníků u jedné z firem (ibid). Šestou silou je vliv ostatních stakeholderů, jež může být popsán například na situaci, kdy vláda určitých zemí zakázala používání plastových kelímků a následně záviselo na tom, která firma se na vzniklou situaci lépe a rychleji adaptuje. Vyhodnocování výsledků analýzy poté spočívá v následování obecného pravidla, že čím je daná síla větší, tím silněji je vytvářen tlak na ceny a náklady, či obojí, a tím méně atraktivní konkrétní trh pro firmu bude (Plodková, 2017, st. 19).

### **PESTLE analýza**

PESTLE je rozšířenou verzí analýzy PEST, která zkoumala politické (**political**), ekonomické (**economical**), sociální (**social**) a technologické (**technical**) faktory ovlivňující firmu, a to přidáním faktorů legislativních (**legal**) a environmentálních (**environmental**) (Wheelen a Hunger, 2020, st. 68). Jinými slovy je PESTLE strategický rámec pro pochopení vnějších vlivů, a to ať už na firmu nebo projekt (Rastogi a Trivedi, 2016, st. 384). V následujícím textu jsou popsány možné vlivy jednotlivých faktorů zkoumaných touto analýzou.

Dle Rastogiho a Trivediho (2016, st. 385) určují politické faktory, do jaké míry vláda ovlivňuje ekonomickou situaci v zemi nebo na konkrétním trhu. Zahrnuje například daňovou politiku, fiskální politiku, obchodní tarify, a jiné, jež se mohou změnit v průběhu roku a výrazně tím ovlivnit podnikatelské prostředí (ibid).

Ekonomické faktory vyjadřují výkonnost ekonomiky a mají přímý vliv na firmu a zároveň kupní sílu zákazníků, čímž mohou dlouhodobě změnit existující model nabídky a poptávky (ibid). Výkyvy v ekonomické výkonnosti se projevují skrz změny úrokových sazeb, inflace, procenta nezaměstnanosti, disponibilního příjmu, směnných kurzů a hrubého domácího produktu (Henry, 2021, st.42). Rastogi a Trivedi (2016, st. 385) to ilustrovali na příkladu, kdy zvednutí hodnoty inflace ovlivní ceny produktů a služeb, a tím pozmění nákupní chování zákazníků tak, že budou například více kupovat produkty, které nebyly působením inflace tolik zasaženy nebo přestanou kupovat produkty, které nejsou nezbytné pro jejich každodenní život (šperky, zážitky, a jiné).

Sociální faktory ovlivňují komunity, národnosti a skupiny lidí ze společenského hlediska, přičemž jde např. o kulturní zvyky a normy, věk populace, trendy životního stylu, náboženské otázky, místní etiky nebo vliv médií (ibid). Jako příklad lze použít krátkodobou změnu nákupního chování muslimů v období držení půstu Ramadánu, nebo zvýšení poptávky po určitých typech zboží v období prosince u spotřebitelů slavících Vánoce.

Technologické faktory se týkají především inovací a trendů v technologiích, které mohou někdy výrazně ovlivnit trh (ibid). Některé inovace mohou být důležitým pomocníkem v některém odvětví, zatímco jiné inovace mohou například způsobit nezaměstnanost v odvětví jiném, a to nahrazením lidské pracovní síly (ibid). V posledních desetiletích můžeme tento jev pozorovat na rozvoji umělé inteligence a její zavádění do procesů v mnoha různých odvětvích (Henry, 2021, st. 43). Pokud se firmě daří správně predikovat směr a rychlost vývoje technologií, může tak získat podstatnou konkurenční výhodu na trhu, a to ať už např. ve sféře infrastruktury, distribuce, výroby, interních procesů či marketingu (Plodková, 2019, st. 16).

Legální faktory zahrnují veškeré právní normy a zákony týkající se podnikatelského prostředí jako například kvóty, zdanění, zaměstnanost, import, export, a jiné (Rastogi a Trivedi, 2016,



st. 385). Zákony se v každé zemi více či méně odlišují, a proto je velmi důležité zaměřit se na analyzování legálních faktorů zvláště při plánování strategie expanze do zahraničí, a to jak na tuzemském trhu, tak i na zahraničním trhu. Z tohoto důvodu bude v praktické části této práce zahrnuta analýza PESTLE.

Environmentální faktory jsou jinými slovy přírodní vlivy, které jsou firmou neovlivnitelné a v rukou společnosti je tak pouze její reakce na ně. Zahrnují např. přírodní katastrofy, klimatické změny, počasí, přírodní zdroje dostupné v dané lokalitě, celosvětové pandemie, a jiné (ibid). Před nedávnem pozoroval celý svět vliv pandemie Covid-19 na světovou ekonomiku, který ovlivnil nejen podnikatelský svět, a to na více než dva roky. Některé z environmentálních vlivů jsou nepředvídatelné stejně jako příchod viru Covid-19 a firma může ovlivnit pouze svou reakci. Některé vlivy jsou naopak předvídatelné a dá se jim z dlouhodobého hlediska přizpůsobit, a to například dostupnost přírodních zdrojů v dané lokalitě.

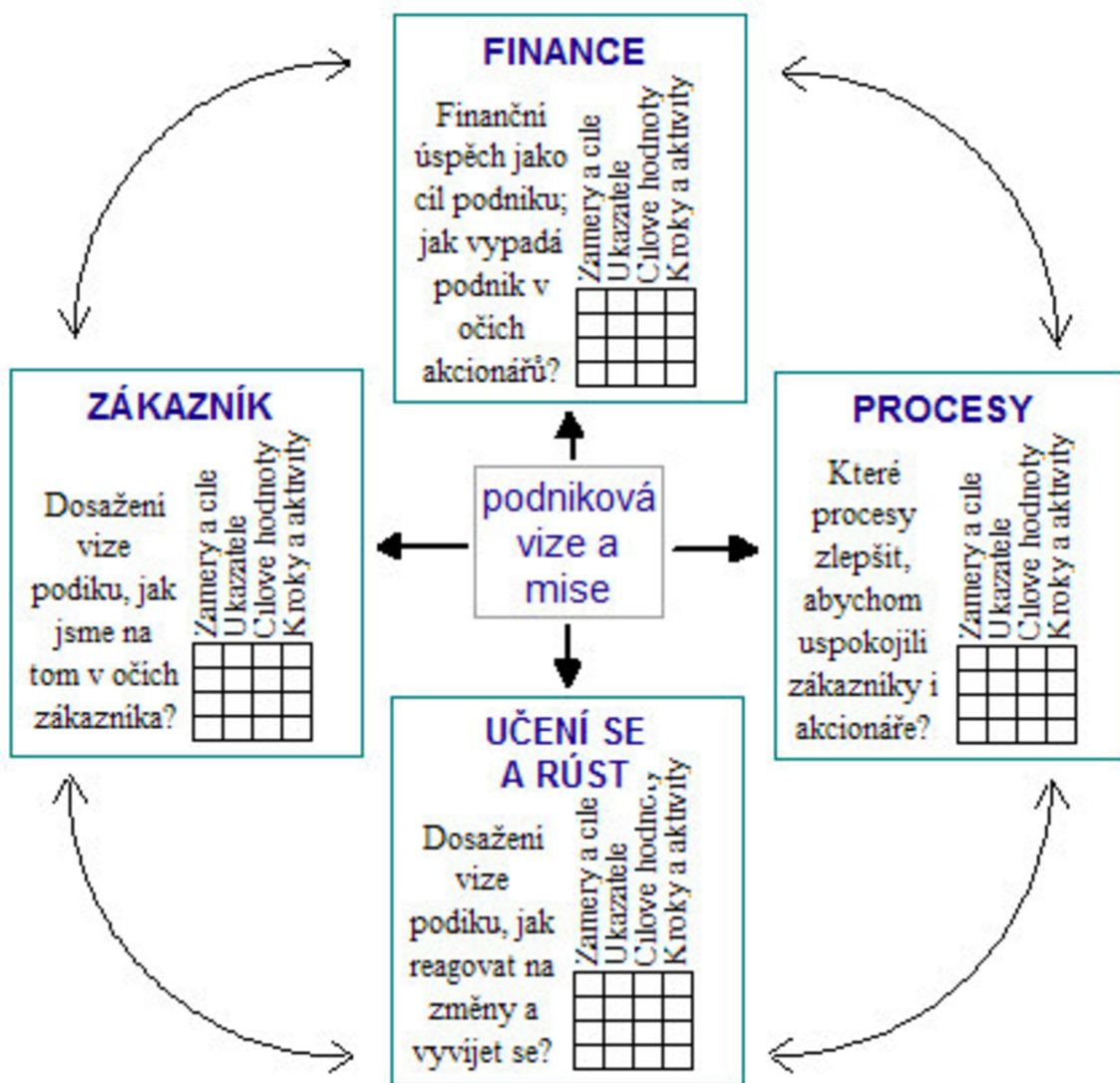
### **Ansoffova matice**

Jeden z pionýrů strategického managementu Igor Ansoff vytvořil matici, která je po desetiletí používána pro analýzu při volbě správné strategie růstu a prezentuje čtyři odlišné růstové strategie formou matice (tabulky) o čtyřech polích ve formátu 2x2 (Loredana, 2017, st. 144). Matice byla popsána a vizualizována v kapitole 2.2.5, kde je uvedena pro vysvětlení čtyř strategických směrů, kterými se může firma vydat. Tato kapitola se zabývá popisáním způsobu, jakým Ansoffova matice analyzuje vnější prostředí firmy. Hlavním zdrojem dat pro matici je analýza konkurenčního prostředí, v němž se firma a její jednotlivé produkty nachází, a to za účelem zobrazení perspektivy jednotlivých produktů na konkrétních trzích, kde s nimi firma obchoduje (Loredana, 201, st. 148). Jako první z kroků analýzy se nabízí popsání produktového portfolia, jinými slovy všech druhů či skupin produktů firmy a dále trhů, na kterých je s nimi obchodováno (Tsatsoula, 2017, st. 19). Dále je třeba zjistit, jaké produkty jim na daném trhu konkurují a konkrétní firmy (výrobce těchto produktů), jež budou na trhu působit jako konkurenti (ibid). Dalším krokem bude zkoumání potřeb a tužeb zákazníků kupujících konkrétní produkt, např. rostoucí poptávka konzumentů ochucených limonád po nízkokalorických verzích těchto nápojů (Tsatsoula, 2017, st. 27). Produkty jsou po tomto zhodnocení rozmístěny do čtyřech polí Ansoffovy matice, právě na základě svého potenciálu, a to ať už jde o pronikání na nový trh, vývoj produktu, rozšiřování stávajícího trhu nebo diverzifikaci (ibid). Rozmístění produktů v matici, po provedení analýzy, by mělo firmě napovědět, kterým směrem se vydat a do kterých konkrétních produktů a trhů investovat pro rozvoj firmy.

### **Balanced scorecard metoda**

Název Balanced scorecard (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku) je odvozen od myšlenky dívat se vedle běžně hodnocených finančních ukazatelů i na strategické ukazatele, aby firma získala vyváženější pohled na svůj výkon (Hasan a Chyi, 2017, st. 88). Jde zároveň o jeden z nejkompexnějších manažerských přístupů, jež transformuje vizi a misi organizace do konkrétních cílů a dále úkolů, jinými slovy snadno interpretovatelného souboru ukazatelů finanční, ale i nefinanční výkonnosti firmy (ibid). Zmíněné ukazatele jsou rozděleny do čtyřech oblastí, a to finanční hodnoty, perspektiva zákazníka, podnikové procesy a inovace (viz obrázek 3 Balanced scorecard) (Hasan a Chyi, 2017, st. 91).

Obrázek 3 Balanced scorecard



Zdroj: Středoevropské centrum pro finance a management (2012)

Po vyplnění Balanced scorecard je k normalizování všech komponentů používána metoda takzvaného vážení (weighted method), jejíž obecná formule je matematicky vyjádřena takto:  $((\text{nejhorší případ} - \text{metrická hodnota}) / (\text{nejhorší případ} - \text{nejlepší případ})) * \text{vážení}$  (Hasan a Chyi, 2017, st. 92). Pro vyhodnocení výkonnosti byl navržen analytický hierarchický proces pro identifikaci relativní váhy mezi měřítky výkonnosti, jehož hodnota by poté měla být považována za relativní optimum pro jednotlivé oblasti (Hasan a Chyi, 2017, st. 93). Na základě těchto hodnot může firma posoudit, kterým směrem a na jakou oblast bude zaměřena budoucí zvolená strategie.

### Plánování scénářů (Scenario planning)

Autoři Fotr a Souček (2020, st.16) představují plánování scénářů, jako možný základ pro strategické rozhodování na základě vytvoření několika potenciálních scénářů, vyobrazujících různé varianty možného vývoje budoucnosti. Jelikož obraz vývoje budoucnosti zahrnuje i informace o vnějším okolí firmy, náleží v rámci této práce podkapitola věnovaná plánování scénářů k ostatním metodám analýzy vnějšího prostředí. Autoři podotýkají, že struktura scénářů je tvořena dvěma základními složkami, a to nejistotami a predeterminovanými

elementy v podobě trendů (Fotr a Souček, 2020, st. 17). Nejistoty představují události, jež mohou mít dopad na společnost a zpravidla jich bývá větší množství (Fotr a Souček, 2020, st.18). Z tohoto důvodu je potřeba, vybrat dvě až tři nejistoty s největším možným dopadem a ty označit jako kritické nejistoty, jež budou tvořit základní stavební kameny pro scénáře (ibid). Predeterminované elementy v podobě trendů jsou nejčastěji kvantitativní faktory, jež jsou s velkou pravděpodobností předvídatelné, váže se k nim nízká nejistota, a vybírají se z nich pouze elementy pro danou firmu relevantní (ibid). Na rozdíl od nejistot, jsou tyto elementy pro všechny scénáře společné.

Henry (2021, st. 20) ve své publikaci tvrdí, že společnost Shell plánování scénářů vyvinula a začala jej využívat, přičemž dle jeho názoru tato technika manažerům dovoluje vytvářet různé vnitřně konzistentní varianty toho, jak by mohla vypadat budoucnost firmy. Dodává, že společnosti si díky plánování scénářů mohou srovnat své myšlenky ohledně jejich prostředí (vnitřního i vnějšího) a na základě toho formulovat alternativní strategická rozhodnutí (ibid). Autor však také podotýká, že tento a jiné modely mohou poskytnout pouze základ pro činění strategických rozhodnutí, ale nemohou reprezentovat skutečný svět, jelikož je příliš komplexní a nelze jej dostatečně detailně popsat a analyzovat (ibid).

Různí stratégové přistupují ke zpracování scénářů také trochu rozlišeně, například frekventovaný přístup je tvořit dva scénáře, a to jeden optimistický a druhý pesimistický, přičemž jeden vyobrazuje stav, který by nastal, pokud by se udály pouze pozitivní události a druhý zobrazuje opačný stav (Fotr a Souček, 2020, st. 19). Jinou možností, jak ke tvorbě scénářů přistupovat, je popsání tří nebo čtyř variant scénářů, a to např. optimistický, reálný a pesimistický nebo optimistický, základní, pesimistický a reálný (ibid). Tvorba těchto scénářů je dle autorů náročný proces, a to především časově ale i finančně, jelikož je do něj zapojeno zpravidla hned několik zaměstnanců, přičemž míra náročnosti tvorby scénáře je přímo úměrná délce období, na kterou je scénář plánovaný (ibid). Dle výzkumu provedeného Deanem (2019, st. 8-12), jsou nejčastěji základními kroky tvorby scénářů dle konvenčního přístupu k plánování scénářů: definování rozsahu scénářů, vyhledávání informací (analýza vnějšího a vnitřního okolí, zjištění finančního rozpočtu, a jiné), analýza trendů a nejistot, tvorba scénářů, definování strategie a monitoring. Plánování scénářů na základě zmíněného postupu je považováno za konvenční přičemž existuje ještě alternativní způsob zvaný Backcasting analýza, přičemž na rozdíl od konvenčního plánování se dívá nazpět, a to například od požadovaného stavu firmy k současnému stavu a zkoumá, jaká by budoucnost mohla být, spíše než jaká pravděpodobně bude (Dean, 2019, st. 15). Kroky, které jsou používány při Backcasting analýze, jsou analýza problému, definování rozsahu scénářů, tvorba scénářů, tvorba strategií a následný výběr strategie a její implementace (Dean, 2019, st. 17-18). Dle autora je backcasting analýza je nejvíce užitečná pro řešení komplexních sociálních problémů, kdy je cílem především změnit trendy, jež jsou součástí problému a tím zajistit, aby se budoucí stav vyvíjel jiným směrem, než jak je nyní pravděpodobné, že se vyvíjet bude (ibid). Pro účely této práce je vhodnější konvenční přístup k plánování scénářů, jelikož řešení problém se vztahuje k jedné konkrétní firmě a pro firmu je důležité zjistit, jaký budoucí stav pravděpodobně bude, spíše než jaký by mohl být.

### **Případová studie**

Případová studie může být chápána ve více rozdílných konceptech, ale dle autora Jana Chrastiny (2019, st. 48) je to mimo jiné prostředek sběru dat a výzkumná procedura a metoda kvalitativní výzkumné strategie. Případová studie je současně často používanou metodou v businessově orientovaném výzkumu a jako metoda byla vyvinuta, aby mohla být studována reálná problematika v aktuálních situacích a generovat tak teoretické závěry přímo z jevů pozorovaných v praxi (Engert a Baumgartner, 2016, st. 825). V případové studii provedené těmito autory byly použity následující metody sběru dat:

- 1) Rešerše literatury a dokumentů
- 2) Kvalitativní řízené rozhovory
- 3) Vlastní pozorování

(ibid.). Dlouhá et. al. (2015, st. 6) uvádí, že základními obecnými požadavky pro využití této metodiky (tvorbu případových studií) jsou znalost místního prostředí a zdrojů informací, schopnost komunikovat s místními aktéry, dovednost pracovat s informacemi a jejich transformace do zamýšleného formátu. Autory je vyzdvihován také hlavní přínos této metodiky, a to důraz kladený na popis skutečnosti (např. informace o aktuálním stavu firmy přímo z praxe) a přímou zkušenost, což považují za mnohem funkčnější než vytváření teoretických modelů na základě kterých jsou tvořeny teoretické předpovědi (Dlouhá et. al., 2015, st. 7). Popis skutečnosti je prvním krokem při tvorbě případové studie, načež navazuje zúžení informací kladením otázek, které pomohou vymezit kontext studie a problém ve zkoumané situaci (Dlouhá et. al., 2015, st. 9). Následně dochází ke zodpovězení otázek a následnému zobecnění odpovědi do teorie (ibid.).

Chrastina (2019, st. 49) ve své knize prezentuje dvě různá pojetí výzkumného přístupu, a to nomotetický přístup a idiografický přístup. Nomotetický přístup je založen na studiu skupin, zpravidla o velkém počtu osob, k vyvození obecně platných zákonitostí, jež lze zobecnit a vyvodit z nich průměrné ukazatele či jednotky ve zkoumaném jevu (ibid.). Idiografický přístup je orientovaný na zachycení jedinečnosti určitého případu a specifických skutečností se k němu vztahujících, jeho kontextu a vysvětlením jeho vztahů, přičemž předmětem tohoto pojetí výzkumu je právě případová studie. Jednodušeji může být případová studie vysvětlena jako nástroj k rozvinutí konkrétního problému či situace, za účelem jeho hlubšího pochopení a získání dat (ibid.). Dle autora lze případovou studii při některých výzkumech chápat také jako předběžnou metodu nebo explorativní fázi rozsahem obsáhlejších výzkumů (Chrastina, 2019, st. 50). V této práci je metoda případové studie využita právě jako předběžná metoda, jelikož poskytuje základní kameny, co se zjištěných dat týče, pro následující výzkum, při kterém budou využity další výzkumné metody. Zároveň bude postup pro sběr dat pro provedení případové studie o současném stavu firmy Alkohol.cz následovat metody zmíněné v této kapitole, a to rešerše literatury a dokumentů, kvalitativní řízené rozhovory a vlastní pozorování.

Hyett et. al. (2014, st. 10) ve své publikaci uvádí, že využití případové studie jako metody se stalo velice populárním a zároveň stojí za tvrzením, že může být velice cenným nástrojem při sběru dat ohledně konkrétní situace či fenoménu. Přesto ale uvádí, že i když případová studie disponuje flexibilitou, měli by si autoři dát pozor na to, aby se stále zvládli držet struktury, jež by případová studie jakožto metoda výzkumu měla mít (ibid.). Při využití případové studie jako metody v této práci bude vyvinuta maximální snaha o dodržení strukturovanosti, aby bylo docíleno pochopitelnosti studie i výsledků a následně snadné využitelnosti pro další výzkum.

V teoretické části práce byl popsán koncept strategického managementu, byl vysvětlen pojem strategie a popsány druhy strategií, které firma může aplikovat. Dále byly vysvětleny pojmy vnější a vnitřní prostředí firmy a popsány především analýzy a modely, jež mohou být použity k analýze vnějšího prostředí společnosti, jelikož tato práce je především zaměřena na jeho vliv na strategii firmy. Představena však byla i jedna analýza vnitřního okolí prostředí firmy, jelikož obě sféry firemního prostředí jsou spolu úzce svázány a každá společnost je ovlivňována vlivy obou prostředí. Informace získané během kolekce sekundárních dat pomohly k pochopení principů strategického managementu a charakteristik jednotlivých druhů analýz, přičemž tato znalost bude dále využita v praktické části práce. Ze zmíněných analýz byly na základě shromážděných informací vybrány relevantní analýzy pro zkoumání

vnějšího a vnitřního prostředí firmy Alkohol.cz. V následující kapitole je popsána metodologie této práce, včetně použitých metod, uveden cíl práce a výzkumné otázky.

## **2.4 Metodika práce**

Tato kapitola je věnována připomenutí cíle práce a výzkumných otázek, prezentování metodologie práce a zdůvodnění využitých metod. Metodika a metody prezentované v této kapitole jsou použity v analytické části práce a jejich volba byla založena na informacích zjištěných pomocí sběru sekundárních dat, provedeného v teoretické části práce.

### **2.4.1 Cíl práce a výzkumné otázky**

Cíl práce byl formulován jako: “Navrhnout doporučení pro firmu Alkohol.cz, na základě komplexní analýzy vlivů vnějšího okolí na současnou strategii firmy, za účelem dosažení aktuálního strategického cíle.”. Literární rešerše provedená v teoretické části práce měla za cíl získání informací, na základě kterých je možné zvolit relevantní metody a metodiku výzkumu, ze kterého vzejdou výsledky, pomocí kterých je možné formulovat doporučení pro firmu a tím naplnit cíl práce. Za účelem zajištění, aby získaná data pro formulaci doporučení byla co nejvíce relevantní, byly definovány dvě výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č.1: “Jaká je současná situace firmy a jaké jsou její nedostatky vzhledem k vlivům vnějšího okolí?”.

Výzkumná otázka č.2: “Na jaké faktory plynoucí z analýzy vlivů vnějšího okolí by se měla firma zaměřit pro úspěšné zvládnutí expanze?”.

Zvolené výzkumné otázky pomohly upřesnit, na jaké informace se při prováděných analýzách zaměřit a rozlišit, které poznatky jsou pro formulaci doporučení relevantní.

### **2.4.2 Metodika výzkumu a využití metody**

V teoretické části práce byla formou literární rešerše získána sekundární data, která pomohla k objasnění komplexních pojmů jako je strategie, strategický management a strategická analýza prostředí firmy. Zároveň byly představeny a popsány metody využívané k analýze vnitřního a hlavně vnějšího prostředí firmy, ze kterých byly dále vybrány ty nejvíce relevantní vzhledem ke zvolenému strategickému cíli, který interpretoval jednatel firmy. Tato data byla shromážděna z knih, vědeckých článků dostupných online, monografií a internetových zdrojů, a to jak zdrojů psaných v českém jazyce, tak cizojazyčných zdrojů. Byly použity názory různých autorů, které dohromady poskytly komplexnější pohled na každou tematiku. Všechna získaná data byla využita k vybrání vhodných metod pro analytickou část práce a zároveň získání kvalitního teoretického základu pro dále prováděný výzkum.

V analytické části práce byla nejprve využita metoda případové studie, pomocí které byl detailně popsán současný stav firmy. V rámci případové studie byly také interpretovány oba polostrukturované rozhovory s jednatelem firmy, které byly uskutečněny čtyři měsíce od sebe. Tyto rozhovory probíhaly osobně v sídle firmy Alkohol.cz na pražském Žižkově a jejich přepis je k nahlédnutí v přílohách práce. Účelem prvního rozhovoru bylo doplnění informací o firmě, které se nepodařilo získat ze sekundárních zdrojů a zjištění informací ohledně současné strategie firmy a jejich strategického cíle. Účelem druhého rozhovoru bylo zodpovězení doplňujících otázek, které vyvstaly během tvorby případové studie, zjištění jakýchkoliv posunů ve zvolené strategii či změny názorů na některá stanoviska. Pomocí obou rozhovorů bylo možné získat ucelené informace a upřesnit hlavní strategický cíl firmy, jelikož jednatel se například v době mezi prvním a druhým rozhovorem rozhodl prioritizovat expanzi

pouze na německý trh a expanzi na polský trh ponechat na později. Dále byly v rámci případové studie provedeny vybrané analýzy pro vnitřní a vnější prostředí firmy, a to konkrétně SWOT a PESTLE. Původně měla být provedena také analýza Balanced scorecard, ale informace, které jsou k provedení této analýzy nezbytné, nebyly jednatelem firmy poskytnuty, jelikož se jedná o citlivá data, která firma nechce zveřejňovat. Po případové studii se výzkum zaměřil na německý trh a především faktory vnějšího okolí, které na něm panují a jejich vlivy na zvolenou strategii firmy. Pro analýzu vnějšího prostředí německého trhu byly zvoleny metody PESTLE, Porterova analýza pěti sil a následně s použitím již zjištěných informací byla tato část práce doplněna o metodu Plánování scénářů. Následně jsou z výsledků případové studie a všech analýz formulovány metodou syntézy závěry, které jsou dále využity k navržení doporučení pro firmu.

### **3 Analytická část práce**

V analytické části práce je provedena případová studie, v rámci které je představena firma Alkohol.cz, jsou sumarizovány rozhovory s jednatelem firmy, popsána mise a vize firmy, její současná strategie a cílová skupina. Dále jsou v případové studii vybrány relevantní faktory, které by na základě dosavadních informací mohly firmu a její strategii ovlivnit. V neposlední řadě jsou v rámci případové studie provedeny analýzy SWOT a PESTLE, které zkoumají vnitřní a vnější prostředí firmy. Následně jsou provedeny analýzy vnějšího prostředí německého trhu, a to konkrétně PESTLE a Porterova analýza pěti sil, doplněné o využití metody Plánování scénářů. Výsledky použitých metod jsou dále interpretovány v podkapitole 3.3, kde jsou také vysvětleny limity provedeného výzkumu. Na základě těchto výsledků jsou dále formulovány doporučení pro firmu. Poslední část analytické části práce je věnována vysvětlení přínosů práce.

#### **3.1 Analýza současného stavu firmy Alkohol.cz - případová studie**

##### **3.1.1 Představení firmy Alkohol.cz**

Firma Alkohol.cz byla založena v roce 2013 jednatelem Dominikem Berdychem a působí v dynamickém prostředí e-commerce. Na českém trhu je největším e-shopem (internetovým obchodem) s alkoholickými nápoji, přičemž se zaměřuje především na prodej a dodávku kvalitního alkoholu z celého světa, ale disponuje i jinými službami jako platformou pro aukce prémiových lahví mezi sběrateli nebo gurmány (alkohol s.r.o., 2024). Na svém e-shopu, založeném v roce 2014, nabízí více než sto druhů alkoholu, přičemž zákazníci mají možnost na internetovém obchodě najít jak cenově dostupné lahve, tak výjimečné kousky s podstatně vyššími cenami (ibid). Firma disponuje kamennou prodejnou v Praze, kde je možné si objednávky vyzvednout osobně, a dvěma sklady, a to na pražském Žižkově a v Satalicích, které nabízí skladovou plochu o velikosti 1050 m<sup>2</sup> (ibid). Díky tomu je firma schopna zajistit expresní dovoz objednaných produktů po Praze do 90 min a do ostatních měst do druhého dne (ibid). V Praze zaplatí zákazník za dopravu minimálně 79 Kč, a to v případě, že se nachází v centrální oblasti kolem kamenné prodejny, například na Žižkově, v Karlíně či na Vinohradech (ibid). Zbytek Prahy, včetně přilehlých periferií, je rozdělený na další cenové úrovně platby za dopravu, a to v rozmezí od 99 Kč do 169 Kč (ibid). V případě, že zákazník nakoupí na e-shopu objednávku, jejíž celková cena činí nad 5 000 Kč, je mu objednávka doručena kamkoliv bez účtování poplatku za dopravu (ibid). Doručení je ve všech zmíněných oblastech možné v těchto časových slotech: 10:00 - 13:00, 14:00 - 16:00, 17:00 - 20:00. Zakoupení či vyzvednutí produktů na prodejně je možné v časovém rozmezí mezi 10:00-18:30, přičemž personál je schopný a ochotný poradit a doporučit správnou láhev pro konkrétního zákazníka (ibid).

Rozvoz objednaných produktů po Praze firma zajišťuje prostřednictvím kooperace s rozvozovou službou Liftago nebo Messenger a její produkty jsou k dispozici k objednání také na platformě Wolt, kde se optimistická očekávaná doba doručení objednávky pohybuje mezi 25-40 minutami (ibid). Na platformě Wolt si zákazníci mohou objednat v časovém rozmezí 8:30-17:30, a to jak v centru, tak v periferiích Prahy. Dovoz do ostatních měst v ČR zajišťují společnosti, jako je např. Zásilkovna, jež doručuje objednané zboží na výdejní místa a do výdejních Z-boxů, kterých je celkem po Česku momentálně rozmístěno lehce přes 9000 (ibid). Tímto firma zprostředkovává velice pohodlnou formu nákupu pro své zákazníky, kteří si mohou vybrat a objednat preferované zboží na internetovém obchodu z pohodlí domova a

nejpozději do pár dní si objednávku vyzvednout na nejbližším výdejním místě a nebo si ji nechat expresně doručit až domů, pokud bydlí v Praze (ibid).

Tento koncept zní podnikatelsky atraktivně, a tak není překvapením, že se firma Alkohol.cz nevyhnula nástupu konkurentů na český trh, kteří začali nabízet velice podobné služby. Konkurenční e-commerce firmy prodávající alkohol jsou Alkodomu.cz, Party24, Alkoholy.cz, AlkoholTaxi, Rozvoz-alkoholu.cz a Topalkohol.cz. Valná většina z těchto firem však působí pouze v Praze a jsou orientovány především na expresní prodej, zatímco Alkohol.cz se mimoto soustředí také na své fungování jako e-shop, nabízející i produkty, které si objednávají i zákazníci žijící i v ostatních českých městech, a to například kvůli jejich výjimečnosti (limitované edice), hodnotě (sběratelská hodnota), nebo výhodné ceně produktu (zlevněné produkty), přičemž exkluzivní alkohol na e-shopu nakupují i různé restaurace a bary (ibid).

Jelikož jde o prodej alkoholických nápojů, který je chráněn zákonem č. 65/2017 Sb. o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek, konkrétně o zákazu prodeje alkoholických výrobků osobám mladším 18 let, musí být tento proces nějak ošetřen. Firma na e-shopu uvádí informaci, že při vyzvednutí zásilky, a to ať už na prodejně nebo od kurýra rozvázkové služby, bude zákazník povinen předložit občanský, řidičský průkaz nebo cestovní pas (originální doklad na prokázání totožnosti), aby byla osoba předávající zboží schopna ověřit plnoletost příjemce (ibid). Odpovědnost za ověření plnoletosti je přenesena na kurýra nebo obsluhu na prodejně, což s sebou přináší riziko založené na selhání lidského faktoru, například pokud se kurýr či obsluha na předložení dokladu nezeptá nebo zapomene zeptat. V případě doručení objednávky na výdejní místa je potom plnoletost zákazníka zcela neověřitelná, což by mohlo působit problémy související s obcházením výše uvedeného zákona ze strany zákazníka.

### **3.1.2 Rozhovory s jednatelem firmy Alkohol.cz**

V předchozí podkapitole byla firma Alkohol.cz představena pomocí sekundárních dat dostupných převážně online na internetových stránkách. Pro získání komplexního porozumění identitě firmy, současné strategii firmy, jejím cílům, cílové skupině firmy a jiného, byly inscenovány dva rozhovory s jednatelem firmy Alkohol.cz, panem Berdychem. Tyto rozhovory napomohly doplnit informace a hlouběji pochopit současnou situaci. První rozhovor se konal dne 11. prosince 2023 a druhý rozhovor se konal 11. března 2024. Cílem prvního rozhovoru bylo především bližší seznámení se s jednatelem a firmou, získání informací a názorů, které nejsou vyhledatelné na internetu či jinde a následně by mohly nasměrovat sběr dalších dat. Cílem druhého rozhovoru bylo doplnění informací a zodpovězení otázek které zůstaly nezodpovězené a nebo vyvstaly po dokončení literární rešerše. Doslovné přepisy rozhovorů jsou přiloženy k textu práce v kapitole Přílohy a jejich zásadní myšlenky a informace jsou sumarizovány v textu této podkapitoly.

V prvním rozhovoru bylo jednatelem vysvětleno, že identita firmy je především e-shop s alkoholem a z toho důvodů mají v současnosti pouze jednu kamennou prodejnu (Berdych, 2023). Berdych potvrdil, že firma zajišťuje vlastní dopravu pro rozvoz v rámci Prahy, zároveň ale využívá rozvoz pomocí třetích stran po Praze i na výdejní místa, adresu i úložné boxy, a to jak v rámci České republiky, tak v rámci Slovenska (ibid). Jak bylo zmíněno výše, firma je povinna kontrolovat věk kupujících z důvodu toho, že alkoholické výrobky se smí prodávat pouze osobám starším 18 let. Jednatel vysvětlil, že prvním krokem je zakliknutí políčka při objednávání, že kupujícímu bylo více než 18 let, což je samozřejmě na zodpovědnosti a čestnosti zákazníka (viz. Příloha 4) (ibid). Dalším krokem je potom, že kurýři dopravců kontrolují věk člověka, který od něj zásilku přebírá (ibid). Na otázku, jaký je momentální hlavní cíl firmy, popřípadě cíl firmy pro rok 2024, odpověděl pan Berdych, že hlavním cílem



pro rok 2024 je expanze, a to konkrétně do Německa a Polska a dodal, že momentálně testují expanzi v Bulharsku (ibid). Konkrétní strategii k docílení tohoto cíle zatím vymezenou nemají, ale rozhodně jde o strategii expanze, přičemž přemýšlí o dvou scénářích, a to otevřením daňového skladu v ČR u hranic s Německem a Polskem, nebo nakupováním a skladováním produktů v dané zemi a prodáváním koncovým zákazníkům (ibid). Jednatel se svěřil, že pravděpodobnější variantou je založení daňového skladu, a to z toho důvodu, že kolkovat alkohol budou moci v ČR, nájemné za skladové prostory bude v ČR nižší a všechno zboží budou mít uskladněné na jednom místě (ibid). Co se týče rozhodování o nabídce produktů pro tuzemský trh, firma sleduje, jaký je odbyt konkrétních produktů a jaké jsou trendy v oblasti alkoholu a po jakých druzích je poptávka (ibid). Firma se inspiruje zahraničními trendy a podobně bude postupovat i s vytvářením sortimentu pro zahraniční trhy (ibid). Závěrem rozhovoru bylo znovu potvrzeno, že hlavním strategickým cílem roku 2024 pro firmu Alkohol.cz je expanze do zahraničí, konkrétně do Německa a Polska, a volí si strategii expanze do zahraničí v rámci Evropské unie (ibid).

V druhém rozhovoru byla na začátek panu Berdychovi položena otázka na znění mise a vize firmy. Jednatel uvedl, že misi firmy definovanou nemají a vizi firmy sice nemají nikde veřejně uvedenou a přesně doslova sepsanou, ale vizi firmy je přiblížit kvalitní nápoje, co nejvíce lidem tak, aby alkohol nebyl o pití za účelem pocitu podnapilosti, ale naopak byl vnímán jako prostředek k vytváření hodnotných zážitků, a to chuťových, vizuálních, společenských a podobně (Berdych, 2024). Dodal, že přesně z tohoto důvodu nabízí firma na svém e-shopu také služby, jako degustační balíčky, předplatné, prémiové lahve z limitovaných edicí, a podobně (ibid). Co se týče cíle firmy, bylo v rozhovoru potvrzeno, že hlavním cílem je stále expanze do zahraničí, ale od minulého rozhovoru se změnilo to, že jako priorita bylo zvoleno Německo (ibid). Polsko bude prozatím na zvážení a bylo by zapojeno v případě, že by bylo v rámci dosahu regionu, kde bude umístěn sklad (ibid). Jednateli byla následně položena otázka, zda má firma i dílčí cíle, kterých by chtěla v tomto roce dosáhnout mimo cíl hlavní. Pan Berdych uvedl, že průběžným dlouhodobým dílčím cílem firmy je zvýšení obrátu a především zisku, přičemž zároveň také naplňovat vizi, která je popsána výše a aby lidé kupovali jakékoliv alkoholické produkty, které jsou jim příjemné právě na e-shopu Alkohol.cz (ibid). Na otázku, zda má firma od minulého rozhovoru promyšlené chronologické kroky, jak bude postupovat ve zvolené strategii jednatel odpověděl, že zásadním prvním krokem je pro ně vyřešit situaci s daňovým skladem a legislativní podmínky, a to primárně získání velké licence na kolkování alkoholu (ibid). Co se týče časového plánu pro naplnění strategického cíle, firma cílí na konec roku 2024, ale nedokážou zatím přesně říci, zda je tato představa realistická, a to z důvodu závislosti na rozhodnutí celní správy o splnění legislativních podmínek, jehož získání může trvat dva měsíce až jeden rok (ibid). Jelikož se jedná o proces, který celní správa nedělá běžně, nemají ještě ucelené procesy a z toho důvodu se může časový rámec kontroly a rozhodování prodloužit (ibid). V zastoupení firmy Alkohol.cz jednájí s příslušnými úřady advokáti (ibid). Se stejnou situací se již firma potýkala v minulosti, když vyvíjela snahu o získání licence na provozování velkoobchodu, která pokrývá právo kupovat a prodávat alkohol dalším osobám, a to nejen konečnému zákazníkovi, který ho zkonsumuje, ale také dalším právnickým osobám, které ho prodávají dále koncovému zákazníkovi, např. restauracím a barům (ibid). Firma usilovala o tuto licenci z důvodu, že dříve spolupracovali, jakožto dodavatel, s jiným velkým e-shopem, který prodával jimi dodávané produkty (ibid). V současnosti firma Alkohol.cz spolupracuje pouze s několika gastronomickými subjekty (bary a restauracemi), přičemž tyto subjekty od nich odebírají zboží ve vyšších kvantitách (ibid). Tyto kvantitativy však nejsou výrazně vyšší a nemají pro ně určeny množstevní slevy, jelikož ceny jejich produktů jsou pro všechny stejné (ibid).

Co se týče cílové skupiny firmy, míří na zákazníky ve věku nad 18 let, kteří se ztotožňují s jejich vizí, přičemž majorita jejich zákazníků jsou muži a ženy ve věku nad 32 let v poměru 50:50 (ibid). Věkové rozmezí skupiny majoritního segmentu zákazníků odpovídá dle jednatele vizi firmy, jelikož kolem 30. roku života lidé začnou více uvažovat nad kvalitou alkoholu, který pijí a nechtějí už pít nekvalitní alkohol v případě, že mají možnost výběru (ibid). Pro plánovanou expanzi bude cílová skupina pravděpodobně stejná (ibid). Zaměření marketingových aktivit firmy je optimalizováno pomocí různých nástrojů, jako například optimalizace webových vyhledávačů, reklam na sociálních sítích i offline reklamy, a směřujeme marketing na výše uvedenou cílovou skupinu (ibid). Firma Alkohol.cz je marketingově aktivní na sociální síti Instagram a ostatních sociálních sítích, jako např. X a Tik Tok, má pouze založený firemní účet, ale nevyužívá je k marketingu (ibid). Tik tok nemohou k tomuto účelu využívat z důvodu, že nelze používat funkci placených reklam, jelikož zobrazování alkoholu v těchto reklamách pravidla Tik Tok zakazují (ibid).

Vzhledem k testování expanze v Bulharsku, firma zatím zaznamenala překážku pouze co se týče legislativních podmínek, a to konkrétně pravidla, že v Bulharsku se musí označovat kontrolní páskou (kolkovat) již lahvičky o objemu 0,02l (ibid) Z tohoto důvodu nemohli některé z jejich produktů minulý rok v Bulharsku prodávat, a to například adventní kalendáře, které obsahují právě tyto miniaturní lahvičky (ibid). Firma se však s touto překážkou vypořádala tím, že dodavatele sama zásobí kontrolními páskami a dodavatel lahvičky před kompletačí adventního kalendáře touto páskou opatří, přičemž tuto službu si dodavatel účtuje za extra příplatek (ibid). Od prvního rozhovoru se změnil plán týkající se daňového skladu v českém pohraničí pro Německo a Polsko, a to tak, že v současné době firma přechází spíše na plán, aby byl sklad primárně u hranic s Německem, někde u Karlových Varů tak, aby byla logisticky zavážitelná velká města v Německu, jako Berlín a Mnichov (ibid). K tomuto rozhodnutí došlo z důvodu, že Německý trh se stal pro expanzi prioritním a Polský je vnímán jako plusový bod, ke kterému pravděpodobně dojde časem, jelikož je vzdálenější od plánovaného umístění daňového skladu (ibid). Daňový sklad funguje tak, že za zboží v něm ještě nebyla odvedena spotřební daň a nebylo uvolněno do volného oběhu, což znamená, že do tohoto skladu může přijít zboží z celé EU, ale v rámci daňového řízení, což znamená, že všechno zboží, za které ještě nebyla odvedena spotřební daň (ibid). Když zboží přijde do tohoto skladu, tak se buď okolkuje (zboží pro ČR) nebo nekolkuje - zboží pro Německo a popřípadě Polsko (ibid). Jakmile je zboží označeno kontrolní páskou, tak je na něm uvedeno kolik má procent alkoholu a jaká za něj byla odvedena spotřební daň (ibid). Jakmile je zboží z tohoto skladu vyexpedováno, tak je subjekt povinen za něj zaplatit spotřební daň státu (ibid). Výhodou je, že zboží bude uskladněno na jednom místě a bude zavážitelné do obou, případně více zemí (ibid). Zboží pro ČR pak budou pro rozvoz přebírat místní logistické firmy, se kterými firma spolupracuje, a zboží pro Německo bude ze skladu na hranice s Německem firma vozit vlastní dopravou, kde bude následně přebráno místními logistickými firmami, se kterými bude spolupráce navázána (ibid). Veškerou komunikaci mezi různými subjekty budou zařizovat IT specialisté, jelikož je sice všechno na začátku nutno vykomunikovat slovně, ale poté se všechno převede do automatizovaných IT procesů, aby vše fungovalo automaticky (ibid). Všechna hlášení, která se musí denně hlásit jiným daňovým subjektům ohledně toho, kolik bylo prodáno alkoholu a jaký alkohol, budou probíhat také automaticky (ibid).

Mezi své potenciální konkurenty na Německém trhu řadí firma Amazon a firmu Flaschen Post, které jsou v Německu mezi zákazníky nejvíce využívané (ibid). Dále pak menší lokální firmy specifické pro konkrétní města (ibid). Logistickou překážkou, kterou bude v Německu potřeba řešit je, že e-shop nebo jakýkoliv prodejce je povinen zajistit vrácení obalového materiálu, takže i při dovážení lahviček s limonádou, pivem nebo vínem je kurýr povinen vzít veškeré prázdné lahve od zákazníka nazpět, jelikož jsou zálohované (ibid). To stejné by mělo

začít od roku 2025 fungovat i v České republice, což bude určitě další logistickou překážkou, a proto by se toho chtěl jednatel vyvarovat a zatím se zaměřovat čistě na prodej destilátů (ibid). Firma Alkohol.cz spolupracuje na tuzemském trhu se zhruba padesáti dodavateli, přičemž ze začátku si konkrétní dodavatele vybírali podle ceny a dále podle sortimentu, který nabízí (ibid). Co se týče naskladnění zboží viditelného na e-shopu, firma momentálně vyvíjí snahu o to vždy okamžitě propisovat na web aktuální stav (ibid). K problému může dojít pouze tehdy, pokud je zboží převáženo z jednoho skladu na druhý nebo pokud dojde k rozbití lahve či záměně při expedici (ibid). Tyto situace však firma řeší reklamací a nebo kompenzací zboží zákazníkovi, přičemž průběžnou komunikaci se zákazníkem a zákaznickou podporu si od roku 2023 firma řeší interně a má na tyto záležitosti dva zaměstnance na plný úvazek a čtyři na poloviční úvazek (ibid). Dříve spolupracovala firma s externí firmou MyTimi, která se jim starala o tuto agendu, ale spolupráce byla kvůli nespokojenosti v roce 2022 ukončena (ibid). Celkový aktuální počet zaměstnanců firmy Alkohol.cz je řádově do dvaceti zaměstnanců, přičemž dříve to bylo kolem padesáti zaměstnanců (ibid). Díky automatizaci procesů se však aktuálně daří zvládat veškerou agendu i v méně než polovičním počtu zaměstnanců (ibid). Firma v rámci své agendy i aktivně odpovídá na veškeré zákaznické recenze, což lze rozhodně považovat za velké plus.

Následující kapitoly vychází z primárních dat získaných během dvou rozhovorů s jednatelem firmy panem Berdychem, sekundárních dat získaných v rámci literární rešerše, dat získaných z jiných dostupných zdrojů a z vlastních myšlenek autorky práce.

### **3.1.3 Identita firmy Alkohol.cz**

Firma Alkohol.cz se pro oči zákazníků na svém e-shopu prezentuje primárně jako společnost nabízející ty nejlepší alkoholické nápoje z celého světa a jako poskytovatel rychlého a snadného řešení nákupu vybraných alkoholických nápojů (alkohol s.r.o., 2024). Svou identitu si zakládají zásadně na svém fungování jako e-shop a na schopnosti poskytovat jak expresní doručení po Praze, tak dodání na výdejní místa po celé ČR i na Slovensku, a to do dvou dnů (Berdych, 2023). Jak bylo uvedeno v kapitole 2.1.1, většina autorů se shoduje na tvrzení, že definování své vize a mise je pro firmy v současnosti nezbytné. Přesto je běžné, že ne všechny firmy svou misi a vizi definují a volí variantu formulování strategie bez znalosti těchto výchozích bodů. Jak bylo zmíněno výše, na základě rozhovoru s jednatelem firmy Alkohol.cz bylo zjištěno, že firma nemá svou misi formulovanou (Berdych, 2024). Vizi naopak firma má a přestože není nikde veřejně formulována do formy krátkého textu, je jednatelem definována takto: “Přiblížit kvalitní nápoje, co nejvíce lidem tak, aby alkohol nebyl o pití za účelem pocitu podnapilosti, ale naopak byl vnímán jako prostředek k vytváření hodnotných zážitků, a to chuťových, vizuálních, společenských a podobně.” (ibid). Jelikož vize by měla zjednodušeně definovat budoucí nebo dlouhodobý cíl, kterého chce firma dosáhnout, vize definovaná jednatelem do tohoto konceptu zapadá a určitě je možné ji využít jako ukazatel směru, kterým by měla firma jít (Henry, 2021, st 13). Mise je potom nástrojem, jak efektivně vyjádřit strategický směr firmy zainteresovaným stranám a vést strategické plánování, jak už bylo popsáno v literární rešerši (Taiwo et. al., 2016, st. 128) Mise vyjadřuje, co přesně chce firma v rámci svého působení dělat a mohla by být například formulována jako: “Být hlavním e-shopem pro prodej prémiového alkoholu v Česku.” nebo “Být hlavním e-shopem pro prodej kvalitního alkoholu v Evropě.”, a to na základě informací zjištěných při rozhovoru s jednatelem firmy.

### **3.1.4 Strategie firmy Alkohol.cz a strategické cíle**

Strategie firmy je zpravidla vystavená na vícero základních kamenech, a to např. na výše zmíněné vizi a misi firmy, formulovaném aktuálním problému nebo výzvě, které firma čelí a dílčích strategických cílech. Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.1.2, konkrétní strategické cíle pak vycházejí z výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy, a to například Porterova analýza pěti sil, PESTLE analýza, Ansoffova matice, metoda Balanced scorecard, SWOT analýza a nebo Plánování scénářů, popsaných v kapitole 2.3. Pro každou situaci bude vhodnější jiná analýza či kombinace analýz, a i pro účely analyzování prostředí firmy Alkohol.cz budou zvoleny konkrétní analýzy na základě výzvy, které společnost aktuálně čelí. Dále bylo v kapitole zmíněno, že strategické cíle mohou být rozděleny na krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé vzhledem k momentálním potřebám firmy a současné situaci. Z prvního rozhovoru s jednatelem firmy, panem Berdychem (2023), vyplynulo, že současným hlavním strategickým cílem firmy je expandovat do dvou konkrétních sousedních evropských zemí, a to konkrétně do Německa a do Polska. V druhém rozhovoru vyplynulo, že primární cílovou zemí pro expanzi bude Německo a Polsko bude druhou zemí na seznamu priorit. Jednatel v rozhovoru uvedl také informaci, že momentálně testují expanzi v rámci EU, a to v Bulharsku, kde firma začala zavádět svoji operativu v roce 2023 (ibid). Dlouhodobý současný strategický cíl firmy byl jednatelem interpretovaný jako mezinárodní expanze podnikání v rámci zemí EU, přičemž střednědobý strategický cíl byl formulován jako úspěšná expanze do Německa a Polska v následujících 1-3 letech (ibid). Krátkodobým cílem je úspěšné spuštění operativy v Německu (a možná i Polsku) v rámci roku 2024 (ibid). Tato práce a v ní provedený výzkum se zabývá převážně zmíněným krátkodobým strategickým cílem firmy, k němu se vztahují překážek, dílčích kroků potřebných ke splnění cíle a vlivů vnějšího okolí na zvolenou strategii firmy.

### **3.1.5 Cílová skupina**

Jak již bylo v podkapitole 3.1.2 zmíněno, cílová skupina firmy na tuzemském trhu jsou lidé ve věku nad 18 let, kteří souzní s vizí firmy a kupují si rádi kvalitní alkohol, u kterého jim záleží především na kvalitě, chuti a přidané hodnotě, ale i na možnosti objevovat nové věci (Berdych, 2024). Hlavním segmentem kupujících zákazníků jsou muži a ženy ve věku nad 32 let, a to v genderově vyrovnaném poměru (ibid). Jednatel potvrdil, že targetovaná skupina potenciálních zákazníků na nových trzích bude stejná, jako na trhu tuzemském (ibid). Je však možné, že na základě analýz německého trhu, které budou provedeny dále v analytické části práce, bude zjištěno, že cílová skupina pro tyto trhy by měla být odlišná. Zároveň však také může dojít k potvrzení, že tato cílová skupina je správná jak pro tuzemský, tak pro nové trhy, na které firma plánuje vstoupit.

### **3.1.6 Vnější faktory ovlivňující zvolenou strategii firmy**

Expanze do jiných zemí se vždy pojí s jistými výzvami a členění faktu, že různé věci mohou fungovat v různých zemích jinak, přestože vzdálenost mezi cílovou zemí a tuzemskem může být minimální, a to například v tomto případě, kdy jde o sousední zemi. Je nezbytné analyzovat vnější prostředí cílových zemí, aby si firma zajistila co nejlepší podmínky pro bezproblémový vstup na nový trh. Prvním krokem v tomto případě bude analyzovat vnější okolí firmy v tuzemsku a současnou situaci, načež následně bude potřeba provést také analýzu vnějšího prostředí německého trhu, na který se firma chystá vstoupit. Jelikož firma momentálně usiluje o testování expanze v jiné evropské zemi (Bulharsku), je možné již mít povědomí o některých jevech, kterým firma musela čelit a využít tuto znalost pro poučení se a

vylepšení procesů či odstranění chyb, kterých se firma dopustila, což může dát v procesu firmě výhodu.

Dle autorky Waisové (2014, st. 17), je před zahájením expanze velice důležité provést analýzu zahraničního trhu, což znamená zjistit, jaký trh je pro působení firmy nejvhodnější, přičemž cílem analýzy by mělo být snížení tržního rizika a získání hrubé predikce pro budoucnost. Autorka podotýká, že nejčastější chyby expandujících firem jsou, že neznají důvod pro svou expanzi, nevědí proč jejich expanze směřuje do konkrétní země a předpokládají, že každá další expanze je stejná jako ty předchozí (Waisová, 2014, st. 18). Analýza trhu by měla být součástí takzvaného exportního plánu firmy, kde by měla být mimo jiné zakomponována vize, dlouhodobá strategie, popis produktů nebo služeb, ale také přehled cílového trhu, strategie vstupu, právní a logistické záležitosti, rizika, plán implementace a finanční hledisko (ibid). Jak již bylo zmíněno, pro různé situace jsou relevantní různé druhy analýz, jelikož i zkoumané faktory se v každém modelu trochu mění. Přestože je tato práce zaměřená na vliv vnějších faktorů na strategii firmy, jak bylo zmíněno v teoretické části práce, vnitřní prostředí firmy je s touto problematikou tak úzce svázáno, že není možné ho z procesu analýzy zcela vynechat, přičemž pro analýzu vnitřního prostředí byla zvolena část analýzy SWOT, konkrétně S - silné stránky a W - slabé stránky, jež se na toto prostředí zaměřuje. Vnější prostředí firmy se potom dělí na vnější makroprostředí a vnější mikroprostředí a jednotlivé faktory náležící do obou částí vnějšího prostředí ovlivňují firmu stejně tak jako budou ovlivňovat proces expanzní strategie. Za účelem zvolení správné analýzy bylo detekováno, které faktory náležící do obou sfér prostředí jsou pro zkoumanou problematiku nejrelevantnější.

### **Faktory vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí bude analyzováno částí metody SWOT, a to definováním firemních silných stránek (S - strengths) a slabých stránek (W - weaknesses). Faktory zkoumané v konceptu vnitřního okolí firmy jsou převážně zdroje organizace, které mohou být rozděleny na hmotné zdroje, lidské zdroje a nehmotné zdroje (Wheelen a Hunger, 2020, st. 51). Mezi hmotné zdroje firmy lze počítat např. budovy, vybavení, finance a umístění (ibid). Lidské zdroje reprezentují počet a kvalitu zaměstnanců společně s jejich expertízou (ibid). Nehmotné zdroje zahrnují technologie, firemní kulturu a reputaci firmy (ibid). Dále jsou do vnitřního prostředí firmy zahrnuty její schopnosti, jako firemní procesy využívané k přetváření vstupů (zdrojů) na výstupy (produkty či služby), např. výrobní procesy, marketingové postupy nebo řízení lidských zdrojů (ibid). Posledním faktorem jsou klíčové kompetence firmy, což je souhrn zdrojů a procesů, jež dělá firma velmi dobře a přednostně lépe než její konkurence, a to například digitalizace napříč firemními procesy nebo rychlá distribuce produktů (ibid).

Pro konkrétní situaci firmy Alkohol.cz expandující na zahraniční trh budou relevantní faktory následující:

- **Umístění firmy a jejích skladů**, protože je pro firmu důležité rychlé doručení produktů jejich zákazníkům a zároveň je pro jednatele preferovaným scénářem vlastnit sklad v Česku u hranic s Německem, aby se tento sklad mohl stát centrálním pro distribuci v rámci všech zemí působení.
- **Finance firmy**, jelikož předtím než firma udělá rozhodnutí expandovat musí být minimálně finančně stabilní, jelikož jde o nákladný proces.
- **Sortiment**, jelikož v Česku získala firma svou jedinečnost i velmi širokou nabídkou alkoholu a zasažením několika cílových segmentů právě specificky rozšířenou nabídkou zboží a služeb s ním spojených. Zahraniční trh však může mít jinou poptávku a jiné cílové skupiny a je možné, že jim bude sortiment potřeba přizpůsobit.

- **Marketing firmy**, jelikož při vstupu na nový trh je důležité, aby byla firma schopna svými marketingovými aktivitami vytvořit solidní povědomí o existenci firmy a přesvědčit potenciální zákazníky ke koupi produktů či využívání služeb.
- **Lidské zdroje firmy**, jelikož v situaci, kdy firma zahájí svoji operativu na dvou dalších trzích, množství potřebné práce vykonávané zaměstnanci vzroste. Marketingová aktivita, odbavování objednávek, jednání s novými dodavateli a jiné aktivity budou vyžadovat větší kapacitu lidských zdrojů. Toto se úzce pojí s finančními zdroji firmy, jelikož je pravděpodobné, že bude potřebné najmout další zaměstnance k těm stávajícím, což pro firmu znamená větší výdaje na výplaty a daně odváděné za každého zaměstnance.
- **Technologie** mohou být důležitým faktorem, jelikož firma v rámci rozvozu spolupracuje s firmami, které svým zákazníkům nabízí možnost využívat aplikaci, ať už na objednání, nebo sledování procesu doručení, jako například Wolt. Zároveň firma především funguje jako e-shop, což skýtá další faktory z pohledu technologií, jako například uživatelská přívětivost e-shopu, design, rychlost načítání stránky, funkčnost e-shopu, platebních bran, a jiné.
- **Reputace firmy** bude na nových trzích budována od začátku a je třeba se především zaměřit na zákaznickou zkušenost, hodnocení a hlas médií. V tomto případě bude benefitní znát svou cílovou skupinu na nových trzích, porovnat ji s cílovou skupinou na trhu stávajícím a v případě podobnosti následovat kroky, které firma využila k vytvoření pozitivní reputace na trhu tuzemském.
- **Klíčové kompetence firmy** je nutné definovat a sdílet pomocí marketingových aktivit, jelikož jde o důvody, proč je firma výjimečná, v čem je lepší než její konkurence a čím může potenciálně přesvědčit potenciální zákazníky, aby si vybrali ji a ne konkurenci.

### Faktory vnějšího makroprostředí

V kapitole 2.3.1, bylo popsáno několik lehce odlišných způsobů na to, jak rozdělit vnější prostředí podniku na konkrétnější dílčí části. Pro účely této práce bylo zvoleno následovat rozdělení podle autorů Aakera a Moormana, a to členění na vnější makroprostředí, zákazníci a konkurenty. Zároveň bude vyvinuta snaha držet se i názoru autorů, že analýza vnějšího okolí by neměla být až příliš deskriptivní, jelikož tím ztrácí na efektivitě. Autoři dále rozdělují vnější makroprostředí na demografické, kulturní, technologické, politické a ekonomické faktory.

Pro konkrétní situaci firmy Alkohol.cz expandující na zahraniční trh budou relevantní faktory následující:

- **Kulturní a sociální faktory**, a to především životní styl obyvatel, zvyklosti a hodnoty v dané zemi. Tyto faktory budou ovlivňovat poptávku po nabízeném produktu nebo službách.
- **Technologické faktory**, a to především internet a povaha jeho využívání mezi lidmi, infrastruktura v zemi, dostupnost rozvozových služeb, dostupné technologie pro zefektivnění procesů a jiné.
- **Politické faktory**, a to např. legislativa spojená s kontrolou plnoletosti při prodeji a rozvážení produktů obsahujících alkohol, legislativa spojená s distribucí alkoholu, a jiné.
- **Ekonomické faktory**, jako např. hodnota spotřební daně při prodeji alkoholických produktů v jiné zemi, inflace, ekonomická úroveň obyvatelstva, a jiné.

## Faktory vnějšího mikroprostředí

Tyto faktory jsou zahrnuty v takzvaném vnějším mikroprostředí, jelikož mnohdy přímo ovlivňují produkt firmy nebo jeho prodej. Mezi faktory, které budou dále blíže zkoumány jsou:

- **Zákazníci**, a to především cílová skupina firmy, životní styl zákazníků, hodnocení zákazníků, komunikační kanály využívané zákazníky, a jiné.
- **Konkurenti**, a to jejich postavení, velikost, operativa, klíčové kompetence, silné a slabé stránky, a jiné.

V následujících podkapitolách jsou provedeny analýzy vnitřního i vnějšího prostředí firmy Alkohol.cz. V této případové studii je zkoumána především aktuální situace na tuzemském trhu, přičemž v jiných kapitolách je poté zkoumána situace na německém trhu. Uvedené faktory byly zvoleny jako relevantní pro analýzu s ohledem na jednatelům interpretovanou strategii firmy a s ní spojované teoretické podklady, představené v teoretické části práce. Na základě doporučení autorů uvedených v kapitole 2.3.1, budou použity analýzy SWOT, PESTLE, Porterova analýza pěti sil a Plánování scénářů.

### 3.1.7 SWOT analýza firmy Alkohol.cz - tuzemský trh

V první části kapitoly 2.3 byla již charakteristika SWOT analýzy detailněji popsána společně s důvodem k jejímu využití. Složenina SWOT reprezentuje anglická slova strengths, weaknesses, opportunities a threats, což v českém znění ve stejném pořadí znamená slova silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky firmy jsou zkoumány především u vnitřního prostředí firmy a příležitosti a hrozby poté u vnějšího prostředí. Ze SWOT analýzy by měly vzejít jedinečné kompetence firmy, její dovednosti a zdroje, přičemž zároveň by měly být detekovány i potenciální příležitosti, kterých může firma využít, a hrozby, kterých se může vyvarovat. V této kapitole bude provedena detailní SWOT analýza firmy Alkohol.cz, na základě informací získaných od jednatele firmy a informací získaných ze sekundárních dat.

Tabulka 5 SWOT Analýza pro tuzemský trh

Strengths (Silné stránky firmy)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vesměs pozitivní zákaznické recenze.</li><li>2. Rychlé dodání objednávek.</li><li>3. Velký sortiment nabízeného zboží.</li><li>4. Pečlivě zabalené objednávky.</li><li>5. Přehledný e-shop.</li><li>6. Znalosti zaměstnanců pracujících na prodejně.</li><li>7. Aktivní presence na sociálních sítích.</li><li>8. Aktivní reagování na zákaznické recenze.</li><li>9. Participace na festivalech.</li><li>10. Spolupráce s veřejně známými osobnostmi.</li></ol>
Weaknesses (Slabé stránky)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nedostatečná komunikace se zákazníky.</li><li>2. Využívání třetích stran - nepodchytilná kvalita zákaznického servisu.</li><li>3. Neschopnost podchytit vánoční zvýšenou kapacitu objednávek.</li><li>4. Chybí průběžné aktualizace stavu</li></ol>

	objednávky.
<b>Opportunities (Příležitosti)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Využití sezónní povahy poptávky v produktové diferenciaci a cross-sellingu.</li> <li>2. Založení více kamenných prodejen, např. v Brně.</li> <li>3. Pořádání více akcí organizovaných firmou pro veřejnost.</li> <li>4. Spolupráce s influencery.</li> <li>5. Recepty na míchané nápoje.</li> <li>6. Rozšíření působnosti do zahraničí.</li> </ol>
<b>Threats (Hrozby)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relativně velký počet konkurentů v Praze.</li> <li>2. Zpřísnění legislativy prodeje alkoholu.</li> <li>3. Projevy sezónní povahy poptávky.</li> <li>4. Obsah v českém jazyce.</li> <li>5. Změna životního stylu zákazníků.</li> <li>6. Nedostatek kvalitních zaměstnanců.</li> </ol>

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### Silné stránky

Co se týče silných stránek, firma Alkohol.cz jich má rozhodně mnoho. Zákaznické recenze, má na třech největších internetových portálech vesměs pozitivní, přičemž dosahuje průměrného hodnocení 88 % na Google.com, 95 % na Zboží.cz a 98 % na Heureka.cz. Mezi nejčastějšími opakujícími se pozitivními recenzemi jsou např. zákaznické pochvaly na rychlé dodání objednávky, pečlivě zabalené objednávky a velký výběr zboží na e-shopu. Jelikož firma operuje především jako e-shop a propaguje své expresní dodání objednávky po Praze do 90 min a do ostatních měst v Česku již do tří dnů, je velmi pozitivní, že dle recenzí to vypadá, že si firma tuto konkrétní jedinečnou kompetenci zvládá ve většině případů obhájit. Dalším často zmiňovaným pozitivem ze strany zákazníků je pečlivé balení objednávek, což je velmi důležité je-li vzato v potaz, že firma prodává alkohol ve skleněných lahvích, které by se přepravou mohly snadno poškodit. Zjistíte mají z tohoto scénáře zákazníci při objednání strach, a proto jsou potěšeni, když svou objednávku rozbalí v netknutém stavu.

Zákazníci ve svých recenzích chválí také velký výběr sortimentu, který firma na svém e-shopu nabízí. Jejich nabídka opravdu pokrývá celou řadu kategorií alkoholu, a to od vín, přes nejrůznější druhy lihovin, piva a ciderů, šumivých vín, až po luxusní a investiční lahve pro gurmány nebo sběratele. Mimoto si může zákazník objednat také takzvané party sety, které obsahují kombinaci alkoholického nápoje a nealkoholických nápojů, které se k sobě hodí. Je nutno dodat, že firma opravdu nabízí svým zákazníkům velký výběr sortimentu. Co se týče cen produktů, jsou recenze různé, jelikož někteří zákazníci zmiňují vyšší ceny nežli nabízí konkurence, přičemž někteří zase opěvují nízké ceny a výhodné akční nabídky. Objektivně řečeno, je nabídka e-shopu velice různorodá a stejně tak i ceny produktů, jelikož firma nabízí jak produkty za nízké ceny, tak produkty dražší.

Výraznou silnou stránkou firmy je expertiza zaměstnanců pracujících v kamenné prodejně na Praze 3 - Žižkově, a to především jejich znalost sortimentu, schopnost poradit a milá komunikace. Tohle pozitivum bylo uvedeno hned v několika recenzích a může být potvrzeno i osobní zkušeností autorky. Další ze silných stránek firmy je určitě její aktivní presence na sociálních sítích jako je Instagram a Facebook, přičemž primárně na Instagramu pravidelně



přidávají příspěvky, které jsou vizuálně líbivé a zaměřené buď na informativní obsah, propagační obsah nebo interaktivní obsah. Na svém účtu také čas od času pořádají soutěže o jejich produkty, které mohou působit velice interaktivně, a přilákat tak na jejich stránku více potenciálních zákazníků. Firma aktivně rozvíjí i svou silnou stránku reagování na zákaznické recenze, což zdaleka není běžné u všech firem. Téměř na každou on-line recenzi, která vyžaduje jakoukoliv reakci od firmy, bylo reagováno, a to jak v případě pozitivní zpětné vazby od zákazníka, tak i pokud se jednalo o negativní komentář. Tato aktivita může být označena jako velice efektivní, jelikož jestliže zákazník napíše negativní komentář a dostane na něj od firmy reakci s vysvětlením a příslibem nápravy, je možné i nespokojeného zákazníka přetvořit v někoho, kdo si na e-shopu znovu objedná, protože byl vyslyšen a dostalo se mu odpovědi, což signalizuje, že jeho komentář není firmě lhostejný. Proaktivní reakce na pozitivní komentáře potom posilují zákaznickou spokojenost.

V neposlední řadě je třeba zmínit, že firma se aktivně zapojuje do veřejného dění, a to například spoluprací s veřejně známými osobnostmi. Tato spolupráce je poté formou obsahu na sociálních sítích sdílena na účtech osobností i účtu firmy, což je mnohdy podnětem k přílivu nových potenciálních zákazníků z řad obdivovatelů konkrétní veřejně známé osobnosti. Zároveň se firma aktivně účastní na některých tematických festivalech, a to např. na festivalu Rumfest, Ginfest, nebo akci ke Dni Matek, pořádané magazínem Žena a život. V neposlední řadě je pro firmu velmi benefiční také jejich veřejně propagované spolupráce s dalšími českými firmami, se kterými lze navázat tematicky zajímavá spolupráce, a to např. s firmou Růžový slon, která má na svém Instagramovém účtu 12,6 tisíc sledujících, nebo firmou Wolt Česko, kterou na Instagramu sleduje 23,2 tisíc lidí.

### **Slabé stránky**

Nejvýraznější slabé stránky firmy jsou hlavně aspekty spojené s neschopností dodržet avizovaný servis na sto procent. Jak bylo zmíněno výše, jedna ze silných stránek firmy je krátká doba dodání objednávky k zákazníkovi. Na druhou stranu, když tento servis není dodržen, stává se to jednou z hlavních slabin firmy. Souhrn negativních recenzí firmy na portálech Google.com, Zboží.cz a Heureka.cz vyobrazuje zvýšený počet stížností na nedodržení času dodání především v období kolem vánočních svátků, kdy je pro e-shopy i kamenné prodejny zpravidla nejvíce odbytové období roku, jelikož lidé nakupují vánoční dárky pro své blízké. Zákazníci v recenzích často zmiňovali prodloužení dodací doby o dva týdny až jeden měsíc, což je podstatně dlouhá doba a opravdu může zákazníka odradit od dalšího nákupu na konkrétním e-shopu. Firmy by měly zvýšený odběr zboží v tomto období roku očekávat, předvídat odbyt a připravit se. Když nastane podobné období, takzvaně období přehlcení, a firma není dostatečně připravená, zákazníci si více stěžují a chtějí zjistit stav jejich objednávky, takže pravděpodobně budou kontaktovat e-shop. Jestliže se ale sejde více pokusů o kontakt a kapacita zaměstnanců zůstala stejná, zákazníkům se nepodaří s e-shopem spojit a jejich frustrace roste. Firma tento problém v posledních letech řešila přechodem na vlastní zákaznickou podporu a jejím posílením.

Přestože spolupráce firmy na dodání objednávek s třetími stranami je na jednu stranu pro firmu výhodnou, jelikož jsou schopni tímto způsobem zajistit dodávku zboží po celé ČR a nyní i na Slovensku, může být považována také za její slabou stránku, jelikož zaměstnanci třetích stran nemusí svým zákaznickým servisem odpovídat avizované kvalitě služeb, se kterými se firma ztotožňuje. Například kvůli tomu, že zaměstnanci třetích stran nejsou přímo spojení s firmou a nejsou proškoleni v rámci jejich služeb a standardů, může se stát, že při předání zboží zákazníkovi nebude jejich chování zcela prozákaznické nebo nebudou schopni podat podrobnější informace týkající se objednávky samotné. Zákazníci, kteří takto získají negativní zkušenost si mohou spojovat tento zážitek se značkou firmy a to může firmě snižovat jejich pozitivní reputaci, kterou si u svých zákazníků buduje.

Negativní zákaznické recenze poukazují na nekonzistentní přístup firmy, a to ve více směrech. Například aktualizace zobrazení reálného počtu položek, které jsou aktuálně skladem, chybějící průběžná komunikace se zákazníkem ve fázi mezi objednáním a doručením zboží a s tím související chybějící průběžná aktualizace stavu objednávky. V případě zobrazení nereálného počtu položek, které jsou aktuálně naskladněny, může docházet k situacím, že si zákazník objedná určitý počet položek a následně mu se zpožděním přijde omluvná zpráva o tom, že některé položky chybí a bude mu doručena pouze část objednávky, což v zákazníkovi pochopitelně může vyvolat negativní pocity. Chybějící průběžná komunikace se zákazníkem a aktualizace stavu objednávky jsou v podstatě velmi související problémy a ve výsledku mohou způsobit zmatenost zákazníka, jelikož neví, zda je jeho objednávka již vyexpedovaná, nebo už je například skoro doručena a podobně. Tato nevědomost může v zákazníkovi vyvolat pocity nervozity a to především, pokud má být objednaná položka například dárkem pro blízkou osobu na narozeniny, Vánoce nebo jinou příležitost. Jak už ale bylo zmíněno výše, jednatel firmy se vyjádřil, že tyto situace nastávají minimálně a firma soustavně pracuje na jejich minimalizaci.

Nejdůležitější slabé stránky budou adresovány v kapitole věnované doporučením pro firmu. Jelikož značná část z nich byla sesbírána ze zákaznických recenzí na portálech Google.com, Zboží.cz a Heureka.cz, jsou pro firmu velice relevantní, protože v dnešní prozákaznický orientované době, je názor zákazníka velmi důležitý. Jako slabé stránky byly v tabulce uvedeny pouze ty, jež se v zákaznických recenzích objevovaly opakovaně a s vyšší frekvencí, tudíž mohou být považovány za relevantní.

### **Příležitosti**

Přestože firma působí takzvaně na mnoha frontách a portfolio jejích produktů a služeb je široké, stále má na tuzemském trhu několik příležitostí, které může využít za účelem zlepšení svých služeb, získání většího počtu zákazníků nebo zvýšení obrátu firmy. Je fakt, že povaha poptávky po alkoholu doručeném buď ke dveřím, nebo na výdejní místa, má lehce sezónní charakter. Sezónní charakter poptávky znamená, že v některé části roku je poptávka značně nižší či vyšší, než v jiných částech roku, a to na základě toho, jaké je roční období nebo jaký svátek v zemi zrovna probíhá. V létě bude poptávka po této službě pravděpodobně nižší, než-li v zimě, jelikož v létě tráví lidé svůj volný čas především venku, chodí na festivaly, zahrádky, pikniky, k vodě, a podobně. Potřeba dovozu alkoholu domů, či na výdejní místo, pak logicky klesá. V zimě naopak lidé kvůli chladnému počasí častěji zůstávají doma, s čímž roste frekvence domácí konzumace alkoholu, a to např. při setkáních s přáteli, různých oslavách nebo při jiné příležitosti. Různé svátky mohou také zvýšit konzumaci alkoholu, a to například Vánoce, oslavy Nového roku, Velikonoce, Valentýn, a jiné. Firma by mohla snadno využít, jak těchto sezónních výkyvů v poptávce, tak svátků, které se konají každý rok. Podle sortimentu na webových stránkách a obsahu na sociálních sítích firmy je vidět, že svátky jako např. Vánoce a Valentýn již využívají pro vytváření speciálních edicí určených pro tyto příležitosti, a to například lahve či sety se specifickým designem, chutí nebo různé tematické soutěže a recepty. Ke zmíněným svátkům by se daly přidat například Velikonoce, Den Svatého Patrika, Halloween, Nový rok a další. Co se týče letní sezóny, na zvýšení poptávky by se dalo využít např. konceptu setů, který již firma aktivně využívá, ale přidat k aktuální nabídce ještě tematické sety. Vytvořit několik druhů setů pro letní piknik a nezahrnout do něj pouze alkoholické nápoje a nealkoholické nápoje, ale i pochutiny, jako např. brambůrky, lisované olivy, balené omáčky, tyčinky, sušené plody a jiné. Strategie přidávání dalších položek z jiné produktové kategorie ke stávajícímu produktu v rámci setu, který má pro zákazníka přidanou hodnotu, se nazývá cross-selling a je to skvělý způsob nenásilného zvyšování prodeje.

Firma Alkohol.cz má prozatím pouze jednu kamennou prodejnu, a to v Praze 3, Žižkově. Jednatel firmy prozradil, že pro firmu je zásadní operovat dobře jakožto e-shop, jelikož internetový obchod je jejich hlavní identitou od začátku, a kamenná prodejna pro ně není hlavním středem zájmu. Je však nutno připomenout vliv kamenné prodejny, který může mít minimálně z marketingového hlediska. Pro lidi žijící v Praze, kteří dosud nevěděli o existenci firmy Alkohol.cz, může být kamenná prodejna prvním kontaktem s firmou. Například tak, že na prodejnu narazí, když půjdou kolem a zafixuje se jim v mysli logo firmy a nebo na základě vzbuzené zvědavosti nahlédnou do prodejny a možná si i něco koupí. Pokud budou spokojeni, mohou o své zkušenosti povědět svým známým a povědomí o firmě se tím lokálně rozšíří o další jednotky až desítky lidí. Z tohoto důvodu, by bylo potenciální příležitostí otevření kamenné prodejny v části Česka, kde by mohlo být povědomí o firmě tímto způsobem více rozšířeno, a to například na Moravě. Pro tento účel by firma mohla otevřít prodejnu v Brně, jelikož je to druhé největší město v Česku a zároveň je to studentské město s velkou koncentrací mladých lidí, kteří nejvíce sdílí své pozitivní i negativní zážitky na sociálních sítích, což by mohlo rozšířit povědomí o firmě na Moravě pomocí takzvaného word-of-mouth marketingu. Word-of-mouth marketing je naturální a nenucený způsob marketingu a znamená, že zákazník sám sdílí své negativní nebo pozitivní zkušenosti se svým okolím, a tím propaguje firmu a rozšiřuje její dosah (Shirkhodaie a Rastgoo-deylami, 2016, st. 20).

Jak již bylo zmíněno v podkapitole věnované silným stránkám, firma se účastní veřejných akcí, jako je například Ginfest nebo Rumfest, kde je schopna upoutat pozornost potenciálních zákazníků a posiluje svou značku. V rámci spolupráce s jinými firmami společně pořádají rozsahově menší akce, ze kterých produkují obsah na sociální sítě obou firem, a tak si vzájemně dělají reklamu. Příležitostí do budoucna by mohla být snaha účastnit se více akcí většího rozsahu, a to např. hudebních festivalů, jako Pražský Majáles, který se koná v dubnu a každoročně jej navštěvují tisíce lidí. Příklady dalších hudebních festivalů, kde by firma mohla být přítomna, se svým stánkem s míchanými nápoji, je třeba Colors of Ostrava, Beats for Love, Votvírák nebo Hradý.cz, aby tak zajistila větší povědomí o své značce napříč republikou. Další příležitostí pro firmu by mohlo být rozšíření portfolia akcí, které pořádá sama. Nyní pořádá řízené degustace alkoholu, které ale nalákají pouze určité publikum (majitele barů, sběratele prémiového alkoholu, barmany, a podobně), a proto by bylo dobré přidat do portfolia akcí i takovou, která by zaujala i lidi, kteří se nepohybují v tomto prostředí. Je třeba podotknout, že organizace těchto událostí je nákladnou záležitostí a je třeba zvážit, zda získaná hodnota převáží investované náklady.

V podkapitole věnované silným stránkám bylo zmíněno také to, že firma spolupracuje se známými osobnostmi, jako například s MMA bojovníkem Matoušem Kohoutem nebo Miss Slovensko Andreou Verešovou. Příležitostí pro firmu by mohlo být navázání spolupráce s influencery. Jde o takzvaný influencer marketing, což znamená, že veřejně známá osobnost na sociálních sítích (influencer) propaguje ve svém obsahu firmu nebo produkty firmy, přičemž obdivovatelé této osoby se díky tomu mohou o firmě dozvědět nebo zakoupit její produkty, a to na základě jejich důvěry v obdivovaného influencera a mnohdy i touhy po využívání stejných produktů jako daná osoba (Campbell and Farrell, 2020, st. 470). Někteří influenceři mají na svých účtech až statisíce sledujících, což je velká základna lidí, ke kterým se může reklama vytvořená influencerem dostat. Z tohoto důvodu by bylo pro firmu benefiční navázat alespoň pár nových spoluprací s influencery, za účelem nenásilné propagace svojí značky a služeb.

Na svém Instagramovém účtu a webových stránkách firma čas od času sdílí recept na míchaný nápoj, který si může každý udělat doma za použití produktů, které koupí na e-shopu Alkohol.cz. Toto je skvělý způsob, jak může firma vytvořit poptávku po svých produktech a zároveň předat zákazníkům přidanou hodnotu zdarma v podobě receptu. Vytvoření

pravidelnosti ve sdílení receptů na sociální síť a vlastní webové stránky by mohlo přilákat na jejich stránky více lidí, a to na pravidelné bázi a zároveň zvýšit prodeje, jelikož pokud si bude chtít člověk míchaný nápoj podle receptu vytvořit, bude k tomu potřebovat zakoupit specifické produkty z e-shopu. Sdílení receptů zároveň není pro firmu tolik časově a nákladově náročné, jako např. tvoření video obsahu, spoluprací nebo veřejných událostí, a může mít velice pozitivní dopad.

V případě, že je firma dlouhodobě stabilní a na domácím trhu se jí daří dobře, logickým krokem může být rozšíření její působnosti na další trhy, tudíž do zahraničních zemí. Jak bylo popsáno dříve v textu, jednatel firmy má tento krok již v plánu. Současným strategickým cílem jednatele firmy je úspěšná expanze na německý trh v rámci roku 2024 a časem i expanze na trh polský, což je zcela jistě pro firmu velkou příležitostí.

## **Hrozby**

Jednou z hrozeb pro firmu na tuzemském trhu může být relativně velký počet konkurenčních firem, a to především v Praze. Konkurenční firmy působící v Praze jsou firmy Alkodomů, Party24.cz, Alkoholtaxi.cz a Rozvoz-alkoholu.cz. Mimo tyto firmy v Praze funguje také rozvoz alkoholu prostřednictvím rozvozových služeb, které v minulosti rozvážely především jídlo, ale postupně svoje služby rozšířily i na retail, květiny, farmakologické výrobky, potřeby pro domácí mazlíčky, alkoholické nápoje a jiné. V Praze působí hned tři takové společnosti, a to Wolt Česko, Foodora a BoltFood. Všechny tyto společnosti fungují na stejném principu, a to jako platforma spolupracující s množstvím restaurací, obchodů, lékáren, cukráren a podobně, prostřednictvím které si mohou zákazníci objednat cokoli ze sortimentu těchto partnerských podniků. Sama firma Alkohol.cz rozváží své produkty také prostřednictvím Woltu, přestože má konkurenci i přímo na této platformě. Oproti výše vypsáním firmám má však Alkohol.cz konkurenční výhodu, a to že doručuje nejen v Praze, ale i po celé České republice a na Slovensku na výdejní místa nebo domů. Jediným konkurentem, který sdílí s firmou Alkohol.cz i tuto službu je firma Alkohol-online.cz, která také nabízí doručení po celé ČR, a to stejným způsobem.

Další potenciální hrozbou pro firmu Alkohol.cz je možné zpřísnění legislativy pro prodej výrobků obsahujících alkohol. Jak bylo zmiňováno v kapitole 3.1.1, zákon č. 65/2017 Sb. o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek, konkrétně o zákazu prodeje alkoholických výrobků osobám mladším 18 let, říká, že je zakázán prodej výrobku obsahujících alkohol komukoli, kdo ještě nedovršil osmnácti let. Ošetření, které firma pro dodržení tohoto zákona využívá je, že při vyzvednutí zásilky, a to ať už na prodejně nebo od kurýra rozvážkové služby, je zákazník přebírající zásilku povinen předložit občanský, řidičský průkaz nebo cestovní pas (originální doklad na prokázání totožnosti), aby byla osoba předávající zboží schopna ověřit plnoletost příjemce (Alkohol.cz, 2024). Na základě rozhovoru s jednatelem, je jediným krokem k ověření věku zákazníka před samotným objednáním produktů kliknutí na tlačítko: “Ano, bylo mi 18 let.”, na vyskakovací tabulce, která se objeví při navštívení e-shopu. Poté si již může zákazník vybrat jakýkoliv produkt, objednat a zaplatit. Potíž nastává v tom, že toto tlačítko může odkliknout každý, jelikož není pro tento úkon vyžadováno žádné jiné ověření věku. Detailněji se legislativou ohledně ověření věku bude zabýváno v podkapitole 3.1.8, a to v části věnované legislativním faktorům působícím na firmu.

Hrozbou pro firmu může být také sezónní povaha poptávky zákazníků, jak již bylo nastíněno v odstavci výše, kde bylo diskutováno potenciální řešení této hrozby a byla tak nalezena potenciální příležitost pro firmu, jak se odlišit od konkurence a zároveň zvýšit své prodeje.

Další potenciální hrozbou může být fakt, že firma má veškerý textový obsah napsaný v českém jazyce, a to celé webové stránky, příspěvky na sociálních sítích a také popisky ve

statickém vizuálním obsahu i video obsahu. Texty dostupné pouze v českém jazyce mohou být hrozbou i na tuzemském trhu proto, že ve větších městech, jako je například Brno nebo Praha, žije i spousta lidí, kteří nemluví českým jazykem, jelikož se do země přistěhovali odjinud. Konkrétně v Praze, kde firma sídlí a má tu i kamennou prodejnu, to pak může způsobit ztrátu velké skupiny potenciálních zákazníků z důvodu, že zkrátka nerozumí obsahu webové stránky ani sociálních sítí firmy Alkohol.cz. Zákazník, který nerozumí obsahu a nemá možnost přepnout jazyk obsahu alespoň do angličtiny, nebude s velkou pravděpodobností na e-shopu trávit moc času a pravděpodobně ani nakupovat. Příležitostí firmy je přeložit svou webovou stránku do angličtiny a nastavit na ní možnost přepínat mezi českou a anglickou verzí. Dále pak tvořit obsah na sociální sítě buď pouze v angličtině, protože tomuto jazyku rozumí i většina česky mluvících lidí a nebo tvořit obsah v obou jazycích. Co se týče expandování do zahraničí, pak bude nutné tvořit obsah v angličtině nebo založit nové další webové stránky a profily na sociálních sítích vždy speciálně pro danou zemi, ve které bude firma operovat, aby zajistila, že noví potenciální zákazníci budou vždy rozumět všemu, co jim chce firma sdělit.

Potenciální hrozbou na tuzemském trhu by mohla být také změna životního stylu zákazníků. Podle studie Spilkové a Džurové z roku 2012 (st. 615) jsou Češi velmi tolerantní k pravidelnému pití alkoholu a také k přehnanému pití alkoholu. Pití alkoholu bylo v Česku před více než deseti lety velmi běžné a nebylo považováno za něco špatného, co by se mělo provozovat pouze příležitostně (ibid). Ve studii je také uvedeno, že 76 % Čechů si myslí, že hospoda (místo, kde se konzumuje alkohol) je součástí české kultury a tradice (Spilková a Džurová, 2012, st. 617). Toto přesvědčení vyobrazuje, do jaké míry bylo pití alkoholu tou dobou v Česku normalizováno. Podle studie Státního zdravotnického úřadu z roku 2019, konzumuje alkohol pravidelně nebo velmi často 16,7 % české populace starší patnácti let a průměrná roční spotřeba čistého alkoholu na osobu je mírně vyšší než byla v letech 2014 a 2016 (Czémy et. al., 2019, st. 38). Dalo by se předpokládat, že tolerance konzumace alkoholu zůstala v průběhu let přinejmenším stejná. Česko se však snaží proti tomuto trendu bojovat, a to minimálně implementací doporučení Světové zdravotnické organizace (WHO) v podobě takzvaného Akčního plánu, který uvedla do praxe v letech 2015-2018 (ibid). Studie Rossowa et. al. (2021, st. 9) zkoumala změny ve výši konzumace alkoholu u několika evropských zemí v průběhu pandemie viru COVID-19, a to včetně ČR. Autoři přišli na to, že konzumace alkoholu se v průběhu pandemie zvýšila o 10 % pouze u Čechů, kteří i před vypuknutím pandemie konzumovali alkohol výrazně hodně a u ostatních Čechů byly v konzumaci alkoholu pozorovány pouze malé výkyvy, a to oběma směry (Rossow et. al., 2021, st. 10). Na základě těchto dat je možné předpokládat, že konzumace alkoholu je v ČR stále považována za součást kultury a tradice, což způsobuje vyšší konzumaci alkoholu v populaci, než by bylo v souladu s doporučeními Světové zdravotnické organizace (WHO). Zároveň je však faktem, že za posledních několik let se i do ČR dostaly trendy podporující zdravý životní styl, který mimo jiné proklamuje i sníženou či žádnou konzumaci alkoholu (Remr, 2023, st. 5). Tyto trendy jsou viditelné hlavně na sociálních sítích, ale i v jiných typech masových médií, jako např. televize, či tištěné i online magazíny. Navíc, vláda ČR ve svém programovém prohlášení z roku 2022 uvedla, že v následujících letech plánuje vytvořit v zemi prostředí podporující zdravý životní styl, za účelem postupně zlepšovat zdravotní a pohybovou gramotnost občanů ČR a přispět tak ke zvýšení odpovědnosti občanů za vlastní zdraví (Vláda ČR, 2024). Zároveň se vláda zavázala využívat vědecky založené metody prevence rizik a snižování škod v aktivním boji proti závislostem na návykových látkách, přičemž jednou z nich je i alkohol (ibid). Přestože se konzumace alkoholu v průběhu posledních let stále drží téměř stejných hodnot, může se stát, že trend zdravého životního stylu bude tyto hodnoty postupně snižovat. Tato situace, pokud by nastala, by mohla být potenciální hrozbou pro firmu Alkohol.cz, jelikož by mohla snížit poptávku po jejích produktech. Tato hrozba však lze obrátit i v

příležitost, a to například zahájením prodeje nealkoholických verzí alkoholických nápojů, jako třeba nealkoholické šampaňské nebo nealkoholická vodka. Tyto nápoje se používají při výrobě takzvaných mocktailů, což je označení pro nealkoholický cocktail. Poptávku po těchto nealkoholických verzích tvoří především abstinenti, řidiči, těhotné ženy, nebo jiní lidé, kteří nechťejí a nebo nemohou konzumovat alkohol, ale míchané nápoje jim chutnají. Pro firmu by tato příležitost mohla znamenat obohacení sortimentu a nový potenciální segment zákazníků.

Jak už bylo zmíněno, firma zaměstnává pouze desítky zaměstnanců, což by mohlo být potenciální hrozbou, ať už v případě situací, kdy dojde k náhlému zvýšení odbytu produktů a bude potřebná vyšší kapacita lidských zdrojů, tak v případě potenciální expanze na zahraniční trhy. Jelikož nábor kvalitních zaměstnanců a jejich zaškolení je časově i nákladově náročné, mohlo by být rizikové, kdyby firma nezačala řešit tuto otázku s dostatečným předstihem.

Výše provedenou SWOT analýzou byly detailně popsány silné a slabé stránky firmy, pramenící z jejího vnitřního prostředí, jinými slovy zdrojů organizace, jedinečných kompetencí a dovedností firmy. Dále byly detekovány a popsány příležitosti a hrozby firmy, primárně na tuzemském trhu, pramenící z jejího vnějšího prostředí. Následně byla nastíněna jednotlivá řešení, která jsou více rozvedena v kapitole věnované doporučením pro firmu. V následující kapitole je provedena analýza PESTLE pro tuzemský trh, která je zaměřena primárně na vnější prostředí firmy Alkohol.cz.

### 3.1.8 PESTLE analýza firmy Alkohol.cz – tuzemský trh

V kapitole 2.3 bylo popsáno, že dle uvedených autorů je analýza PESTLE rozšířenou verzí analýzy PEST, která vyjadřuje zkoumání politických (**political**), ekonomických (**economical**), sociálních (**social**) a technologických (**technical**) faktorů s přidáním legislativních (**legal**) a environmentálních (**environmental**) faktorů (Wheelen a Hunger, 2020, st. 68). Autoři Rastogi a Trivedi (2016, st. 384) uvedli, že jde o strategický rámec pro pochopení vnějších vlivů působících na firmu. Těchto vlivů může být nespočet, a proto byly pro bližší zkoumání vybrány pouze takové, které jsou pro firmu relevantní na základě dat získaných v literární rešerši a z rozhovorů s jednatelem firmy.

Tabulka 6 PESTLE analýza firmy Alkohol.cz pro tuzemský trh

Politické faktory	1. Politická stabilita 2. Spotřební daň u lihu a DPH
Ekonomické faktory	1. Míra inflace a cenová stabilita 2. Ekonomická aktivita obyvatelstva 3. Využívání třetích stran pro rozvoz 4. Míra nezaměstnanosti
Sociální faktory	1. Životní styl obyvatelstva 2. Věkové rozložení obyvatelstva 3. Kulturní zvyky a tradice 4. Spotřební chování zákazníků
Technologické faktory	1. Trend využívání aplikací 2. Popularita e-shopů 3. Výdejní místa a infrastruktura 4. Trendy na sociálních sítích
Legislativní faktory	1. Legislativa spojená s prodejem alkoholu

	2. Kontrola věku
Environmentální faktory	1. Udržitelnost rozvozu

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### Politické faktory

Dalo by se říci, že Česká republika se dá považovat za poměrně politicky stabilní stát. Současná vláda ČR byla ustanovena na základě voleb poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, které se konaly v říjnu 2021 (Eurydice, 2023). Předsedou této vlády je nyní Petr Fiala, který ve svém programovém prohlášení uvedl, že Česká republika nyní stojí před zásadní výzvou kterou představují důsledky pandemie Covid-19 a bezprecedentní energetické krize (Vláda ČR, 2024). Premiér prohlásil, že vláda vyvine veškerou snahu pro zachování a podporu konkurenceschopnosti českého průmyslu, a to např. snížením zátěže firem a živnostníků, prosazováním zájmů ČR v Evropské Unii a cílenou proexportní politikou (ibid). Dále chce podpořit inovační pokrok země, rozvinout potenciál digitálních a nových technologií a zaměřit se na podporu digitální transformace podniků a nových technologií v podnikatelské sféře (ibid).

Na podporu podnikání se vláda ve svém programovém prohlášení zavazuje hned k několika aktivitám, které v následujících letech vyvine, a to např. umožnění vést účetnictví a daňovou evidenci v eurech, otevření trhu práce pro zájemce o práci ze třetích zemí, a to zrychlením procesu vyřizování žádostí a pracovních povolení na území ČR, sestavením podnikatelského balíčku, který zjednoduší podnikání v ČR a jeho průběžnou aktualizací tak, aby reagoval na změny v ekonomice (Vláda ČR, 2024). Vláda se chce také zaměřit na podporu především malých a středních podniků a zjednodušení dotačních programů pro tyto podniky (ibid).

V rámci podpory podnikání se chce vláda orientovat také na podporu exportu a internacionalizace firem, a to například prosazováním plné funkčnosti vnitřního trhu Evropské Unie a principů otevřeného globálního obchodu a zajištění rychlejšího a efektivnějšího využívání evropských strukturálních a investičních fondů (Vláda ČR, 2024). Z výše dostupných informací vypadá situace pro firmu Alkohol.cz, jakožto pro malý podnik, vesměs pozitivně. Vládní podpora exportu a internacionalizace firem může také pozitivně ovlivnit situaci podniku, jehož dlouhodobým cílem je expandovat za hranice ČR, a to do států Evropské unie.

Dle zákona ČR, je z každé lahve tvrdého alkoholu nutné zaplatit do státní pokladny spotřební daň a DPH (Finance.cz, 2024). Spotřební daň u líhu a DPH může být pro firmu také velkým tématem, a to i v rámci tuzemského trhu, například v případě, že by se daň měla zvedat. Firma by poté byla nucena navýšit ceny, což by mohlo způsobit, že některé produkty by zákazníci mohli začít kupovat méně a nebo přestat odebírat úplně. Zejména by tato hrozba byla aktuální u barů a restaurací, kteří od firmy odebírají lahve ve větších množstvích a na konečné ceně by se jim to promítlo více. Zákazníky, nakupující na e-shopu v menších kvantitách, by zvednutí ceny pravděpodobně neodradilo od objednávky. Aktuálně činí spotřební daň v Česku 35 500 Kč za hektolitr čistého etanolu (alkoholu), přičemž s vyšším obsahem alkoholu v lihovině narůstá i spotřební daň (ibid). Zároveň platí spotřebitelé při nákupu lahve také DPH, jehož hodnota je pro alkoholické výrobky v ČR aktuálně základní 21 % sazba DPH (ibid). Celková výše zdanění pak může být například u půllitrové lahve 40 % alkoholu prodávané za 300 Kč až 41 % z prodejní ceny lahve, což je 123,7 Kč. Je vidět, že poměr daně je na prodejní ceně alkoholu značný, a proto je podnikání zabývající se primárně prodejem alkoholu na tyto hodnoty poměrně citlivý. Sazba spotřební daně na alkohol byla v roce 2023 ve výši 32 250 Kč za hektolitr čistého alkoholu, což je o 3 250 Kč méně, než hodnota uvedená výše pro rok 2024

(ibid). Sazba daně byla za dobu uplynutí jednoho roku znatelně navýšena, takže je na základě toho možné předpokládat, že v čase dojde k dalšímu navýšení.

Spotřební daň a DPH bude velkou otázkou také při vstupu na německý trh. Jednatel firmy v rozhovoru uvedl, že jeho plánem je založit daňový sklad v blízkosti hranic s Německem, aby firma mohla tento sklad využívat k rozvozu produktů jak do ČR tak do Německa (Berdych, 2024). Tato problematika je detailněji popsána v kapitole 3.2.1, která se zabývá PESTLE analýzou pro německý trh.

### **Ekonomické faktory**

Česká republika je považována za zemi s vyspělou tržní ekonomikou orientovanou na export a je součástí EU a dalších organizací, jako např. Organizace spojených národů, Severoatlantické aliance (NATO), Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a jiné (Eurydice, 2024). Z tohoto důvodu, se jí týkají také různé regulace, zákony a opatření společné pro tyto organizace. V roce 2022 došlo k napadení Ukrajiny ruskými vojsky a tím započal válečný konflikt, v jehož důsledku nastala celosvětová energetická krize, jelikož země zapojené ve stejných organizacích jako Ukrajina, přestaly odebírat energie od jedné z energetických velmocí, Ruska (ibid). Následky této energetické krize nyní pociťuje většina zemí, a to především na prudkém zdražení energií a surovin, což mělo za následek zdražení koncových výrobků produkovaných energeticky náročnými průmysly (ibid). V návaznosti na rychlý růst cen a pokles reálných příjmů obyvatelstva zareagovaly domácnosti snížením spotřeby a změnou spotřebního chování, což řetězově způsobilo poklesu odbytu v některých odvětvích obchodu a služeb (ibid). Kombinace těchto událostí způsobila v roce 2022 zvýšení průměrné míry inflace v ČR na 15,1 %, což je více než dvojnásobná hodnota oproti roku 2021 a vůbec nejvyšší hodnota v rámci posledních dvaceti let (ibid). Tato míra inflace měla za následek znatelné zvýšení cen koncových produktů, a to především potravin, zemního plynu, nájmu a elektřiny (ibid). V polovině roku 2023 vzrostly průměrně ceny zboží o 10,7 % a služeb o 7,9 %, což zapříčinilo i zdražení v ubytovacích zařízeních, zvýšení cen dovolených a především růst cen bydlení (ibid). Lidé zpravidla v podobných obdobích omezují nakupování atributů, které nutně nepotřebují, což může být právě i alkohol a především alkohol objednaný online, kde musí zákazník k ceně produktu připočítat také cenu dopravy. Ekonomičtější je pak pro člověka koupit produkt v kamenné prodejně, supermarketu či jiném obchodním domě. Míra inflace a postupné zdražování může znatelně ovlivnit poptávku po produktech firmy Alkohol.cz, takže je žádoucí, aby míra inflace klesala a ceny výše zmíněných atribut se snižovaly. Výše zmíněné rostoucí ceny nájemného, a to převážně energií (teplo, teplá voda, elektřina, vodné, stočné) také mohou ovlivnit firmu, jelikož si pronajímá prostory pro kamennou prodejnu a dva sklady. Strategie firmy fungovat i nadále převážně jako e-shop, je v tomto ohledu rozhodně výhodná, jelikož snižuje potenciální náklady na pronájem prostor pro kamenné prodejny.

Jak bylo popsáno v kapitole 3.1.1, společnost využívá pro rozvoz objednávek nejen vlastní řešení, ale také třetí strany, jimiž jsou rozvozové služby jako je Zásilkovna, DPD, WEDO a rozvozovou online platformu Wolt Česko. Tyto společnosti si za rozvozové služby účtují určitou částku za provedení služeb, aby z každé objednávky také měly profit pro sebe. Koncová cena dopravy pro zákazníka, který si objedná na e-shopu firmy Alkohol.cz, buďto na konkrétní adresu a nebo na výdejní místo, se momentálně pohybuje mezi 69 - 79 Kč (Alkohol.cz, 2024). Například Zásilkovna ve svých smluvních podmínkách uvádí, že výše odměny Zásilkovny závisí na rozměru a typu zásilky, typu sjednané služby a místa, ze kterého je zásilka odeslána a na které je zásilka doručena (Zásilkovna s.r.o, 2023, st. 2). Navíc, v případě, že pracovník Zásilkovny zjistí, že rozměry a parametry zásilky jsou jiné, než bylo uvedeno odesílatelem, jsou pro určení konečné odměny za službu rozhodující a platné parametry zásilky zjištěné Zásilkovnou (Zásilkovna s.r.o, 2023, st. 4). Zásilkovna si nárokuje



další dodatečnou odměnu i v případech, kdy byly ze strany odesílatele využity celní služby, nastala vratka zboží, došlo k opakovanému (třetímu a dalšímu) doručení z důvodu nepřítomnosti zákazníka na adrese (Zásilkovna s.r.o, 2023, st. 6). Dále také v případě, že je potřeba zkontrolovat zákazníkův věk, a to i pokud je následně nutné vrácení zboží, když zákazník odmítne předložit doklad a nebo je věk nedostatečný, a to např. u zboží, pro jehož převzetí je nutná plnoletost zákazníka (ibid). Služba kontroly věku je naceněna na 25 Kč (Zásilkovna s.r.o, 2024, st. 49). Navíc, i v případě, že je zboží vráceno k odesílateli z jakéhokoliv důvodu, je odesílatel povinen uhradit celou částku za provedenou službu spojenou s doručením zásilky (Zásilkovna s.r.o, 2023, st. 13). Zároveň, ale Zásilkovna odpovídá za jakoukoliv škodu způsobenou na zásilce v průběhu přepravy nebo ztrátu a zavazuje se uhradit tuto škodu odesílateli, nejvýše však do 20 000 Kč (ibid). Co se týče ceníku Zásilkovny, je rozdělený podle typů zásilek na standardní a nadrozměrné zásilky, přičemž za standardní zásilku je považována zásilka s maximální délkou strany 70cm, součtem tří stran 120cm a hmotností maximálně 5kg (Zásilkovna s.r.o, 2024, st. 4). Vzhledem k tomu, že alkoholické nápoje se prodávají nejčastěji v objemech 0,5l, 0,7l a 1l, je možné, že některé zásilky firmy Alkohol.cz budou spadat do kategorie nadrozměrných zásilek, a to v případě, že bude zásilka obsahovat více lahví, popřípadě bude doplněná o nealkoholické nápoje, a jiné. Cena, kterou si Zásilkovna účtuje za standardní zásilku je při doručení v rámci České republiky 64 Kč při podání na podacích místech, přičemž pokud chce zákazník platit na dobírku, přičítá se k této částce ještě 17 Kč (ibid). Zásilkovna rozváží z Česka například i na Slovensko, do Maďarska, do Rumunska, ale i do Německa a Polska, přičemž firma Alkohol.cz využívá zatím pouze službu doručení v rámci České republiky a na Slovensko (Zásilkovna s.r.o, 2024, st. 5). Dovoz na výdejní místa na Slovensku je naceněný na 75 Kč a příplatek za dobírku zůstává stejný (ibid). Potenciální příležitostí k nízkonákladové expanzi pro firmu Alkohol.cz by mohlo být využívání služby Zásilkovny při doručování do Maďarska a Rumunska, jelikož ceny doručení zásilky se liší pouze v rozpětí 10 až 20 Kč navíc a poplatek za dobírku se liší pouze v případě Rumunska, kde se cena mění na 29 Kč (ibid). Jak již bylo zmíněno, cílové země pro expanzi firmy jsou primárně Německo a dále v budoucnu Polsko, takže by se dalo říci, že firma může využít pro dovoz produktů do těchto zemí služby Zásilkovny. Dovoz do Polska je však téměř trojnásobně dražší než dovoz v rámci ČR a dovoz do Německa je více než trojnásobně dražší (Zásilkovna s.r.o, 2024, st. 8-10). V tomto případě je pravděpodobné, že existuje výhodnější forma expanze firmy na tyto trhy, což bude zkoumáno dále v práci.

S ohledem na výše uvedené nacenění a fakt, že firma Alkohol.cz účtuje poplatek za doručení Zásilkovnou minimálně 69 Kč, se dá říci, že dopravu si z většiny hradí sám zákazník. Firma může doplácet z vlastních zdrojů pouze částky účtované za dodatečné poplatky, jako např. kontrola věku kupujícího při doručení zásilky, jak bylo popsáno výše.

### **Sociální faktory**

Spotřební chování zákazníků mohou ovlivnit různé faktory, například životní styl zákazníků. V podkapitole 3.1.7 bylo uvedeno, že po dobu posledních let je situace téměř neměnná a pití alkoholu je v Česku stále ještě považováno za součást kultury a mnoha zvyků, přičemž Češi jsou k pravidelné konzumaci alkoholu tolerantní a nepovažují to za problematické. Dále bylo popsáno, že vláda ČR se zavázala podniknout určité kroky k tomu, aby v zemi vytvořila prostředí podporující zdravý životní styl, za účelem postupně zlepšovat zdravotní a pohybovou gramotnost občanů ČR a přispět tak ke zvýšení odpovědnosti občanů za vlastní zdraví. Vzhledem k tomu, že současný životní styl většiny plnoleté populace ČR zahrnuje příležitostnou až pravidelnou konzumaci alkoholu, je český trh pro firmu Alkohol.cz a její produkty přívětivý. V případě, že by došlo ke změně životního stylu obyvatelstva a konzumace alkoholu by začala být vnímána vesměs negativně, mohlo by to ohrozit poptávku

po produktech firmy. Zároveň je však třeba podotknout, že dle vize jednatele firmy, který proklamuje chápání alkoholu více jako prostředek na vytváření hodnotných zážitků (chuťových, vizuálních, společenských, a podobně), by si produkty firmy pravděpodobně obhájily své místo na trhu i v případě, že by ke zmíněné změně došlo. Důležité je však zmínit, že není doložitelné, jak velká část zákazníků firmy Alkohol.cz nakupuje produkty se stejnou vizí a jak velká část z nakupujících pije alkoholické nápoje za jiným účelem. Kulturní zvyky a tradice zmíněné výše, a jejich spojení s alkoholickými nápoji, je v ČR stále aktuálním tématem. Mezi kulturní zvyky se mohou řadit např. vánoční svátky, velikonoční svátky, masopust, pálení čarodějnic, oslavy nového roku, ale i oslavy narozenin, svatby, rozlučky se svobodou nebo oslava narození dítěte. Všechny zmíněné příležitosti jsou v ČR více či méně spojeny s pitím alkoholu. Z tohoto důvodu je téměř celý rok protkán těmito příležitostmi k pití alkoholu, a tak velká část české populace pije alkohol na pravidelné bázi. Kulturní nastavení v ČR je pro předmět podnikání firmy Alkohol.cz výhodné.

Co se týče věkového rozložení obyvatelstva ČR, byli podle Českého statistického úřadu (2023) k 1.1. 2022 nejpočetnější skupinou obyvatel lidé ve věku 30-58 let, a to s počtem obyvatel pohybujícím se mezi 130 000 až 189 000 obyvateli. Na druhém místě v početnosti obyvatel byly skupiny s počtem obyvatel pohybujícím se v rozmezí 100 000 až 130 000 obyvatel, což byly věkové kategorie 0-16 let, 26-29 let a 59-75 let (ibid). Na základě uvedených dat, má nejvyšší zastoupení v celkovém počtu obyvatel České republiky právě cílová skupina firmy Alkohol.cz. Skupina obyvatel ve věku 0-16 let není pro firmu relevantní, jelikož její zastupitelé nedosahují věkové hranice plnoletosti, takže je pro ně konzumace alkoholických výrobků ze zákona zakázána. Skupina obyvatel ve věku 59-75 let také náleží do cílové skupiny firmy. Věková skupina 26-29 let se však pohybuje těsně pod spodní hranicí cílové skupiny firmy a může tak být dalším segmentem stávajících či potenciálních zákazníků. Tato data jsou vzhledem k zacílení firmy pro ni pozitivní, jelikož to znamená, že se zaměřuje především na ty nejpočetnější skupiny obyvatel v ČR.

Procento zaměstnanosti, či nezaměstnanosti může podnikání firmy ovlivnit v tom smyslu, že zaměstnaní obyvatelé mají pravidelný finanční příjem a dá se předpokládat, že budou mít spíš dostatek finančních prostředků na nákup věcí či služeb, které nutně nepotřebují k životu, jako například právě alkohol. Podle Českého statistického úřadu (2023), bylo procento zaměstnaných v ČR v červenci 2023 75,4 %, z čehož míra zaměstnanosti osob ve věku 15–29 let činila 43,7 %, u 30–49 let 85,8 % a u 50–64letých 81,7 %. Tyto hodnoty poukazují na to, že valná většina cílové skupiny firmy je zaměstnaná a má pravděpodobně dostatek finančních prostředků na pořizování produktů, které firma nabízí.

### **Technologické faktory**

Jelikož firma Alkohol.cz působí jako internetový obchod a pohybuje se v online prostředí, měla by sledovat technologické trendy a udržovat s nimi krok pro zvýšení či udržení konkurenční výhody. Podle výzkumu autorů Blahošové et. al. (2023, st. 9), tráví čeští adolescenti na svých chytrých telefonech denně v průměru 4 hodiny a 11 minut, z čehož nejpoužívanější kategorie aplikací byly sociální sítě, zábava, hry, prohlížeče a komunikátory. Rychtář (2016, st. 55-56) ve své práci uvádí, že v roce 2012 upřednostňovalo 51 % vlastníků chytrého telefonu nákup přes mobilní zobrazení webové stránky a 45 % nákup v mobilní aplikaci. V následujících dvou letech však preference mobilních aplikací vzrostla o 4 % a v dalších letech tento trend dále rostl (ibid). V neposlední řadě uvádí, že 42 % zákazníků tvrdí, že použití mobilní aplikace upevňuje spojení se značkou (ibid). Zákazníci uvedli, že tyto aplikace využívají především kvůli pohodlí, rychlosti a personalizovanému zážitku (Rychtář, 2016, st. 56-57). S rostoucí oblibou nákupu v prostředí mobilních aplikací, klesá obliba nákupů na e-shopech s čistě webovým rozhraním a proto spousta firem vyvíjí své vlastní mobilní aplikace. Vzhledem k této situaci, by mohlo být pro firmu Alkohol.cz výhodné

převést svůj e-shop i do formy aplikace, jelikož prozatím tomu tak není a pokud by tento krok udělala dříve konkurence, mohlo by to znamenat odliv části zákazníků ke konkurenci.

Dalším technologickým faktorem, který může ovlivnit fungování firmy, je umístění skladů a infrastruktura. Téma skladů a infrastruktury již bylo řešeno výše v textu, konkrétně skutečnost, že firma má momentálně dva sklady v Praze (na Žižkově a v Satalicích) a plánuje otevření daňového skladu v Karlovarském kraji, a to kvůli blízkosti k hranicím s Německem. Co se týče infrastruktury v Karlovarském kraji, všechna důležitá větší města v něm spojuje hustá síť silnic II. a III. třídy a ty nejvýznamnější z nich byly v posledních letech rekonstruovány a modernizovány nebo tímto procesem právě procházejí (Karlovarský kraj, 2024). Dle informací publikovaných Ministerstvem dopravy České republiky z roku 2019, byl stav infrastruktury ČR na řadě míst označen za nevyhovující, a to jak z hlediska stávajících, tak zejména z hlediska budoucích potřeb (2019, st. 20). Jako pozitivní faktor bylo označeno zlepšení kvality hlavního dálničního spojení mezi Prahou a Brnem v roce 2021 (ibid). Dále zlepšení připojení většiny krajských měst na hlavní město a rovněž částečné zlepšení připojení na sousední státy, a to Rakousko a Polsko (ibid). Naopak mezi hlavní nedostatky jsou například nenapojení Jižních Čech na Prahu, Západních Čech na Prahu nebo nedostatečné propojení ČR na ostatní sousední státy (ibid). Vzhledem k těmto údajům by měl dovoz zboží ze skladu umístěného v Karlovarském kraji na hranice s Německem probíhat v pořádku, ale doprava ze skladu do některých měst v rámci ČR může být komplikovanější, a to především časově kvůli nedostatečné infrastruktuře v některých částech ČR.

Co se týče technologických trendů, jsou pro firmu relevantní především trendy na sociálních sítích a výše popsany růst trendu využívání aplikací k online nákupu. V této podkapitole již bylo popsáno, na kterých sociálních sítích firma působí, a že jde především o Instagram a Facebook, a také, že platformy X (dříve Twitter) a Tik Tok firma nevyužívá aktivně. Podle studie autorů Maitri et. al. (2023, st. 845), je pro firmy jedním z nejdůležitějších trendů tvorba a sdílení obsahu ve formě videa, což je hlavním formátem platformy Tik Tok, YouTube a na Instagramu je tento formát nyní známý jako Instagram Reels. Firma Alkohol.cz tento formát obsahu tvoří pravidelně a sdílí ho jak na Instagram, tak na Facebook. Dalším důležitým trendem je zapojování živých vysílání do firemní komunikace na sociálních sítích (ibid). Živé vysílání znamená, že firma pořádá vysílání v reálném čase, přičemž téma a obsah tohoto vysílání je čistě na volbě firmy. Tento způsob komunikace umožňuje firmám aktivně interagovat se svým publikem, odpovídat na otázky, předávat poselství nebo publikum bavit (ibid). V neposlední řadě je významným trendem spolupráce s influencery, která může firmě přivést nové potenciální zákazníky, jak bylo blíže popsáno v části SWOT analýzy dedikované příležitostem (ibid). Trendem, který už je mezi lidmi známý delší dobu jsou instagramové Stories, což je možnost sdílet video, fotku nebo text pouze na 24 h, po jejichž uplynutí z profilu zmizí (Maitri et. al., 2023, st. 846). Firmy takto mohou přiblížit zákazníkům prostředí firmy, operativní procesy a podobně nebo jim něco pomocí videa sdílet. Alkohol.cz tento formát využívá pravidelně, což je pozitivním krokem pro interaktivní komunikaci se zákazníky. Dále je v posledních letech více a více populární personalizace obsahu na sociálních sítích, a to na základě dat sesbíraných o zákaznících, které jsou využity pro tvorbu personalizovaných nabídek, které evokují pocit zákazníka, že firmě opravdu viditelně záleží na jeho preferencích a dokonale je zná (ibid). Dalším trendem je takzvaný zákaznicky generovaný obsah, což znamená, že zákazník například napíše recenzi o službě nebo natočí video, kde ukazuje průběh nákupu, nebo vytvoří jinou formu obsahu, kterou firma poté sdílí na svůj profil veřejně (ibid). Tato strategie má mít za účel navázání osobnějšího vztahu se zákazníky a takzvané zlidštění firmy z pohledu zákazníků, což dále vede k budování důvěry ve značku (ibid). Tuto formu využívání sociálních sítí k marketingu, zatím firma Alkohol.cz nevyužívá a bylo by výhodné to zkusit, jelikož je velice nízkonákladová a účinná.

## Legislativní faktory

Na základě rozhovoru s jednatelem firmy, jsou některé legislativní otázky hlavními kroky, na jejichž řešení se firma momentálně soustředí (Berdych, 2024). Jednatel uvedl, že zásadním prvním krokem je pro ně vyřešit situaci s daňovým skladem a legislativní podmínky, a to primárně získání velké licence na kolkování alkoholu (ibid). Co se týče daňového skladu, bude potřeba najít vhodné místo k pronájmu skladových prostor v Karlovarském kraji, získat povolení k provozování daňového skladu na území ČR, vybavit daňový sklad, nastavit automatizované procesy pro vývoz zboží v rámci ČR a na cílový trh a dále provést testování před oficiálním spuštěním provozu. Co se týče výběru místa pro sklad, bude záležet na prostornosti skladu, aby splňovala potřebu firmy k uskladnění zboží jak pro český, tak pro německý trh, a zároveň umístění skladu tak, aby byl sklad infrastrukturou vhodně napojený na velká města v Německu, např. Berlín a Mnichov, které zmiňoval jednatel firmy. Momentálně je v Karlovarském kraji k pronájmu sklad umístěný kousek od Dalovic, který je vhodně napojený na Berlín i Mnichov a vnitřní prostory skladu jsou o výměře 23 500 m<sup>2</sup> (Colliers, 2024). Druhý dostupný skladový prostor je umístěn kousek od Dolního Žďáru a jeho prostory skýtají 50 000 m<sup>2</sup> (ibid). Pronajímatel na svých stránkách uvádí, že oba tyto skladové prostory mohou být upraveny na míru celé řadě klientů, kteří hledají vhodné umístění s dobrým přístupem k české i německé dálniční síti (ibid). Jediným problémem může být, že tyto prostory jsou k dodání do 12-15 měsíců od podpisu smlouvy, což je pro firmu příliš dlouhá doba, vzhledem k přání stihnout realizaci expanze v rámci roku 2024 (ibid). Jiný pronajímatel pak nabízí skladové prostory dostupné ihned, situované ve městě Ostrov s výměrou skladové plochy okolo 7 000 m<sup>2</sup> (CBRE, 2024). Tento sklad je ve vzdálenosti 15 km od Karlových Varů a dálnice D6 vedoucí do sousedního Německa, přičemž hranice s Německem jsou ve vzdálenosti 13 km (ibid). Skladové prostory k dispozici na požadovaném místě jsou, ale samozřejmě bude záležet na načasování a finančních prostředcích firmy pro pronájem skladu.

Vydání povolení pro provozování daňového skladu se řadí pod služby veřejné správy ČR a předtím, než tak celní úřad učiní, potřebuje prověřit splnění všech podmínek pro jeho vydání, a to spolehlivost subjektu, bezdlužnost firmy, ekonomickou stabilitu firmy, zda firma vlastní oprávnění k provozování živnosti umožňující vykonávat činnost související s povolením, zda firma není v úpadku či likvidaci (MFČR, 2024). Pokud firma toto povolení získá, může v daňovém skladu své produkty skladovat v režimu podmíněného osvobození od daně (ibid). Pro získání povolení je potřeba podat návrh, a to buď elektronicky, osobně nebo poštou (ibid). Součástí návrhu musí být vyplněný formulář, méně než 30 dnů staré potvrzení o bezdlužnosti, zajištění spotřební daně, doklady pro posouzení ekonomické stability firmy, doklady k uskladnění produktů, a to například nákres nebo plán daňového skladu a zabezpečení výrobků (ibid). Tento návrh lze podat kdykoliv a celní úřad musí rozhodnout o udělení povolení do 60 dní od data podání návrhu, pořípadě od odstranění vad či neúplností v návrhu, přičemž pokud je případ zvláště složitý, tato doba se může prodloužit (ibid). Zahájení provozování daňového skladu je možné od nabytí tohoto povolení v platnost (ibid). Poplatek za podání návrhu činí 1 000 Kč (ibid). Po pronájmu skladu a nabití licence v platnost, firma může začít do skladu navážet produkty a začít implementovat automatizaci procesů. Jak sdělil jednatel v rozhovoru, další kroky mohou být podniknuty až po úspěšném zvládnutí kroků zmíněných v této podkapitole, a prozatím na ně ještě nepomýšlí.

Co se týče legislativních podmínek spojených s prodejem alkoholických nápojů, platí jak pro alkoholické nápoje (nápoje s obsahem od 0,5 do 15 % alkoholu) i lihoviny (nápoje s obsahem nad 15 % alkoholu) určitá nařízení, které mají za účelem přispívat k omezení dostupnosti alkoholických nápojů (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2023). Tato nařízení stanovuje zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek. Nejrelevantnější z těchto nařízení je pro firmu Alkohol.cz zákon o zákazu prodeje nebo

podávání alkoholického nápoje osobě mladší 18 let (ibid). Jak už bylo v rozhovoru s jednatelem zmíněno, firma využívá dvě opatření, která by měla zamezit prodeji alkoholického výrobku osobě mladší 18 let, a to zaprvé výstražnou tabulku kontrolující věk návštěvníka e-shopu, která se objeví při vstupu na e-shop (Berdych, 2024). Bez zakliknutí tlačítka, které potvrzuje, že bylo návštěvníkovi nad 18 let, se nedostane do rozhraní e-shopu. Nicméně, momentálně neexistuje proces, který by v tomto případě ochránil, že návštěvník e-shopu vybírá tuto možnost na základě pravdivé skutečnosti, což je problematické, jelikož se na web může dostat i osoba mladší 18 let. Povinnost pro e-shopy s alkoholem nebo tabákovými výrobky, aby toto opatření na svém webu měli, nabyla v platnost v roce 2017 a většina e-shopů to řeší podobně, jako Alkohol.cz (Sálová, 2019). Ministerstvo zdravotnictví se však vyjádřilo, že tento způsob ověření nestačí, jelikož se dá snadno oklamat, a tak tento krok začaly některé e-shopy řešit požadavkem o naskenování dokladu, který potvrzuje plnoletost, a to např. občanský průkaz nebo cestovní pas (ibid). V takovém případě je zákazník vyzván aby na OP některé osobní údaje zakryl, a to kvůli alespoň částečné ochraně osobních údajů (ibid). Druhé opatření využívané firmou Alkohol.cz je kontrola věku kupujícího dopravcem při doručení zboží, což je zároveň služba, kterou nabízí například Zásilkovna za příplatek, jak bylo popsáno výše v textu. Další dopravci a doručovatelé, kteří tuto službu nabízí jsou např. firma WEDO, PPL, DPP nebo Uloženko (Sálová, 2019). Tento způsob ověření věku je sice prokazatelnější, ale samostatně se dá také zákazníkem obejít a nebo na něj může dopravce zapomenout. Přestože je ověření věku při online nákupu velice náročnou otázkou, dobrým způsobem je kombinovat oba kroky, aby se pravděpodobnost validity tohoto ověření zvýšila (ibid). Nicméně, novým způsobem, který vyhovuje zákonu a zdá se být nejprokazatelnějším, je využití nástroje MojeID (ibid). MojeID je produktem sdružení CZ.NIC (správce registru domén pro registraci na internetových stránkách) a umožňuje prokázání své ověřené totožnosti při online nákupech (ibid). Pro provozovatele e-shopu je užívání služby MojeID zpoplatněno, a to ročním poplatkem za užívání služby v hodnotě 1 000 Kč, ročním poplatkem za připojení do centrálního registru 60 000 Kč, zálohou na poplatky služby pro domény “.cz” ve výši minimálně 140 000 Kč a poplatek 0,10 Kč za každý jeden EPP dotaz nad rámec limitu 100 nezaplatněných EPP dotazů měsíčně (CZ.NIC, 2012). Přestože je využívání služby MojeID ideálním způsobem ověření věku, je možné že náklady z toho plynoucí jsou vyšší než celkové náklady za službu ověření věku dopravcem, což by pro firmu byl podnět ke zvážení.

### **Environmentální faktory**

Udržitelnost je pro firmy nyní velkým tématem a snaha o aktivní přístup k zajištění udržitelné operativy firmy je vnímána zákazníky pozitivně. Navíc mohou firmy usilující o udržitelný provoz upevnit svou pozici na trhu a otevřít si tím cestu k různým dotacím. Naopak pokud firma tuto otázku vůbec neřeší, může to být pro některé zákazníky i dostatečně pádný důvod k tomu, nekupovat od firmy žádné produkty či služby. Jelikož firma Alkohol.cz funguje primárně jako e-shop, a své zboží rozváží k zákazníkům nebo využívá třetích stran pro doručení na adresu, výdejní místa a do výdejních boxů, bude pro ni hlavní otázkou, jak zmírnit poškozování životního prostředí svou logistikou. Logistická přeprava zboží totiž vytváří emise, které znečišťují ovzduší a přispívají ke změně klimatu (Kayikci, 2018, st. 783). Logistické firmy se nyní v rámci udržitelnosti nejčastěji orientují na pozvolné zavádění alternativních pohonů, a to například elektrického pohonu. Jedním z nejefektivnějších způsobů ke zvýšení udržitelnosti je však zlepšení organizace logistiky, která dokáže ušetřit energii jak ve skladech, tak v dopravě (Toman a Hubička, 2023). Kayikci (2018, st. 784) ve své studii uvádí, že digitalizace logistiky je velmi efektivním způsobem, jak podpořit její udržitelnost. Jako hlavní prostředky umožňující digitalizaci pak zmiňuje technologie, procesy, organizaci a vědomosti (ibid). Další pozitivní iniciativou může být také energetická soběstačnost skladů, a to například instalací solárních panelů na tyto sklady, což povede nejen

k vyšší šetrnosti k prostředí, ale také k šetření nákladů v dlouhodobém hledisku (Toman a Hubička, 2023). Jednatel firmy Alkohol.cz sdělil, že jedním z kroků plánované expanze bude jistě snaha o co nejvyšší úroveň automatizace všech procesů a komunikace, a to právě za účelem šetření času a energie (Berdych, 2024). Úspěšné zvládnutí tohoto kroku by pak v důsledku znamenalo zvýšení udržitelnosti provozu. Zatím nevyužitou příležitostí je pak instalace solárních panelů na sklad, který má firma v plánu si pronajmout, aby byl sklad energeticky více soběstačný. Je však možné, že instalace panelů nebude možná z důvodu vysokých jednorázových nákladů a nesouhlasu pronajímatele s úpravou nemovitosti. V neposlední řadě pomáhá ke zvýšení udržitelnosti také optimalizace a plánování přeprav, a to ve smyslu cílení na plné využití kapacity vozidla, dobře naplánovanou trasu a snahu řidiče jet v souladu se zásadami úsporné jízdy (Toman a Hubička, 2023). Je pravdou, že takové plánování vyžaduje specializované zaměstnance, což může firmě zvýšit prvotní náklady, které by ale v dlouhodobém hledisku neměly být výrazné v porovnání s ušetřenými náklady, právě díky popisované optimalizaci. Firma Alkohol.cz může výše popsané kroky implementovat v případě své vlastní logistiky, kterou prozatím využívá při rozvozu zboží po Praze a plánuje využívat při převozu zboží z daňového skladu na hranice s Německem, popřípadě na hranice s Polskem. Většinu logistiky však firma přenechává na třetích stranách, a to logistických firmách se kterými spolupracuje. V tomto ohledu, může firma ovlivnit udržitelnost svého provozu výběrem takových logistických firem, které již začaly nebo mají v plánu implementovat výše popsané kroky k vyšší udržitelnosti.

Provedená případová studie poskytla relevantní informace o firmě Alkohol.cz, a to jak z dostupných sekundárních zdrojů, tak přímo od jednatele firmy, a to prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Dále bylo v případové studii analyzováno vnitřní i vnější prostředí firmy, a to prostřednictvím analýz SWOT a PESTLE. Díky informacím získaných na základě těchto analýz byly identifikovány faktory vnitřního a vnějšího prostředí, které mají na firmu vliv na tuzemském trhu. Znalost současného stavu na tuzemském trhu je základem pro detekování faktorů, které může firma zlepšit či udělat jinak, aby při expanzi na zahraniční trh uspěla. Dále bylo zjištěno, že původní plán expandovat také na polský trh byl v krátkodobém horizontu upozaděn a firma má v plánu se momentálně zaměřit především na trh německý. V následující kapitole jsou provedeny analýzy vnějšího okolí firmy na německém trhu a nastíněny možné scénáře vývoje expanze podle metody Plánování scénářů, která byla vysvětlena v teoretické části práce.

## **3.2 Analýza vnějšího okolí firmy Alkohol.cz - německý trh**

Pro analýzu vnějšího okolí firmy Alkohol.cz na německém trhu byly na základě poznatků získaných v teoretické části práce zvoleny metody analýzy PESTLE, Porterova analýza pěti sil a Plánování scénářů. Pomocí těchto metod budou získány informace o aktuální situaci na německém trhu, faktorech vnějšího prostředí na daném trhu a jejich potenciální vlivy na aktuální strategii firmy (expanzi na německý trh v rámci roku 2024).

### **3.2.1 PESTLE analýza firmy Alkohol.cz - německý trh**

Současným hlavním strategickým cílem firmy je expanze na německý trh a je proto třeba zjistit a analyzovat vlivy vnějšího okolí, které by mohly působit na firmu a její strategii na německém trhu. Způsob získávání informací pro tuto analýzu jsou stejné jako u PESTLE analýzy pro tuzemský trh provedené výše, a to sběr sekundárních dat z dostupných zdrojů a využití dat získaných při obou rozhovorech s jednatelem firmy. Relevantní vnější faktory jsou zapsané v tabulce níže a okomentovány dále v textu.

Tabulka 7 PESTLE analýza firmy Alkohol.cz pro německý trh

Politické faktory	1. Politická stabilita 2. Spotřební daň u lihu a DPH
Ekonomické faktory	1. Ekonomická stabilita země 2. Využívání třetích stran pro rozvoz 3. Míra nezaměstnanosti
Sociální faktory	1. Životní styl obyvatelstva 2. Věkové rozložení obyvatelstva 3. Spotřební chování zákazníků
Technologické faktory	1. E-commerce preference 2. Výdejní místa a infrastruktura 3. Sociální sítě
Legislativní faktory	1. Legislativa spojená s prodejem alkoholu 2. Kontrola věku
Environmentální faktory	1. Význam udržitelnosti v podnikání 2. Recyklace obalových materiálů

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### Politické faktory

Spolková republika Německo je státním zřízením federativní parlamentní republika a její forma vlády je demokracie. Politická situace v zemi je velmi stabilní a na její zákony a respekt k nim se dá spolehnout (The Federal Government, 2024). Její zahraniční politika se zaměřuje především na kooperaci se západními zeměmi a dále na tzv. evropskou integraci, což znamená vytváření užších svazků mezi národy Evropy, a to včetně ekonomického sbližování (Federal Foreign Office, 2024). Dle těchto údajů by mělo být Německo přívětivou zemí pro expanzi firem ze zahraničí na německý trh.

Jelikož zkoumaná firma prodává alkoholické nápoje, bude pro ni důležitým faktorem také spotřební daň a DPH odváděné za prodej alkoholu v Německu. Při dovozu lihovin do Německa z ostatních zemí EU je vybírána spotřební daň, a to spolkovou celní správou (WebTrade CZ s.r.o, 2024). Lihoviny jsou obecně zdaněny podle obsahu alkoholu a objemu nápoje, přičemž čím větší je obsah alkoholu, tím větší je daň (Hoffer, 2023). V Evropské Unii jsou lihoviny tím nejvýše zdaňovaným druhem alkoholu (ibid). Spotřební daň na destilované nápoje o objemu 0,7l s obsahem alkoholu 40 % a více, byla v roce 2021 podle výzkumu Evropské komise v Německu nastavena na 3,65 Eur (ibid). Stejná daň v ČR podle stejného výzkumu vycházela na 3,35 Eur, což je o méně než půl Eura méně (ibid). Mezi státy Evropské Unie a Spojeného království (28 zemí) se Německo umístilo na sedmáctém místě a ČR na místě devatenáctém, přičemž nižší pozice v žebříčku znamená nižší daň (ibid). V Německu platí pro daň z přidané hodnoty (DPH) v zásadě velice podobné předpisy jako v ČR, jelikož tento systém je v zemích EU do značné míry harmonizován (WebTrade CZ s.r.o, 2024). Standardní procento daně z přidané hodnoty (DPH) v Německu je 19 % a snížená daň je 7 % (ibid). Rozdělení daňového plnění mezi standardní a sníženou sazbou je také velice obdobné jako v ČR (ibid). Pro určení daňové povinnosti jsou zásadní faktory charakter zdanitelného plnění a místo plnění, podle kterých se dále rozhoduje, zda bude služba zdaněna v Německu nebo v ČR (ibid). Jelikož jsou však předpisy v zemích EU standardizovány, může být ve většině případů využitý český zákon o DPH (ibid). Při dodání zboží z ČR do Německa je třeba rozlišovat, zda je odběratel plátcem DPH či nikoliv (ibid). Jelikož koncoví zákazníci

firmy Alkohol.cz budou fyzické osoby, odběratelé nebudou plátcí DPH. V tomto případě vystaví český prodejce fakturu za zboží včetně DPH (WebTrade CZ s.r.o, 2021). Pokud česká firma dodává zboží koncovému odběrateli v Německu, je povinna zajistit likvidaci obalů podle systému zeleného bodu (Grüner Punkt) (ibid).

Pokud chce česká firma vozit zboží do Německa za komerčním účelem, má na výběr ze dvou možností placení daní (Central Customs Authority, 2024). První možností je, že daň a clo jsou před vstupem na německý trh již zaplacené, takže již byly propuštěny do volného oběhu ČR (ibid). Druhá možnost je, že je zboží osvobozeno od cla v režimu s podmíněným osvobozením od daně (ibid). V prvním případě však spotřební daň za zboží bude vybrána na německém daňovém území, a to i v případě že již byla z tohoto zboží zaplacená daň/clo v jiném členském státě EU (ibid). Jelikož firma chce mít zboží uskladněno v daňovém skladu, kde může být zboží umístěno pouze v režimu podmíněného osvobození od daně, bude za zboží zaplacená daň pouze jednou, a to propuštěním ze skladu do volného oběhu. Propuštění do volného oběhu pak znamená, že zboží v tomto režimu má status zboží Společenství a lze s ním volně nakládat kdekoli v EU, přičemž takové zboží podléhá clu a poplatkům, přičemž hodnota cla se většinou pohybuje okolo 4,2 % (ibid).

Jelikož je ale Německo členem WHO (Světová zdravotnická organizace), která v roce 2020 vyzvala členské země, aby aplikovali Akční plán na snížení dopadu alkoholu, a to podle Pracovního dokumentu, který vyzývá k aplikaci modelu SAFER, kde S znamená: “Strengthen restrictions on alcohol availability.”, což v překladu znamená: “Zesílení restrikcí na dostupnost alkoholu.” (Dwyer et. al., 2022, st. 3). Písmeno R ve zmíněném modelu pak znamená doslovně: “Rise prices on alcohol through excise taxes and other pricing policies.”, což v překladu znamená: “Zvýšit ceny alkoholu prostřednictvím spotřebních daní a dalšími nástroji cenové politiky.” (ibid). Na základě těchto informací je možné předpokládat, že v průběhu následujících let se bude tato daň v Německu a dalších členských zemích zvyšovat (ibid). ČR je však také členem WHO, takže by měla daň v případě zvýšení růst rovnoměrně v obou zemích.

### **Ekonomické faktory**

Německá ekonomika je označována za největší v Evropě a třetí největší na světě, a to podle nominálního hrubého domácího produktu (International Monetary Fund, 2024). Zároveň je třetím největším vývozcem a dovozcem, a to především díky své vyspělosti v technologických, průmyslových a vědeckých odvětvích (ibid). Německo je členem spousty organizací, a to např. Evropské Unie, Organizace spojených národů, Eurozóny a Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (ibid). Jak už členství v Eurozóně napovídá, hlavní měnou Německa je Euro. Otázkou pro firmu bude převedení hodnoty momentálních cen produktů v tuzemské měně (Kč) do hodnoty v měně využívané v Německu (Euro). Pomocí při naceňování produktů by firmě mohlo srovnání cen produktů s největšími konkurenty na cílovém trhu.

Více než 99 % firem v Německu se řadí do kategorie malých a středních podniků (SMEs), ale je třeba podotknout, že toto označení v Německu neplatí pouze pro podniky o méně než 500 zaměstnancích, ale také pro větší podniky, které jsou řízeny ve stejném duchu (The Federal Government, 2024). Kritériem pro zařazení podniku do kategorie SMEs je řízení podniku převážně jeho vlastníkem, který zároveň přebírá riziko a odpovědnost, což se liší od obecně uznávané definice SMEs (ibid). Německý trh je pro tyto podniky přizpůsobený a jelikož firma Alkohol.cz do této kategorie také zapadá, mohl by pro ni být tento trh příznivý (ibid).

Firma Alkohol.cz využívá v ČR k rozvozu kromě své vlastní logistiky i třetí strany, kterými jsou firmy Zásilkovna, WEDO a DPD. Na německém trhu však bude zřejmě muset navázat spolupráci s jinými firmami pro rozvoz zásilek od českých hranic ke koncovým zákazníkům v



Německu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1.8, například Zásilkovna dováží z ČR také do Německa, ceny za tuto službu jsou však poměrně vysoké, a tak může být výhodnější využívat spíše německé firmy. Společnost WEDO také dováží z ČR do Německa a podle jejich ceníku spadá tato země do první zóny společně s Rakouskem, Polskem a Maďarskem, přičemž cena za balík o hmotnosti 0-30 kg je stanovena na 384 Kč a doba doručení se pohybuje mezi 2 až 3 dny (WEDO, 2021). Firma DPD pak běžně operuje v Německu, takže by mohlo být pro firmu vzhledem k tuzemské spolupráci snazší navázat spolupráci také s německou entitou společnosti. DPD na svých stránkách nabízí e-shopům možnost poptat cenu služby rozvozu v rámci Německa a prezentuje, že firmám vytvoří nabídku na míru v závislosti na faktorech, jako je lokalita skladu, objem objednávek, pravidelnosti a jiné (DPD, 2024). Mezi další firmy, se kterými by firma Alkohol.cz mohla navázat spolupráci je např. DHL, GLS, UPS nebo Hermes (Gordon, 2023). DHL například za příplatek (1,99 Eur) nabízí vizuální kontrolu věku zákazníka nebo servis šetrný k životnímu prostředí (DHL Paket GmbH, 2024). GLS na svých stránkách uvádí, že zvolením rozvozu pomocí jejich logistiky, firma automaticky volí udržitelnou formu logistiky (GLS, 2024). Zároveň také nabízí kontrolu identity a věku při předání zásilky zákazníkovi (ibid). Pro firmu Alkohol.cz by mohla být výhodná spolupráce s DHL, jelikož nabízí služby, které jsou pro firmu důležité.

Zaměstnanost obyvatelstva může ovlivnit fungování firmy podle předpokladu, že zaměstnaní lidé mají pravidelný měsíční příjem, a proto mají dostatek finančních prostředků na nákup produktů či služeb, které nejsou pro život nezbytné, jako například alkohol. Zaměstnanost v Německu byla v roce 2023 podle věkového rozložení do tří skupin vyčíslena následujícími hodnotami. Ve věkové skupině mezi 15-24 lety bylo zaměstnaných 50,6 % obyvatelstva (OECD, 2024). Skupina obyvatel ve věku 25-54 let skýtala 85,4 % zaměstnaných a skupina ve věku 55-64 let 74,8 % (ibid). Cílová skupina e-shopu Alkohol.cz (lidé starší 32 let) se skládá převážně ze zaměstnaných obyvatel, což je téměř identické se situací v ČR popsané v kapitole 3.1.8. Procento zaměstnaných ve skupině mezi 15-24 lety je v Německu ale výrazně vyšší než v ČR, což znamená, že v Německu má více mladých plnoletých obyvatel pravidelný příjem než v ČR, a pravděpodobně i finanční prostředky na potenciální nákup zboží firmy.

### **Sociální faktory**

Německo má celkem 84 milionů obyvatel a jeho největší města jsou Berlín (3,64 milionů obyvatel), Hamburk (1,84 milionů), Mnichov (1,47 milionů), Kolín nad Rýnem (1,08 milionů) a Frankfurt nad Mohanem (753 056 tisíc.). Oproti 10,8 milionům obyvatel v ČR je počet obyvatel Německa, a tím pádem i trh potenciálních zákazníků, mnohonásobně větší. Jednatel firmy navíc zmínil, že jedním z hlavních faktorů pro výběr lokace pro umístění daňového skladu závisí na dobrém propojení infrastruktury mezi skladem a městy Berlínem a Mnichovem, což jsou jedny ze tří nejlidnatějších měst v Německu. Věkové rozložení obyvatelstva bylo v roce 2022 následující. Z celkového počtu obyvatelstva patřilo 16,11 milionů do věkové skupiny 25-39 let (Statista, 2023). 23 milionů obyvatel se pohybovalo ve věkové kategorii 40-59 let a 24,86 milionů v kategorii 60 a více let (ibid). Cílová skupina firmy podle věku je významně zastoupená, záleží však také na životním stylu obyvatel, jak bylo zmíněno výše, jelikož ne všichni se mohou ztotožnit s vizí firmy.

Životní styl je velmi komplexní téma a skýtá velké množství faktorů, dle kterého se dá zkoumat jeho kvalita. Z tohoto důvodu byl pro účely této analýzy vybrán faktor pravidelnosti a četnosti pití alkoholu, jelikož je pro ovlivnění poptávky firmy Alkohol.cz nejrelevantnější. Studie autorů Veltena et. al. (2014, st. 5), se vzorkem respondentů 4 160 žen a 3 777 mužů, ukázala, že muži pijí alkohol výrazně častěji než ženy a ve frekvenci častěji než jednou do měsíce. Podle studie Janssen et. al. (2021) se v Německu v období pandemie COVID-19 zvýšila konzumace alkoholu, a to především u starší části obyvatelstva a lidí, kterých se dotkla náhlá nutnost práce z domova místo práce v kanceláři. V knize autorů Daviese a

Walshe (2023, st. 172) je postoj veřejnosti v Německu ke konzumaci alkoholu převážně shovívavý a veřejnost nemá výrazné starosti ohledně nebezpečnosti pravidelného pití alkoholu. Různé studie uvádí, že 5-10 % německé populace jsou abstinenti, 32-53 % populace pije alkohol příležitostně, 18-54 % populace pije alkohol pravidelně a 2-7 % populace jsou lidé, kteří pijí několikrát za týden nebo jednou týdně ve velkém množství (ibid). Vzhledem k těmto datům, vypadá postoj obyvatelstva ke konzumaci alkoholu spíše přijímatelně nežli odmítavě, což je pozitivní pro firmu Alkohol.cz ve smyslu potenciální poptávky po jejích produktech.

Spotřební chování německých zákazníků bylo zkoumáno ve studii autorů Schäufole-Elberse a Jansena (2023), kteří rozdělili zákazníky na několik skupin, dle jejich zvyklostí ve spojitosti s druhem potravin a nápojů, které nejčastěji nakupují a postoje k udržitelnosti. Skupiny zákazníků byly vymezeny na lidi často kupující organické potraviny, středně často kupující organické potraviny, často kupující maso, často kupující pochutiny a průměr. Ve své studii zjistili, že napříč všemi zmíněnými skupinami jen velmi malá část populace vykazuje relativně udržitelné spotřební chování vzhledem k všem zkoumaným dimenzím spotřeby, jako je vysoká spotřeba organických potravin, nízká konzumace masa, zpracovaných potravin, alkoholu a pochutin (ibid). Tato část populace se podle výzkumu skládá především z mladých lidí s vysokým vzděláním (ibid). Alkoholické nápoje nakupovali frekventovaně skupiny zákazníků často kupujících maso, pochutiny a průměr (ibid). Spojením těchto tří skupin vzniká většina vzorku populace.

### **Technologické faktory**

Německo je označováno jako země inovací a zelených technologií (The Federal Government, 2024a). Je třeba předpokládat, že technologické zázemí v Německu je na vysoké úrovni, což může být pro firmu při vstupu na tento trh výhodou ale také nevýhodou. Výhodou pro e-shop může být například vysoké pokrytí země internetovým připojením a zvyk obyvatel internet používat mimo jiné i k nákupům. Nevýhodou by mohla být nízká konkurenceschopnost firmy Alkohol.cz v porovnání s konkurenčními firmami, které na tomto trhu již působí a pravděpodobně využívají nejnovější technologie v rámci svého podnikání. Co se týče e-commerce, nákupní preference zákazníků nakupujících na e-shopech v Německu byly zkoumány ve studii autorů Seidela a Blanquarta (2020). Studie uvádí, že 41,5 % těchto zákazníků nakoupilo v roce 2015 online prostřednictvím mobilního zařízení (Seidel a Blanquart, 2020, st. 4). Toto zjištění opět upozorňuje na rostoucí oblibu nakupování prostřednictvím chytrého telefonu a mobilních aplikací, stejně jako v případě českých zákazníků. 41 % online nakupujících zákazníků si objedná z e-shopu alespoň jednou měsíčně, přičemž důležitými kritérii pro výběr e-shopu jsou pro ně nízká cena dopravy, snadný proces vrácení zboží a rychlost doručení (ibid). Pro firmu Alkohol.cz by na základě těchto dat mohlo být výhodné vytvoření vlastní mobilní aplikace pro zákazníky a snaha o zajištění rychlého doručení a snadného procesu vrácení zboží.

Německo také disponuje excelentní infrastrukturou, což je velkou výhodou pro firmu, která pro svoji logistiku za německými hranicemi potřebuje co nejlepší spojení od hranic ČR do velkých měst v Německu (The Federal Government, 2024). V případě, že by si firma zvolila pro rozvoz svých zásilek společnost DHL, měla by k dispozici po celém Německu okolo 36 000 míst, kde si zákazník může zásilku vyzvednout (DHL Paket GmbH, 2024). Pokud by zvolila firma pro rozvoz firmu DPD, měla by k dispozici 7 700 těchto míst, což je podstatně méně než při zvolení firmy DHL (DPD, 2024). Nicméně, počet potenciálních výdejních míst ve spojení s velmi dobrou infrastrukturou v Německu je pro firmu Alkohol.cz pro její vstup na trh dobrým východiskem.

Vzhledem k popularitě sociálních médií a jejich důležitosti v online marketingu firem, bylo v kapitole 3.1.8 popsáno, že firma Alkohol.cz je prozatím aktivní pouze na platformě Instagram, Facebook a YouTube. V Německu je podle studie autorů Fietkiewicz et al. (2018) nejvíce využívanou platformou u obou pohlaví Facebook. Druhou nejčastěji využívanou platformou je Instagram, třetí YouTube a čtvrtou X (dříve Twitter) (ibid). Při vstupu na německý trh a s tím spojeným marketingem by bylo pro firmu výhodné začít aktivně využívat i platformu X, jelikož je mezi lidmi často využívaná a dokáže vzbudit povědomí o firmě mezi další skupinou potenciálních zákazníků.

### **Legislativní faktory**

Německo údajně patří k zemím, jejichž zákony upravující prodej a užívání alkoholu jsou jedny z nejméně restriktivních na světě (Academic, 2024). Prvořadou funkcí restrikcí, které existují, je ochrana mládeže, a to spíš ve smyslu učit je, jak provozovat konzumaci alkoholu bezpečně, spíš než je od konzumace alkoholu ubránit (ibid). Toto tvrzení potvrzuje i nastavení minimálního věku, ve kterém může v Německu člověk koupit a konzumovat alkohol, což je 16 let pro nápoje s méně procenty alkoholu, jako je např. pivo, víno a šampaňské (ibid). Mímoto mohou Němci již od 14 let konzumovat tyto nápoje, když jsou v doprovodu svých rodičů (ibid). Jiné druhy alkoholu než zmíněné mohou pak Němci koupit a konzumovat od 18 let (ibid). Dodržování těchto nařízení by měli kontrolovat především prodejci alkoholických výrobků, jelikož jsou to právě oni, kteří by byli trestně stíháni v případě, že by bylo zjištěno porušení těchto zákonů (ibid). Mimo trestního stíhání bude prodejci udělena pokuta, vyčíslena podle závažnosti konkrétní situace (ibid). Jak již bylo zmíněno výše v textu, některé rozvozné společnosti v Německu nabízejí službu kontroly věku při předání zásilky. Služba je skvělým opatřením, které dává e-shopům možnost legálně provozovat prodej alkoholických produktů, ale je možné ji využít pouze při doručení zásilky do rukou zákazníka. Další možností, jak při online nákupu ověřit věk zákazníka, je funkce eID, která funguje stejně, jako funkce MojeID popsána v kapitole 3.1.8 (Federal Office for Information Security, 2024). eID je elektronický občanský průkaz, který obsahuje osobní údaje držitele této karty a dá se využít k ověření věku (ibid). V neposlední řadě existují softwarové firmy, které nabízejí e-shopům moderní software pro průkazné ověření věku zákazníka před zakoupením produktu. Tyto nástroje jsou většinou založeny na nahrání kopie dokumentu zákazníkem nebo sdílení jeho identifikačního čísla tohoto dokumentu. Je možné, že tento proces může některé zákazníky odradit kvůli obavám o své osobní údaje. Nejbezpečnější a nejprůkaznější ze zmíněných variant se zdá využití eID.

### **Environmentální faktory**

Jak bylo jednatelem firmy zmíněno a dále diskutováno v textu pojednávajícím o politických faktorech vnějšího prostředí na německém trhu, prodejce je v Německu povinen zajistit likvidaci obalových materiálů podle systému zeleného bodu (Grüne Punkt), který se řídí takzvaným německým obalovým zákonem (German Packaging Act). Jednatel firmy uvedl, že toto nařízení se však netýká skleněných lahví, a proto plánuje na německý trh vstupovat prozatím pouze s lihovinami a zbožím prodávaným ve skle (Berdych, 2024). Vzhledem k údajům uvedených na webu společnosti Der Grüne Punkt je však možné, že se tato povinnost vztahuje také na skleněné obalové materiály, jelikož je sklo zmiňováno jako jeden z recyklovatelných materiálů, které jsou shromažďovány a odděleně a dále recyklovány (Der Grüne Punkt, 2024). V dokumentu Zákon pro další rozvoj související s domácnostmi - Tříděný sběr odpadu obsahujícího cenné materiály, je také sklo několikrát zmiňováno ve spojitosti s povinností tento materiál jako prodejce recyklovat (Bundesanzeiger Verlag GmbH, 2019). Při dalším sběru dat bylo zjištěno, že německý obalový zákon se týká všech obalových materiálů, a to bez ohledu na to, zda jde o papír, plast, sklo nebo jiný (Owczarek, 2023). Tento zákon se týká všech mezinárodních maloobchodníků a výrobců, kteří zasílají zboží koncovým

uživatelům v Německu (ibid). Zákon přesněji vyzývá podnikatele k tomu, aby přispívali na náklady na sběr, třídění a recyklaci obalového odpadu, a to zaplacením licenčního poplatku (ibid). Licenční poplatek platí firma jednomu z duálních systémů, a to akreditovaným společností, které zajišťují, aby obalový odpad prošel adekvátními procesy a recyklací (ibid). Pomocí participace v tomto procesu firmy přebírají zodpovědnost za své obalové materiály a podporují udržitelnost (ibid). Podle dostupných informací se s vysokou pravděpodobností bude tento zákon týkat také firmy Alkohol.cz, ale její povinností bude pouze zaplacení licenčního poplatku, který se bude odvíjet od objemu obalových materiálů umístěných na trh.

V kapitole 3.1.8 byla vysvětlena důležitost udržitelnosti a implementace udržitelných postupů v podnikání, a to nejen kvůli dopadu na životní prostředí, ale také kvůli vnímání firmy zákazníky a odlišení od konkurence. Bylo také popsáno, jaké udržitelné kroky již firma podniká a jaké by mohla ještě podniknout. V této kapitole bylo dále popsáno, že většina rozvozových firem v Německu aplikuje zásady udržitelného rozvozu, což znamená, že pokud si firma Alkohol.cz vybere pro rozvoz svých produktů v rámci Německa vhodnou třetí stranu, zvýší tím udržitelnost svého podnikání.

Výsledky provedené PESTLE analýzy jsou sumarizovány a vyhodnoceny v podkapitole 3.3.2 a doporučení formulovaná na jejich základě jsou prezentována v kapitole 3.4.

### **3.2.2 Porterova analýza pěti sil - německý trh**

V kapitole 2.3.1 Analýza vnějšího okolí firmy bylo popsáno, že firma by se měla při volbě své budoucí strategie či hodnocení té stávající zabývat také analýzou profitability, přičemž právě podle autora M. E. Portera profitabilita konkrétního trhu závisí na pěti faktorech (sílách) (Akeer a Moorman, 2023, st 105). Tyto síly autor dále definuje jako stávající konkurenci, novou konkurenci, vliv odběratelů (zákazníků), vliv dodavatelů a substitučních produktů (ibid). Tato podkapitola se zabývá analýzou těchto pěti sil na Německém trhu ve vztahu k firmě Alkohol.cz, a to za účelem analyzovat tyto síly právě na trhu, kam má firma v plánu v roce 2024 expandovat.

#### **Stávající konkurence**

Podle výzkumu z roku 2022 jsou v Německu vedoucími firmami mezi e-shopy s alkoholem sestupně Hawesko.de, Vinos.de, Whisky.com, Belvini.de a Weinfreunde.de (Statista, 2023). E-shop Hawesko.de měl v roce 2022 čisté tržby v hodnotě 125,2 milionu USD, přičemž byl s touto hodnotou výrazně napřed před ostatními konkurenty (ibid). Druhou nejvyšší hodnotu měl e-shop Vinos.de s čistými tržbami v hodnotě 42,9 milionu USD a třetí se umístil e-shop Whisky.com s hodnotou 37,3 milionu USD (ibid). Dalšími konkurenty na trhu mohou být také firmy Drinkology.de, GrauOnline.eu, Superalko.de a Delicando.com. Jako konkurence firmy Alkohol.cz budou považovány e-shopy, které prodávají převážně lihoviny, jelikož to jsou produkty, se kterými plánuje firma na trh primárně vstupovat. Z výše zmíněných firem tuto definici splňují firmy Hawesko.de, Whisky.com, Drinkology.de, Superalko.cz a Delicando.com. Ostatní zmiňované e-shopy jsou zaměřeny především na prodej vín a mají pouze úzkou nabídku ostatních alkoholických nápojů. Jednatel firmy Alkohol.cz ještě zmiňoval firmy Amazon a Flaschenpost, jako potenciální konkurenci. Tyto firmy však nebudou považovány za přímou konkurenci, jelikož Amazon se zaměřuje na obrovské spektrum různých produktů a alkohol je velice minoritní částí jejího sortimentu. Flaschenpost je primárně švýcarskou firmou a také je její sortiment zaměřený převážně na víno. Pro určení, zda jsou výše vybrané konkurenční e-shopy pro firmu Alkohol.cz relevantními konkurenty, byly určitá kritéria e-shopů uvedena do tabulky a porovnána.

Tabulka 8 Porovnání konkurentů

Firma	Sortiment	Rozvozové společnosti	Rychlost doručení	Platební metody	Jazyk e-shopu	Mobilní aplikace
Hawesko.de	507	DHL, Hermes	4-6 prac. dní	PayPal, GiroPay, SEPA, Mastercard, American Express, Visa	Němčina	Ano
Whisky.com	2700	DHL GoGreen	1-5 prac. dní	GooglePay, Visa, Mastercard, GiroPay, PayPal, ApplePay, SEPA, Sofort	Němčina, angličtina, holandština	Ne
Drinkology.de	2452	DHL, UPS	2-4 prac. dní	PayPal, Visa, Mastercard, Bankovní převod	Němčina, angličtina	Ne
Superalco.de	450	DHL, DPD, UPS	3-14 prac. dní	Visa, Mastercard, ApplePay, GooglePay	Němčina, angličtina, finština, švédština	Ne
Delicando.com	7236	DHL	2-4 prac. dní	Credit card, ApplePay, AmazonPay, PayPal	Němčina, angličtina	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Firma Alkohol.cz není v tabulce uvedena, jelikož jsou vzhledem k těmto kritériím známe pouze hodnoty platné pro tuzemský trh, přičemž zatím není jisté, jak budou tyto hodnoty vypadat při působení na německém trhu. Díky porovnání kritérií u konkurence se však může firma inspirovat a usilovat o zajištění konkurenceschopnosti již při vstupu na trh. Velikost sortimentu se u těchto firem značně liší. Konkurenty to rozděluje na tři podskupiny, a to firmy s poměrně úzkým, středním a velkým sortimentem. Firma Alkohol.cz má momentálně 5884 produktů a řadila by se do stejné skupiny jako firma Delicando.com. Záleží však na tom, zda se rozhodne vstupovat na trh se všemi produkty nebo pouze s určitou částí. Většina firem má na výběr ze dvou rozvozových společností, přičemž každá firma zvolila DHL jako svého rozvozce. Jak již bylo popsáno v kapitole 3.2.1., DHL je lídrem na německém trhu a disponuje velkou sítí výdejních míst a bylo by výhodné, aby firma Alkohol.cz zvolila DHL jako jednoho ze svých rozvozců. Doba doručení se u těchto firem poměrně liší, ale dá se říci,

že 4 z 5 konkurentů dokáží doručit zboží k zákazníkovi minimálně do 3 dní. Žadoucí pro firmu Alkohol.cz by bylo, aby dokázala zkrátit čas doručení na 1-3 pracovní dny, čímž by získala konkurenční výhodu. Platební metodou nejvíce používanou u konkurence je PayPal, přičemž podle průzkumu z roku 2022 je to zároveň nejpoužívanější metodou mezi e-commerce zákazníky v Německu (Statista, 2022). Z tohoto důvodu by bylo pro firmu Alkohol.cz při vstupu na trh výhodné zajistit na svém e-shopu možnost platby platební metodou PayPal. Většina konkurentů, kromě e-shopu Hawesko.de, mají na svých stránkách možnost přepnout jazyk textu z němčiny do angličtiny, čímž dávají možnost pohodlně nakoupit i zákazníkům, kteří nemluví německy. Vzhledem k tomu, že e-shop Alkohol.cz je prozatím pouze v českém jazyce, bude potřeba ho buď přeložit minimálně ještě do němčiny a angličtiny nebo založit e-shop i na německé doméně v německém jazyce a nabízet možnost přepnutí do angličtiny. Pouze jedna z konkurenčních firem má vytvořenou svoji vlastní mobilní aplikaci. Jak bylo zmíněno v kapitole 3.2.1, popularita nakupování prostřednictvím mobilních aplikací u zákazníků stále roste a začíná být vyhledávanější, než nákupy přímo na internetových stránkách online obchodů. Pro firmu Alkohol.cz může být ve vytvoření aplikace velký potenciál k odlišení se od konkurence a zároveň přilákání zákazníků. Vzhledem k porovnání a prostoru pro zlepšení těchto kritérií, má firma Alkohol.cz možnost implementovat zmíněná doporučení a vybudovat si konkurenční výhodu na německém trhu online obchodů s alkoholem.

### **Nová konkurence**

Potenciální novou konkurencí jsou firmy, které se chystají vstoupit na německý trh online obchodů s alkoholickými výrobky. Může jít o firmy, které stejně jako firma Alkohol.cz plánují expanzi na německý trh z jiného státu a nebo nově vznikající německé firmy se stejným zaměřením. Pro vstup nových firem vždy existují určité bariéry vstupu na trh, které definují do jaké míry jsou aktuálně fungující firmy na trhu v ohrožení. Pro firmu tohoto typu jsou to například odpovídající skladové prostory, licence na prodej alkoholu, rozvinutá síť dodavatelů, navázání spolupráce s třetími stranami pro rozvoz nebo zajištění vlastní logistiky, dostatek vlastního kapitálu, know-how, vysoká kvalita zavedených procesů ve firmě a kvalifikovaný personál, který dokáže pomoci a poradit ohledně výběru správného produktu. Vzhledem k těmto bariérám pro vstup na trh a poměrně velkého množství stávajících konkurentů bude pro nové konkurenty obtížné na trh vstoupit a hlavně uspět.

### **Vliv odběratelů (zákazníků)**

Vzhledem k typu produktu, který si zákazníci mohou zakoupit buď v různých typech obchodů nebo z jiných e-shopů, zaměřených na prodej alkoholických nápojů, je vyjednávací síla zákazníků vysoká. E-shop ji může snížit vytvořením konkurenční výhody, a to rozšířením sortimentu o jinde nedostupné produkty, snížením času doručení, vytvořením vlastní mobilní aplikace, kladením důrazu na udržitelnost operativy, překladem e-shopu do němčiny i angličtiny a snadno uživatelsky ovladatelným e-shopem s atraktivním designem. Naopak faktory zvyšující konkurenční výhodu, které firma již implementuje jsou například rychlá zákaznická podpora, reagování na recenze, možnost reklamace zboží, zákaznické soutěže a využití sociálních sítí v marketingu. Zvýšit pravděpodobnost, že se zákazník na e-shop po prvním nákupu vrátí, by mohl také věrnostní program, který by zákazníkům nabízel odměnu za pravidelné nákupy.

### **Vliv dodavatelů**

Firma Alkohol.cz spolupracuje s okolo padesáti dodavateli, přičemž na začátku si je vybírala podle ceny a později při rozšiřování sortimentu i podle nabízeného zboží, konkrétních lahví a jiného (Berdych, 2024). Názvy dodavatelských firem nebyly jednatelem uvedeny, a to v rámci zachování těchto informací neveřejných vzhledem k jejich citlivé povaze. Jednatel uvedl, že s

těmito dodavateli mají vyjednané množstevní slevy a spolupracují s nimi dlouhodobě (ibid). Jelikož daňový sklad bude umístěn v ČR, dodavatelé by pravděpodobně mohli zůstat stejní i pro prodej na německém trhu. Vzhledem k relativně velkému počtu výrobců či dodavatelů alkoholických nápojů v ČR a širokému sortimentu firmy, vyjednávací cena dodavatelů není velká. Samozřejmě lze vzít v potaz také jiná kritéria, jako např. dostupnost produktů, rychlost doručení produktů do skladu a nabídka konkrétních produktů, které chce firma ve svém sortimentu mít. V tomto případě je vyjednávací síla dodavatelů trochu vyšší, ale například vzhledem k proměnlivosti trendu preferovaných druhů alkoholu, je sortiment stále obměňován, což dělá firmu méně závislou na konkrétních dodavatelích.

### **Substituty**

Substitutem se v tomto konceptu rozumí produkt či služba podobná tomu, co nabízí firma Alkohol.cz, která by mohla sloužit jako náhrada. Vzhledem k širokému sortimentu alkoholických nápojů na e-shopu firmy a typu produktu, je relevantnější zaměřit se spíše na určení substitučních způsobů nákupu alkoholu, než na substituční produkt jako takový. Substituční službou pro dovoz alkoholických nápojů zakoupených online bude zakoupení tohoto produktu v supermarketu, specializované prodejně, na benzínové pumpě, či v jiném obchodu. S touto formou nákupu se neváže poplatek za dopravu a čekání na zásilku až několik dní. Tato forma nákupu však může být nepohodlná, jelikož zákazník musí vážít cestu do prodejního místa, investovaný čas a nepříliš pohodlné dopravení produktu domů, pokud si chce koupit například více lahví najednou. Zároveň mezi lidmi každým rokem roste popularita online nákupů, což je pro e-shopy velkým pozitivem. Navíc, výhodou pro firmu Alkohol.cz na německém trhu může být právě odebrání zboží od českých dodavatelů za jejich ceny, což může znamenat nižší náklady pro firmu oproti jejím německým konkurentům. To dává firmě prostor pro vytvoření cen, které mohou být pro zákazníky na německém trhu výhodnější než ceny konkurentů. Vzhledem k popsáním údajům, není hrozba substitutů pro firmu vysoká.

Výsledky vycházející z Porterovy analýzy pěti sil pro německý trh jsou zakomponovány do celkového zhodnocení analýz vnějšího okolí, které je popsáno v kapitole 3.3. Doporučení z nich plynoucí jsou popsány v kapitole 3.4.

### **3.2.3 Plánování scénářů**

Plánování scénářů spočívá v tvorbě několika potenciálních scénářů, které ukazují různé varianty toho, jak se může vyvíjet budoucí dění, jak bylo popsáno v podkapitole 2.3.1. Jelikož každý scénář vždy zahrnuje také informace o vnějším okolí firmy, je v této práci metoda plánování scénářů využita jako jedna z technik analýzy vnějšího prostředí. Základní strukturu scénářů tvoří dvě složky, a to nejistoty a predeterminované elementy v podobě trendů (Fotr a Souček, 2020, st. 17). Nejistoty jsou události, jež mohou mít dopad na společnost a jelikož jich bývá velké množství, je třeba vybrat dvě až tři s největším potenciálním dopadem (ibid). Tyto nejistoty jsou zvané kritické nejistoty a tvoří základní kameny pro scénáře (ibid). Predeterminované elementy jsou zpravidla kvantitativní faktory, které se dají do určité míry předvídat a jsou zároveň pro firmu relevantní (ibid). Tyto elementy jsou pro všechny tvořené scénáře společné. Pro situaci řešenou v této práci byla zvolena varianta tvorby tří scénářů, a to pozitivního, realistického a negativního.

Rozsah scénářů je časový rámec roku 2024, jelikož hlavním strategickým cílem firmy je úspěšně expandovat především na německý trh, a to nejlépe v rámci roku 2024. Informace o vnějším prostředí jsou využity z provedené PESTLE analýzy německého trhu a Porterovy analýzy pěti sil. Data o vnitřním prostředí firmy jsou získána z provedené SWOT analýzy firmy Alkohol.cz. Na základě těchto dat byly predeterminované elementy zvoleny jako

pohyby poptávky po alkoholických nápojích, restrikce ohledně prodeje a konzumace alkoholu, vliv konkurentů. Zvolené nejistoty jsou růst povědomí o značce, garantovaná rychlost doručení a čas potřebný pro získání licence. Vybrané relevantní faktory jsou zaznamenány v tabulce a doplněny o jejich stav podle každého ze tří možných scénářů, a to pesimistického, realistického a optimistického.

Tabulka 9 Stav relevantních faktorů vzhledem ke scénářům

	Pohyby poptávky po alk. nápojích	Restrikce ohledně prodeje a konzumace alkoholu	Vliv konkurentů	Růst povědomí o značce	Garantovaná rychlost doručení	Čas potřebný pro získání licence
Pesimistický scénář	Poptávka klesá	Restrikcí přibývá	Zákazníci objednávají především u konkurence	Nízká úspěšnost marketingové komunikace	Neschopnost dodržet garantovanou rychlost	Získání licence bude trvat déle než jeden rok
Realistický scénář	Poptávka je konstantní	Restrikce zůstávají stejné	Zákazníci alespoň zkusí objednat na Alkohol.cz	Relativně úspěšná marketingová komunikace	Dodržení adekvátní rychlosti doručení	Získání licence bude trvat jeden rok
Optimistický scénář	Poptávka roste	Restrikce zůstávají stejné	Část zákazníků se trvale přesune od konkurence	Povědomí o značce roste rychle	Stabilní dodržení lepší rychlosti doručení než konkurence	Získání licence bude trvat kratší dobu než jeden rok

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Scénáře vytvořené na základě těchto predeterminovaných elementů a nejistot mají časový rámec jeden rok, a to z důvodu, že cílem společnosti je úspěšná expanze do Německa v rámci roku 2024.

### **Pesimistický scénář**

Podle pesimistického scénáře by získání licence na kolkování alkoholu, která je nutná pro provoz daňového skladu za plánovaným účelem, trvalo déle než jeden rok. Jak bylo popsáno výše, jednatel zmínil, že proces spojený s udělením licence může trvat v rozmezí od pár měsíců až po několik let. Jelikož jde o jeden z počátečních základních kroků, podstatně ovlivňuje celkový časový rámec pro splnění strategického cíle. Dále by v pesimistickém scénáři byla úspěšnost marketingové komunikace firmy velice nízká v důsledku čehož by velice pomalu rostlo povědomí o značce Alkohol.cz na německém trhu. Ruku v ruce s tím jde i velký vliv konkurentů, který by zapříčiňoval, že zákazníci nemají žádnou potřebu, či



nechtějí dát šanci nové firmě na trhu a zůstávají loajální již zaběhnutým e-shopům. Je také možné, že se firmě nebude dařit dohnat konkurenty v rychlosti dodání objednávek, a to např. z důvodu pomalého vychystávání ze skladu, špatného napojení na stěžejní infrastrukturu, problémy s převozem zboží z daňového skladu přes hranice, a jiné. Navíc, se může stát, že restrikcí spojených s prodejem a konzumací alkoholu bude rychle přibývat, jelikož jak bylo popsáno výše, Světová zdravotnická organizace, jíž je Německo součástí, si dala za cíl zmírnit pomocí zmíněných nástrojů konzumaci alkoholu mezi lidmi. Tyto restrikce jsou například omezení či zákaz zobrazení alkoholu v reklamě, zvýšení daňových sazeb vázajících se k alkoholu nebo zpřísnění pravidel pro kontrolu plnoletosti. Vzhledem k tomu, že světová zdravotnická organizace, a také jiné společnosti, proklamují zdravý životní styl a ukazují, že pravidelné pití alkoholu není pro organismus zdravé, je možné, že i přirozená poptávka mezi lidmi bude klesat výrazným způsobem.

Dá se říci, že přestože by se celý proces expanze výrazně zpozdil kvůli dlouhému trvání vyřízení licence, v mezičase se může firma o to lépe připravit na další kroky, jako např. připravit marketingové podklady, vytvořit e-shop na německé doméně, přeložit text e-shopu do němčiny i angličtiny, a podobně. V případě neúspěšné marketingové komunikace a zaostávání za konkurenty v pozornosti zákazníků, se může firma zaměřit na hledání způsobů, jak vytvořit či posílit svou jedinečnou konkurenční výhodu. Může také zapojit zcela nové způsoby marketingové komunikace, oslovit v Německu populární influencery a využít spolupráce s nimi k rozšíření povědomí o firmě. Dále může využít koncept zákaznických soutěží, což byl jeden z nástrojů, který firmě pomohl zvýšit povědomí o značce v ČR, když byla na trhu nováčkem. V případě, že by klesla poptávka po alkoholických nápojích z důvodu snahy obyvatelstva omezit konzumaci alkoholu za účelem zdravého životního stylu, mohla by firma zaměřit část své nabídky na nealkoholické míchané nápoje a nealkoholické verze lihovin, které jsou například stále častěji využívány v barech a restauracích.

### **Realistický scénář**

Tento scénář je na základě provedených analýz a rozhovorů s jednatelem nejvíce realistický. Jelikož získání licence může trvat pár měsíců nebo pár let, v tomto scénáři by firma získala licenci za jeden rok od podání žádosti, a to konkrétněji v průběhu roku 2025. Po získání licence, uvedení daňového skladu do provozu, vytvoření e-shopu a zahájení prvotní marketingové komunikace za účelem budování povědomí o značce na německém trhu, se dle realistického scénáře bude tato komunikace setkávat s relativním úspěchem. Budování povědomí o firmě půjde pomalu ale bude kontinuálně růst. Vliv konkurentů bude průměrný a zákazníci budou ochotni dát šanci nové firmě na trhu a alespoň objednáni přes jejich e-shop vyzkouší. Část zákazníků pak může konvertovat v pravidelné zákazníky a část se pravděpodobně vrátí zpět ke konkurenci. Firmě Alkohol.cz se podaří dorovnat alespoň stejnou dobu doručení jakou nabízejí konkurenti a bude se jí dařit ji ve většině případů dodržet, což nebude generovat nespokojené zákazníky. V realistickém scénáři zůstávají restrikce spojené s prodejem a konzumací alkoholu stejné alespoň v průběhu následujících tří let. Vzhledem k délce schvalovacích procesů nových či upravených zákonů, je pravděpodobné, že se v tomto časovém rámci změny nedostaví. Realisticky je pravděpodobné také, že lidé svůj dlouho zažitý životní styl zásadně nemění během krátkého časového úseku. Změna životního stylu k lepšímu je sice proklamovaná hned několika celosvětovými organizacemi a dále také na sociálních sítích a podobně. Je však nutno podotknout, že tato volba je zcela individuální a v globálním měřítku jde o relativně pomalý proces. Předpokládá se, že během jednoho až pěti let, poptávka po alkoholu ze zmíněného důvodu nejspíš výrazně neklesne. Naopak čím je vzdělanost obyvatelstva vyšší a roste zájem o kvalitu, tím více může vzrůst poptávka po prémiovém, vysoce kvalitním, alkoholu, na který se firma Alkohol.cz svým posláním zaměřuje nejvíce.

Hlavním pozitivem varianty realistického scénáře je adekvátní časové rozložení jednotlivých kroků, které může ústit ve větší propracovanost a rozvážnost všech potřebných detailů, pomalejší ale stabilnější růst a pomalé budování značky a zvykání si na nové prostředí. V průběhu tohoto procesu je dostatek prostoru na odstranění všech překážek, které se mohou naskytnout a také postupné zlepšování všech detailů. Dalo by se říci, že jde o tzv. zlatou střední cestu.

### **Optimistický scénář**

V případě optimistického scénáře by se podařilo získat licenci na kolkování alkoholu v průběhu pár následujících měsíců a navazující kroky by firma mohla začít podnikat již v roce 2024. Po zahájení marketingové komunikace a dalších snah pro vybudování povědomí o firmě na německém trhu, by toto povědomí rostlo rychle a firma by tak v rámci pár měsíců od spuštění e-shopu již získala určitý počet zákazníků. Zákazníci, kteří využívají služby konkurentů budou ochotni dát šanci nové firmě na trhu a část z nich se díky spokojenosti s nákupem přesune k firmě Alkohol.cz. Firmě se díky navázání kvalitní spolupráce s alespoň dvěmi rozvoznými firmami zajistí rychlost doručení v rámci jednoho až tří dnů a tím získá konkurenční výhodu nad stávajícími konkurenty na trhu. V optimistickém scénáři zůstávají restriktce spojené s prodejem a konzumací alkoholu stejné, firma zajistí adekvátní a funkční postupy pro dodržování těchto restriktcí a nebudou omezovat její provoz. Životní styl obyvatelstva zůstává stejný ale roste poptávka po kvalitě a i po kvalitních alkoholických nápojích, na které se firma Alkohol.cz zaměřuje, a to především v rámci její cílové skupiny.

Jelikož jde o velmi optimistický scénář, je nepravděpodobné, že se bude situace vyvíjet takto bezproblémově a rychle. Účel scénářů je nastínění možných variant vývoje budoucnosti, která nikdy nebude přesně taková, jakou ji člověk může předpokládat. Je také třeba podotknout, že je možný i úplně jiný vývoj situace, a to například spojením některých faktorů z každého z popsaných scénářů, což povede k následnému upravování strategie a tvorbě nových scénářů. V běžné praxi je však tento přístup normální, jelikož jak už bylo popsáno v teoretické části práce, žádná strategie není trvalá a vždy je upravována v závislosti na aktuální situaci a událostech vycházejících ať už z vnitřního, nebo vnějšího prostředí firmy.

Na základě výsledků z provedených analýz byly identifikovány kroky, na které je výhodné se zaměřit, aby firma mohla do určité míry omezit negativní vlivy vnějšího okolí a zároveň využít příležitostí, které vnější vlivy přináší. Tyto kroky jsou prezentovány jako doporučení pro firmu a v této práci je jim věnována kapitola 3.4.

### **3.3 Diskuse výsledků**

Tato kapitola je zaměřena na shrnutí výsledků výzkumu, které jsou nejrelevantnější pro zkoumanou problematiku a zároveň dále povedou k formulaci konkrétních doporučení pro firmu Alkohol.cz. Tyto výsledky byly získány provedením případové studie a dalších výzkumných metod využitých v analytické části práce, konkrétně SWOT, PESTLE, Porterovy analýzy pěti sil a Plánování scénářů. Dále jsou v této kapitole prezentovány limity výzkumu.

Firma Alkohol.cz je na českém trhu největším e-shopem (internetovým obchodem) s alkoholickými nápoji a její vizí je přiblížit kvalitní nápoje, co nejvíce lidem tak, aby alkohol nebyl o pití za účelem pocitu podnapilosti, ale naopak byl vnímán jako prostředek k vytváření hodnotných zážitků, a to chuťových, vizuálních, společenských, a podobně. Aktuálním strategickým cílem firmy je úspěšně expandovat primárně na německý trh, a to nejlépe v rámci roku 2024. Současná strategie firmy je uchovat si svou úroveň na českém trhu, popřípadě zvýšit své zisky a zároveň expandovat na německý trh.

### 3.3.1 Případová studie

Nejprve jsou v této kapitole diskutovány výsledky případové studie (analýzy současného stavu). Byly vybrány relevantní výsledky, které pomohly zodpovědět první výzkumnou otázku: “Jaká je současná situace firmy a jaké jsou její nedostatky vzhledem k vlivům vnějšího okolí?”. V této kapitole stručně popsané výsledky, byly zestručněny z důvodu, že jsou detailněji popsány přímo v provedených analýzách a byly vyjmuty nejdůležitější sdělení vycházející z analýz. Dále jsou tyto výsledky použity při formulaci doporučení pro firmu, a to především pro zmírnění či eliminování vlivů negativních faktorů vnějšího okolí firmy.

#### SWOT analýza - tuzemský trh

Mezi hlavními silnými stránkami firmy na tuzemském trhu jsou rychlost doručení, široký sortiment, aktivita na Instagramu, reagování na zákaznické recenze a účast na některých veřejných událostech. Tyto silné stránky bude žádoucí udržet a aplikovat je také na německém trhu. Jednou z hlavních slabých stránek firmy na tuzemském trhu je občasné nedodržení avizovaného času doručení. Zmíněná slabá stránka je však dle jednatele již v řešení a firmě se jí daří do jisté míry omezit, a to především díky automatizaci procesů. Firma by se měla na tento problém zaměřit a před spuštěním operativy na německém trhu podniknout opatření, které zabrání vzniku těchto situací. Hlavními příležitostmi na tuzemském trhu jsou využití sezónní povahy poptávky, otevření dalších kamenných prodejen v dalších částech ČR, účast firmy na hudebních festivalech a navázání spolupráce s influencery. Jednou z hlavních hrozeb firmy na tuzemském trhu je konkurenční e-shop Alkohol.online.cz, možné zpřísnění pravidel pro ověřování plnoletosti zákazníků při online nákupech, vedení e-shopu pouze v českém jazyce, možné snížení poptávky po alkoholických nápojích z důvodu osvojování zdravého životního stylu zákazníky a nedostatek lidských zdrojů pro proces expanze na německý trh. V kapitole 3.4 budou dále popsány doporučení pro firmu formulovaná na základě těchto výsledků, a to například jak může firma využít zmíněných příležitostí a zmírnit aktuální hrozby.

#### PESTLE analýza - tuzemský trh

Dle provedené PESTLE analýzy, jedním z pozitivních vlivů vnějšího okolí na tuzemském trhu v politické sféře je programové prohlášení nové vlády ČR, které uvádí, že vláda se zavazuje hned k několika aktivitám na podporu podnikání, které slibuje vyvinout v následujících letech (Vláda ČR, 2024). Tyto aktivity jsou umožnění vést účetnictví a daňovou evidenci v Eurech, prosazovat export a internacionalizaci firem, prosazovat plnou funkčnost vnitřního trhu Evropské Unie a principů otevřeného globálního obchodu (Vláda ČR, 2024). Bylo by dobré, aby firma byla o těchto změnách vždy informovaná a mohla tak plně využít pozitiv, které pro ni ze změn plynou. Negativní vliv v politické sféře je potenciální další zvyšování spotřební daně na alkohol, které je pravděpodobné, protože z roku 2023 na rok 2024 se zvedla o 3 250 Kč na hektolitr čistého alkoholu (Finance.cz, 2024). Konstantní zvedání daně by potom mohlo pro firmu znamenat nutnost konstantně zvedat ceny, což by mohlo časem odradit některé zákazníky. Toto vládní rozhodnutí se však nedá ovlivnit a mělo by totožný dopad také na konkurenci, a proto by tímto podmíněné zdražení nemělo znamenat odliv ke konkurenci.

Negativní vliv vnějšího okolí v ekonomické sféře je zvýšení průměrné inflace v roce 2022 na 15,1 %, které se odrazilo na znatelném zvýšení cen koncových produktů (Eurydice, 2024). V polovině roku 2023 vzrostly průměrně ceny zboží o 10,7 % a služeb o 7,9 %, což logicky pozměnilo spotřební chování zákazníků, jelikož lidé mají tendenci omezit nákup zboží a služeb, které nutně nepotřebují, což je i alkohol (ibid). Míra inflace a postupné zdražování může znatelně ovlivnit poptávku po produktech firmy Alkohol.cz, takže je žádoucí, aby míra inflace klesala a ceny výše zmíněných atribut se snižovaly. Dále rostoucí ceny nájemného, a to převážně energií (teplo, teplá voda, elektřina, vodné, stočné) také mohou ovlivnit firmu,

jelikož si pronajímá prostory pro kamennou prodejnu a dva sklady. Strategie firmy fungovat i nadále převážně jako e-shop, je v tomto ohledu rozhodně výhodná, jelikož snižuje potenciální náklady na pronájem prostor pro kamenné prodejny. Dle posledních dat se však situace začíná pro ČR lepší, jelikož meziroční inflace v únoru 2024 poklesla na 2 %, a tak se dá předpokládat, že výška cen zboží a tím i spotřební chování se pomalu budou vracet do normálu (ČNB, 2024).

Negativním vnějším vlivem v sociální sféře by mohla potenciálně být změna životního stylu obyvatelstva na zdravější životní styl, který by mohl vést jednotlivce k omezení konzumace alkoholu. Vláda ČR se zavázala podniknout určité kroky k tomu, aby v zemi vytvořila prostředí podporující zdravý životní styl za účelem postupně zlepšovat zdravotní a pohybovou gramotnost občanů ČR a přispět tak ke zvýšení odpovědnosti občanů za vlastní zdraví. Dle získaných dat z provedené analýzy ale vyplývá, že konzumace alkoholu je v ČR stále v jistém smyslu součástí kultury a Češi jsou k pravidelnému pití alkoholu stále tolerantní. Z tohoto důvodu je nepravděpodobné, že se tento postoj v blízké době změní.

Negativním vlivem vnějšího okolí v technologické sféře, ale zároveň i příležitostí je rostoucí popularita online nakupování v mobilních aplikacích, které přerůstají v oblíbenosti webové e-shopy. Podle získaných dat upřednostňovalo v roce 2012 až 51 % vlastníků chytrého telefonu nákup přes mobilní zobrazení webové stránky a 45 % nákup v mobilní aplikaci, ale v následujících 2 letech preference mobilní aplikace vzrostla o 4 % a v dalších letech tento trend dále rostl (Rychtář, 2016, st. 55-56). Navíc 42 % zákazníků uvádí, že použití mobilní aplikace upevňuje spojení se značkou a je pohodlnější, rychlejší a nabízí personalizovaný zážitek (ibid). Firma by vytvořením vlastní aplikace mohla benefitovat a zároveň od zákazníků získat spoustu dat ohledně jejich preferencí, na základě kterých by potom mohla tvořit například personalizované reklamy a obsah na sociální síti. Dalším negativním vnějším vlivem by mohla být infrastruktura v ČR, jejíž stav byl, dle informací publikovaných Ministerstvem dopravy České republiky z roku 2019, na řadě míst označen za nevyhovující, a to jak z hlediska stávajících, tak zejména z hlediska budoucích potřeb (2019, st. 20). Jedním z hlavních nedostatků je nedostatečné napojení Jižních Čech na Prahu, Západních Čech na Prahu nebo nedostatečné propojení ČR na ostatní sousední státy (ibid). MDČR se však dle svého plánu na zlepšení infrastruktury v ČR na tyto nedostatky plánuje zaměřit a situace by se měla průběžně v rámci následujících let zlepšovat (ibid). Dalším vnějším vlivem v technologické sféře je stále rostoucí popularita sociálních sítí a jejich využívání k marketingu. Jak již bylo popsáno v této práci, firma Alkohol.cz je aktivní na Instagramu a Facebooku, kde aktivně využívá některých marketingových trendů, a to tvorby video obsahu, zákaznických soutěží, Instagram stories a interaktivních příspěvků. Trendy, které by mohla dále zapojit pro zvýšení interakce s publikem a zvýšení dosahu, jsou živá vysílání, spolupráce s influencery, personalizace obsahu pomocí získaných dat o zákaznících (z vlastní aplikace) a zákaznicky generovaný obsah. Zvýšení interakce na sociálních sítích a dosahu online obsahu může zvýšit prodej firmy a tím i její zisk.

Vzhledem k tomu, že jedním z hlavních kroků při plánované expanzi je zřídit daňový sklad u hranic s Německem, je většina legislativních vlivů vnějšího okolí spojena s tímto krokem. Záležit bude primárně na umístění skladu, dostupnosti k pronájmu, napojení skladu na velká města v Německu, jako je Berlín a Mnichov z hlediska infrastruktury a získání licence na kolkování alkoholu. Jednatel firmy plánuje umístění tohoto daňového skladu v Karlovarském kraji. Tady jsou podle získaných dat nyní k pronájmu skladové prostory dostupné ihned, a to ve městě Ostrov s výměrou skladové plochy okolo 7 000 m<sup>2</sup> (CBRE, 2024). Tento sklad je ve vzdálenosti 15 km od Karlových Varů a dálnice D6 vedoucí do sousedního Německa, přičemž hranice s Německem jsou ve vzdálenosti 13 km (ibid). Vydání povolení k provozování daňového skladu pak závisí na celním úřadu a k jeho udání potřebuje u firmy prověřit

spolehlivost subjektu, bezdlužnost firmy, ekonomickou stabilitu firmy, zda firma vlastní oprávnění k provozování živnosti umožňující vykonávat činnost související s povolením, zda firma není v úpadku či likvidaci (MFČR, 2024). Po nabytí tohoto povolení je možné začít provozovat daňový sklad, přičemž poplatek za podání návrhů činí pouze 1 000 Kč a rozhodování celního úřadu by nemělo trvat déle než 60 dní (ibid). Firma by mohla začít tento sklad naskladňovat po pronájmu těchto prostor a získání povolení, takže by bylo pro firmu nejvýhodnější, začít tyto dva kroky řešit co nejdříve. Dalším vlivem v legislativní sféře je zpřisňování pravidel pro kontrolu věku zákazníka při online nákupech. Ministerstvo zdravotnictví se vyslovilo, že kontrola věku pomocí vyskakovacího okna na webové stránce nestačí, jelikož není možné ověřit, zda zákazník klikne na pravdivou možnost. Firma nyní používá tuto možnost v kombinaci s ověřením věku dopravcem při doručení zásilky. Ani tato možnost však není stoprocentní a není do budoucna dostatečným řešením. Novým způsobem, který vyhovuje zákonu a zdá se být nejprokazatelnějším, je například využití nástroje MojeID, který je dále popsán v kapitole 3.4, jelikož by bylo pro firmu výhodné jej začít používat (Sálová, 2019).

Vlivem vnějšího okolí v environmentální sféře je tlak společnosti na udržitelnost a stoupající popularita firem, které dbají na udržitelné podnikání, jelikož je pro zákazníky čím dál více atraktivní, když firma usiluje o minimalizování negativního vlivu svého podnikání na životní prostředí. Jelikož firma Alkohol.cz funguje primárně jako e-shop, a své zboží rozváží k zákazníkům nebo využívá třetích stran pro doručování zboží, je pro ni důležité myslet na to, jak by mohla omezit poškozování životního prostředí svou logistikou. Logistická přeprava zboží tvoří emise, které znečišťují ovzduší a přispívají ke změně klimatu (Kayikci, 2018, st. 783). Firma by mohla podpořit udržitelnost svého podnikání např. zlepšením organizace logistiky, optimalizací plánování a přeprav, zvýšením energetické soběstačnosti skladů nebo výběrem třetích stran pro rozvoz, které dbají na udržitelný provoz.

Výše diskutované výsledky jsou relevantní vlivy vnějšího okolí na tuzemském trhu, které by mohly ovlivnit další fungování firmy na tomto trhu, a to i vzhledem k doplňkovému cíli firmy. Doplňkovým cílem firmy pro následující roky je dle jednatele firmy zvýšení zisku, s čímž může souviset také např. zvýšení povědomí o značce, spokojenosti zákazníků, a jiné.

### **3.3.2 Diskuse výsledků analýzy vnějšího okolí firmy Alkohol.cz - německý trh**

Tato podkapitola je věnována výsledkům provedených analýz vnějšího okolí na německém trhu. Byly vybrány relevantní výsledky, které pomohly zodpovědět druhou výzkumnou otázku: "Na jaké faktory plynoucí z analýzy vlivů vnějšího okolí by se měla firma zaměřit pro úspěšné zvládnutí expanze?". Výsledky v této podkapitole byly zestručněny z důvodu, že jsou detailněji popsány přímo v provedených analýzách a byly vyjmuty nejdůležitější sdělení vycházející z analýz. Dále jsou tyto výsledky použity při formulaci doporučení pro firmu, a to především pro zmírnění či eliminování vlivů negativních faktorů vnějšího okolí na německém trhu.

#### **PESTLE analýza - německý trh**

Dle provedené PESTLE analýzy je vesměs pozitivním vlivem v politické sféře, že spotřební daň na alkohol v Německu je hodnotově velice podobná, jako v ČR. Například pro lahev o objemu 0,7l o obsahu alkoholu 40 % vychází v Německu spotřební daň na 3,65 Eur a v Česku na 3,35 Eur (Hoffer, 2023). Naopak standardní procento daně z přidané hodnoty (DPH) v Německu je 19 % a snížená daň je 7 %, přičemž v ČR je hodnota DPH pro alkohol 21 % (ibid). Jelikož plánem firmy je mít zboží uskladněné v daňovém skladu na území ČR, bude zboží ve skladu umístěno v režimu podmíněného osvobození od daně, což znamená, že za zboží bude daň zaplacená pouze jednou, a to při propuštění zboží ze skladu do volného oběhu.

Po propuštění má zboží status Společenství a lze s ním volně nakládat kdekoli na celním území EU, přičemž podléhá poplatkům a clu, které má většinou hodnotu okolo 4,2 %. Negativním vnějším vlivem v politické sféře je snaha Světové zdravotnické organizace (WHO) o zesílení restrikcí na dostupnost alkoholu a snaha o zvýšení ceny alkoholu prostřednictvím spotřebních daní a dalšími nástroji cenové politiky (Dwyer et. al., 2022, st. 3). Tyto snahy jsou součástí takzvaného Akčního plánu na snížení dopadu alkoholu za zdraví lidí, k jehož aplikování WHO vyzvala v roce 2020 všechny členské státy, mezi které patří jak Německo, tak ČR (ibid). Je možné v následujících letech očekávat změny v dostupnosti alkoholu a výši daní s ním spojených, a to v obou zmíněných zemích. Způsob, jakým by mohla firma zmírnit dopady těchto změn je popsán v kapitole 3.4.

Ekonomickým vnějším vlivem je jistě fakt, že hlavní měna v Německu je Euro, přičemž v ČR je hlavní měnou koruna. Firma bude muset přizpůsobit stávající ceny produktů a nacenit je v hodnotě Eur. Ceny může firma přepočítat z jedné měny do druhé, ale bylo by dobré, kdyby se při tomto procesu také inspirovala cenami hlavních konkurentů na trhu a posoudila jakou pozici chce vůči nim zaujmout. Dalším ekonomickým faktorem bude volba třetí strany pro logistiku. V ČR firma spolupracuje s více firmami a jednou z nich je i společnost DPD, která operuje také v Německu, takže by mohlo být snadnější s DPD navázat spolupráci a zároveň s nimi má firma Alkohol.cz již zkušenost z dosavadní spolupráce. Mezi další firmy, se kterými by firma Alkohol.cz mohla navázat spolupráci je např. DHL, GLS, UPS nebo Hermes (Gordon, 2023). Doporučení výběru logistické firmy a jeho zdůvodnění je popsáno v kapitole 3.4.

Vlivem vnějšího okolí v sociální sféře je postoj obyvatel k konzumaci alkoholu. Jak bylo uvedeno ve výsledcích PESTLE analýzy pro tuzemský trh, v ČR je postoj ke konzumaci alkoholu vesměs tolerantní a trh je zde co do poptávky pro firmu přívětivý. V Německu je situace velmi podobná. V knize autorů Daviese a Walshe (2023, st. 172) je postoj veřejnosti v Německu ke konzumaci alkoholu převážně shovívavý a veřejnost nemá výrazné starosti ohledně nebezpečnosti pravidelného pití alkoholu. Navíc, vícero studií uvádí, že 5-10 % německé populace jsou abstinenti, 32-53 % populace pije alkohol příležitostně, 18-54 % populace pije alkohol pravidelně a 2-7 % populace jsou lidé, kteří pijí několikrát za týden nebo jednou týdně ve velkém množství (ibid). Zároveň Německo údajně patří k zemím, jejichž zákony upravující prodej a užívání alkoholu jsou jedny z nejméně restriktivních na světě (Academic, 2024). Jejich věková hranice pro konzumaci alkoholu je nastavena níže, než v ČR, a to na 16 let pro víno, pivo, šampaňské, a podobně (ibid). Pro lihoviny a jiné silnější druhy alkoholu platí stejná věková hranice jako v ČR, a to 18 let (ibid). Vzhledem k výsledkům obou analýz by měla být poptávka po produktech firmy Alkohol.cz v obou zemích více méně podobná a nepředpokládají se razantní změny v blízkých letech.

Vzhledem k vnějším faktorům v technologické sféře je tu stejně jako v ČR rostoucí obliba online nákupů pomocí mobilních aplikací. Studie uvádí, že v roce 2015 nakoupilo prostřednictvím mobilní aplikace až 41,5 % zákazníků nakupujících online (Seidel a Blanquart, 2020, st. 4). 41 % zákazníků si nakoupí online alespoň jednou měsíčně, přičemž důležitými kritérii pro výběr e-shopu jsou pro ně nízká cena dopravy, snadný proces vrácení zboží a rychlost doručení (ibid). Firma Alkohol.cz by se při vstupu na trh zaměřit na tato kritéria, aby zajistila spokojenost nových zákazníků a konvertovala je na pravidelné zákazníky. Zároveň pro firmu bude i zde výhodné vytvořit si vlastní aplikaci, jak už bylo doporučeno v závislosti na výsledcích pro český trh. Dalším faktorem v technologické sféře jsou sociální sítě a aktivity na nich. V Německu se těší největší oblibě sestupně platformy Facebook, Instagram, YouTube a X (Fietkiewicz et. al., 2018). Firma je aktivní na Instagramu a Facebooku a pravděpodobně bude zakládat také další profil na těchto platformách pro německý trh a nebo své stávající profily začne vést v anglickém jazyce. Jelikož je však na

každé z těchto sociálních sítí trochu jiná hlavní věková skupina, bylo by pro firmu výhodné začít s aktivitou také na sociální síti YouTube a X, přičemž každá je zaměřená na jiný obsah a tudíž zasáhne jinou cílovou skupinu uživatelů sociálních sítí, což může firmě pomoci v rozšíření jejího online dosahu. Příklady obsahu, který může firma na těchto platformách vytvářet jsou popsány v kapitole 3.4.

Vnější vlivem v legislativní sféře jsou zákony ohledně dostupnosti alkoholu. Přestože, jak bylo výše popsáno, Německo patří k zemím, jejichž zákony a restrikce spojené s prodejem a konzumací alkoholu jsou jedny z těch nejméně omezujících a přísných, firma Alkohol.cz bude stále muset zajistit vhodnou metodu ověření věku zákazníka při nákupu na jejich e-shopu. Podobně jako v ČR existuje velice spolehlivá funkce MojeID, existuje v Německu funkce eID, přičemž jde o elektronický občanský průkaz, který obsahuje osobní údaje držitele této karty a dá se využít k ověření věku (Federal Office for Information Security, 2024). Stejně jako v ČR není však tato funkce mezi zákazníky a firmami příliš rozšířená, a tak by mohla část zákazníků odradit od nákupu. Je však nutno podotknout, že pokud by firmy začaly tuto funkci využívat, jakožto jedinou možnost, zákazníci by dříve nebo později reagovali a pravděpodobně se přizpůsobili. Dále existují také softwarové firmy, které nabízí e-shopům nástroje na ověření věku, založené na nahrání kopie identifikačního dokumentu zákazníkem nebo sdílení čísla tohoto dokumentu. Je však méně pravděpodobné, že lidé budou ochotní nahrát svůj osobní doklad do webového rozhraní, a to kvůli strachu o své osobní údaje a z jejich možného zneužití. Vzhledem k získaným informacím je nejrelevantnější formou ověření věku funkce MojeID pro ČR a eID pro Německo, které jsou dále detailněji rozebrány v kapitole 3.4.

Vnější vlivem spojující politickou a environmentální sféru je jistě povinnost prodejce v Německu zajistit likvidaci obalových materiálů podle systému takzvaného Zeleného bodu (Grüne Punkt). Tento zákon se řídí německým obalovým zákonem (German packaging Act), který se týká všech mezinárodních maloobchodníků a výrobců, jejichž zboží je prodáno koncovému zákazníkovi v Německu (Owczarek, 2023). Tento zákon vyzývá k tomu, aby podnikatelé přispívali na náklady spojené s likvidací obalů, a to úhradou licenčního poplatku, který je zaplacen akreditovaným společností, jež se starají o to, aby obaly prošly správným recyklačním procesem (ibid). Pomocí participace v tomto procesu firmy přebírají zodpovědnost za své obalové materiály a podporují udržitelnost (ibid). Firma Alkohol.cz bude muset před zahájením prodeje na německý trh tento poplatek zaplatit, čímž splní svoji povinnost zajistit likvidaci obalových materiálů, a to skleněných lahví a sekundárních obalů (kartonové krabice, a jiné).

Výše diskutované výsledky jsou relevantní vlivy vnějšího okolí na německém trhu, které by mohly ovlivnit strategii expanze, kterou si firma vybrala jako hlavní strategii pro rok 2024. Kapitola 3.4 je věnována doporučením pro firmu Alkohol.cz formulovaných na základě těchto výsledků.

### **Porterova analýza pěti sil - německý trh**

Firma Alkohol.cz má vzhledem ke svým pěti hlavním konkurentům na německém trhu druhý nejširší sortiment, a to momentálně 5884 různých lahví alkoholu. Ostatní konkurenti mají o více než 2 000 méně, což nabízí firmě konkurenční výhodu širokého sortimentu v případě, že by na německý trh vstupovala s podobným počtem produktů, jaké nabízí na českém trhu. Většina konkurentů má pro zákazníky na výběr ze dvou rozvozových firem, přičemž všechny spolupracují s DHL. Jak již bylo popsáno v textu, DHL je lídrem na německém trhu, disponuje velkou sítí výdejních míst a bylo by výhodné, aby firma Alkohol.cz zvolila DHL jako jednoho ze svých rozvozců. Doba doručení se u konkurentů liší, ale dá se říci, že 4 z 5 konkurentů dokáží doručit zboží k zákazníkovi nejrychleji do 3 dní. Kdyby firma dokázala

zkrátit čas doručení na 1-3 pracovní dny, mohla by tím získat konkurenční výhodu. Konkurenty nejvíce nabízenou platební metodou je PayPal. Průzkum z roku 2022 ukázal, že jde o nejpoužívanější platební metodu mezi e-commerce zákazníky v Německu (Statista, 2022). Vzhledem ke zvýšení pohodlnosti nákupu pro nové zákazníky, by firma měla zajistit jako jednu z nabízených platebních metod právě PayPal. Většina konkurentů nabízí možnost přepnout jazyk svého e-shopu z němčiny do angličtiny, čímž dávají možnost pohodlně nakoupit i zákazníkům, kteří nemluví německy. Firma by určitě měla před vstupem na trh zajistit možnost přepínat na e-shopu mezi angličtinou a němčinou, aby zákazníci neodradila od nákupu. Navíc, pouze jedna z konkurenčních firem má vytvořenou svoji vlastní mobilní aplikaci. Výše v textu je popsáno, že popularita nakupování prostřednictvím mobilních aplikací u zákazníků stále roste a začíná být vyhledávanější než nákupy přímo na internetových stránkách online obchodů. Vytvoření vlastní aplikace skýtá pro firmu velký potenciál k odlišení se od konkurence a přilákání zákazníků. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, a to z důvodu, že mají možnost si produkty zakoupit i jinou formou, např. v kamenných obchodech, supermarketech, na e-shopu konkurenta, a jiné. Firma si může v této situaci pomoci vytvořením konkurenční výhody, a to mimo výše zmíněných doporučení také např. rozšířením sortimentu o jinde nedostupné produkty nebo vytvořením věrnostního programu, který by podpořil opakované nákupy.

### **Plánování scénářů**

Závěr, který vzešel z provedení metody Plánování scénářů je takový, že nejideálnějším vývojem blízké budoucnosti pro firmu Alkohol.cz by byl nejspíš takový, který by se nejvíce přibližoval realistickému scénáři, popsanému v podkapitole 3.2.3. Největším benefitem realistického scénáře je adekvátní časové rozložení jednotlivých kroků, díky kterému může dojít k větší propracovanosti všech potřebných kroků expanze, která může být více rozvázná. Přestože je tato varianta pomalejší než optimistický scénář, skýtá dostatek času na stabilnější růst, pomalé budování značky a zvykání si na nové prostředí. Díky tomu vzniká dostatek prostoru na odstranění všech překážek, kterým může firma čelit. Navíc tak zbývá více času na postupné zlepšování všech detailů. Je nutno podotknout, že cíl jednatele bylo zvládnout expanzi v rámci roku 2024, což by při dodržení realistického scénáře nebylo splněno.

### **Limity výzkumu**

Prvním limitem práce je, že některá konkrétní data o firmě Alkohol.cz nebylo možné při výzkumu využít, jelikož jde o citlivé údaje o firmě, které nemohly být jednatelem firmy poskytnuty, a to z důvodu ochrany citlivých údajů. Tato data jsou například informace o finanční výkonnosti podniku, prodeích, interních procesech ve firmě a podobně.

Druhý limit navazuje na první limit, jelikož původním plánem bylo provést analýzu Balanced scorecard, jelikož jde o moderní a hojně využívanou analýzu, jejíž výsledky mohly poskytnout cenné informace pro provedení výzkum. Kvůli absenci výše zmíněných citlivých dat však chyběly zásadní informace, které jsou pro provedení této analýzy nezbytné. Budoucí výzkum by mohl být obohacen o tuto analýzu, aby prohloubila zkoumanou problematiku o schopnost lepší identifikace vnějších faktorů ve finanční sféře, například finanční kapacitu firmy pro plánovanou expanzi.

Třetím limitem práce je, že z provedených analýz byly pro formulaci doporučení použity pouze nejrelevantnější faktory vnějšího prostředí, které mohou ovlivnit současnou strategii firmy Alkohol.cz. Některé výsledky analýz nebyly využity pro následnou formulaci doporučení, jelikož byly vzhledem k aktuální strategii a strategickému cíli firmy méně relevantní. Budoucí výzkum by se mohl zaměřit na právě tyto výsledky a obohatit doporučení pro firmu o další návrhy.



### 3.4 Návrhy doporučení pro firmu Alkohol.cz

Výsledky prezentované v předchozí kapitole odpověděly na dvě zvolené výzkumné otázky. Tyto otázky měly napomoci k naplnění cíle práce, který zní: “Navrhnout doporučení pro firmu Alkohol.cz, na základě komplexní analýzy vlivů vnějšího okolí na současnou strategii firmy, za účelem dosažení aktuálního strategického cíle.”. Jak již bylo v práci uvedeno, současný strategický cíl firmy Alkohol.cz pro rok 2024 je primárně expanze na německý trh. Vedlejším cílem firmy je zvýšení zisku na tuzemském trhu. Následující doporučení slouží k návrhu kroků, které firma může podniknout, aby zmírnila ty vlivy vnějšího okolí na strategii firmy, které by mohly její cíle ohrozit a zároveň aby firma zvýšila pravděpodobnost, že těchto cílů dosáhne.

#### Skladové prostory a výběr dopravce pro německý trh

Plán firmy je provozovat daňový sklad u hranic s Německem, nejlépe v Karlovarském kraji, ze kterého bude zavážet zboží jak v rámci ČR, tak do Německa. Prvním krokem by pro firmu měl být pronájem skladových prostor. Dostupné skladové prostory v Karlovarském kraji jsou například sklad umístěný u Dalovic, vhodně infrastrukturou napojený na Berlín i Mnichov, s vnitřními prostory skladu o výměře 23 500 m<sup>2</sup> (Colliers, 2024). Druhý sklad, pronajímaný stejnou firmou, je situovaný u Dolního Žďáru a jeho prostory skýtají 50 000 m<sup>2</sup>, přičemž oba sklady mohou být dle pronajímatele upraveny na míru (ibid). Tyto sklady jsou však k dodání do 12-15 měsíců od podpisu smlouvy a nájemní cena není veřejně uvedena. Další sklad je ve městě Ostrov s výměrou skladové plochy okolo 7 000 m<sup>2</sup>, který je dostupný ihned (CBRE, 2024). Tento sklad je umístěn 13 km od hranic s Německem a je napojen na dálnici D6 vedoucí do Německa (ibid). Vzhledem k výměře tohoto skladu, jeho okamžité dostupnosti a dobrému napojení na německou dálniční síť, je pro firmu Alkohol.cz vhodnou volbou.

Druhým krokem firmy by mělo být řešení vydání povolení pro provozování daňového skladu, které uděluje celní úřad. Firma musí pro získání povolení podat návrh buď poštou, osobně nebo elektronicky (MFČR, 2024). Součástí návrhu musí být vyplněný formulář, méně než 30 dnů staré potvrzení o bezdlužnosti, zajištění spotřební daně, doklady pro posouzení ekonomické stability firmy, doklady k uskladnění produktů, a to nákres/plán daňového skladu a zabezpečení výrobků (ibid). Schvalovací proces pak trvá maximálně 60 dní od podání žádosti, nebo opravení nedostatků v předložených dokumentech (ibid). Pokud je případ zvláště složitý, může se tato doba i prodloužit (ibid). Získání potřebných dokumentů může také trvat delší dobu a proto by měla firma začít toto povolení řešit co nejdříve, jelikož jsou pro ni delší časové prodlevy vzhledem k jejímu cíli nežádoucí.

Stěžejním krokem bude pro firmu výběr vhodného dopravce, který se ujme zboží za hranicemi s Německem a doručí ho koncovým zákazníkům. Firma spolupracuje v ČR s rozvozími společnostmi Zásilkovna, WEDO a DPD. Využití služby Zásilkovna a WEDO k rozvozu z ČR do Německa jsou podle výsledků výzkumu příliš nákladné. Firma DPD má však entitu v Německu a jelikož má firma Alkohol.cz zkušenost s průběhem spolupráce v ČR, mohlo by být pro ni výhodné navázat spolupráci v Německu právě s nimi. Další výhodou může být, že DPD uvádí, že firmám vytvoří nabídku na míru v závislosti na faktorech, jako je lokalita skladu, objem objednávek, pravidelnosti a jiné (DPD, 2024). Nabídka na míru by mohla být správnou volbou vzhledem ke kritériím služby, kterou firma Alkohol.cz poptává. Další doporučenou firmou pro navázání spolupráce je DHL, a to z důvodu, že ji využívají všichni hlavní konkurenti na německém trhu a je třeba s nimi minimálně držet krok v rychlosti a kvalitě doručení. 78 % německých zákazníků uvedlo, že očekávají dobu doručení v rozmezí 2-3 dny, což se DHL ve většině případů dodržuje (Pitsch, 2024). Navíc DHL za příplatek (1,99 Eur) nabízí vizuální kontrolu věku zákazníka a dále garantuje servis šetrný k životnímu prostředí (DHL Paket GmbH, 2024). Až 35 % zákazníků uvedlo, že si jsou ochotni

příplatit za doručení šetrné k životnímu prostředí (Pitsch, 2024). Společnost DHL je považována za lídra na německém trhu, investuje do inovací a aktivně se snaží redukovat svůj vliv na životní prostředí (Gordon, 2023). Zároveň jsou na ni zákazníci zvyklí, jelikož je u německých online nakupujících zákazníků nejvíce využívanou dopravní společností a v roce 2021 ji podle průzkumu využívalo až 83 % e-shopů (Pitsch, 2024) (Statista, 2021). 83 % zákazníků uvedlo, že opakovaně využívají dopravce, se kterými již mají dobrou zkušenost (ibid). V neposlední řadě by také firma spoluprací s DHL mohla odstranit svou slabou stránku, kterou má na tuzemském trhu, a to občasná nedodržení avizovaného času doručení. Tohle bude opravdu důležité si při vstupu na německý trh pohlídat, jelikož 23 % zákazníků uvedlo, že se již nevrací k firmám se kterými mají při doručení jejich objednávky negativní zkušenost (Pitsch, 2024).

### **Provozování e-shopu ve více jazycích**

Jednou z hrozeb vycházející ze SWOT analýzy, působící svým vlivem již na tuzemském trhu, je provozování e-shopu, sociálních sítí a audiovizuálního obsahu pouze v českém jazyce. Na tuzemském trhu je tento fakt hrozbou, jelikož minimálně ve větších městech (Praha, Brno) žijí i lidé, kteří česky nemluví, jelikož se přistěhovali odjinud, studují tam nebo tam zavítali jako turisté. Může to způsobit ztrátu poměrně velké skupiny potenciálních zákazníků, protože zákazník, který obsahu nerozumí, pravděpodobně nenakoupí a ani firmu nezačne sledovat na sociálních sítích. Při vstupu na německý trh bude pro firmu přímo nutné přeložit e-shop minimálně do anglického jazyka. Vzhledem k tomu, že většina hlavních konkurentů nabízí možnost přepínání jazyku mezi němčinou a angličtinou, je doporučeno firmě zajistit totéž. Je možné, že jak v ČR, tak v Německu jsou zákazníci, kteří anglicky neumí, a proto by bylo dobré jim nabídnout možnost si obsah přečíst ve svém rodném jazyce. V ideálním případě by firma Alkohol.cz měla jeden e-shop, který by však nabízel možnost přepnutí jazyka mezi češtinou, angličtinou a němčinou. Co se týče obsahu na sociálních sítích, měla by firma vytvořit nové profily pro Německo a obsah tvořit nejlépe v německém a anglickém jazyce, kdežto na současných profilech pro ČR by mimo českého jazyka měla začít využívat také angličtinu. Tvoření online obsahu v jazycích, kterými mluví potenciální zákazníci, zajistí zvýšení online viditelnosti firmy a nevzniká riziko, že bude firma přicházet o potenciální zákazníky kvůli tomu, že nerozumí obsahu (Binioris, 2023). Zákazníci mají větší tendenci interagovat s obsahem, který je v jejich rodném jazyce a určitě tím také firma udělá lepší dojem při vstupu na cizí trh (ibid).

Možností, jak své webové stránky přeložit do dalších jazyků existuje více. První možností je přeložit obsah manuálně, což by znamenalo, že někdo z interního týmu mluví plynule jazykem, do kterého budou stránky přeloženy (Cozmoslabs, 2024). Z tohoto hlediska nebude překlad do angličtiny problém, ale u němčiny už to může být složitější. Tato možnost je nejméně nákladná. Další možností je najmout si profesionálního překladatele, který stránky přeloží. V dnešní době jsou dostupné online portály, kde živnostníci nabízí své služby (UpWork, Fiverr), a tak je na výběr ze spousty možností v různých cenových rovinách, přičemž jejich minimální hodinové sazby se většinou pohybují kolem 400 Kč na hodinu, což může být nákladnou záležitostí (ibid). Vzhledem k rozsáhlosti e-shopu Alkohol.cz by překlad mohl přijít na desetitisíce korun. Další možností je využít online překladač, například Google Translate (ibid). Umělá inteligence, např. ve formě nástroje Chat GPT, by pro tento účel mohla také posloužit dobře. Jakmile bude překlad hotový, je možné poprosit rodilého mluvčího o kontrolu, že je překlad v pořádku. Tato možnost je jistě méně nákladná, ale není stoprocentně důvěryhodná. Vzhledem k důležitosti překladu a správnosti textového obsahu je doporučeno podstoupit investici do profesionálního překladatele, který přeloží obsah do angličtiny a němčiny.

### **Zlepšení procesu pro ověření plnoletosti zákazníka**

SWOT analýza odhalila hrozbu na tuzemském trhu v podobě možného zpřísnění legislativy pro prodej výrobků obsahujících alkohol online. Povinnost pro e-shopy s alkoholem nebo tabákovými výrobky, aby měli na svém webu opatření pro kontrolu plnoletosti nakupujícího, nabyla v platnost v roce 2017 a většina e-shopů to řeší podobně, jako Alkohol.cz, a to vyskakovací tabulkou, kde zákazník klikne na potvrzení, že mu již bylo 18 let (Sálová, 2019). Ministerstvo zdravotnictví ČR se však vyslovilo, že tento způsob ověření nestačí, jelikož se dá snadno oklamat (ibid). Firma tento způsob kombinuje s ověřováním věku zákazníka dopravcem při doručení zásilky do vlastních rukou, což je služba, kterou nabízí většina dopravců v ČR a také v Německu. Tímto způsobem však není ošetřené doručení objednávky na výdejní místa.

Na českém trhu je dostupné výhodné řešení v podobě nástroje MojeID. MojeID je produktem sdružení CZ.NIC a umožňuje prokázání své ověřené totožnosti při online nákupu pomocí ověřené online identity zákazníka (ibid). Tuto identitu si na webu mojeid.cz může založit kdokoli zdarma během pár minut a probíhá to založením účtu, nastavením zabezpečení, stažením aplikace a naskenováním průkazu identity (CZ.NIC, 2024). Pokud by firma Alkohol.cz požadovala po zákaznících tento způsob ověření plnoletosti, byla by chráněná před zákonem a zároveň by přispěla k boji proti obcházení zákona mládeží. Je možné, že proces založení identity MojeID by mohlo některé zákazníky odradit, zároveň však mohou tuto identitu používat i u dalších soukromých a hlavně státních institucí, což by je mohlo přesvědčit o faktu, že je to pro ně výhodné. Pro provozovatele e-shopu je užívání služby MojeID zpoplatněno, a to ročním poplatkem za užívání služby v hodnotě 1 000 Kč, ročním poplatkem za připojení do centrálního registru 60 000 Kč, zálohou na poplatky služby pro domény “.cz” ve výši minimálně 140 000 Kč a poplatek 0,10 Kč za každý jeden EPP dotaz nad rámec limitu 100 nezpoplatněných EPP dotazů měsíčně (CZ.NIC, 2012). Jde sice o nákladnější službu, ale na základě výše zmíněných argumentů je firmě doporučena.

Situace na německém trhu je podobná a důraz na důvěryhodné ověření věku neklade jen zákon, ale také Světová zdravotnická organizace (WHO), která v roce 2020 vyzvala členské země, aby aplikovali Akční plán na snížení dopadu alkoholu na zdraví občanů (Dwyer et. al., 2022, st. 3). Součástí Akčního plánu je například zesílení restrikcí na dostupnost alkoholu (ibid.) Dá se očekávat, že pravidla pro kontrolu plnoletosti kupujících se budou do budoucna zpříšňovat. Dostupným řešením na německém trhu je nástroj eID, který funguje obdobně jako MojeID v ČR (Federal Office for Information Security, 2024). Jde o elektronický občanský průkaz, který obsahuje osobní údaje držitele této karty a dá se využít k ověření věku (ibid). Poskytovatel služeb, který chce integrovat funkci eID do svých IT systémů, bude muset nastavit server eID, který pak komunikuje s aplikací poskytovatele služeb, klienty eID uživatelů a odpovídajícím systémem na pozadí (ibid). Využívání eID je v Německu poměrně rozšířené a zákazníci by se tohoto typu ověření neměli zaleknout (ibid). Firma samozřejmě může na německém trhu využít stejnou strategii pro ověření plnoletosti, jakou využívá nyní v ČR, a to kombinací vyskakovacího okna na webu a kontroly věku dopravcem. Tato strategie je však rizikovější.

### **Vytvoření vlastní mobilní aplikace**

Podle výsledků PESTLE analýz pro český i pro německý trh, roste v obou zemích obliba využívání mobilních aplikací k online nákupům a zákazníci je upřednostňují před webovou formou e-shopů. Zákazníky je uváděno také, že použití mobilní aplikace k nákupu upevňuje spojení se značkou a aplikace využívají především kvůli pohodlí, rychlosti a personalizovanému zážitku (Rychtář, 2016, st. 56-57). Firmy mohou díky vlastní aplikaci získat o svých zákaznících spoustu dat a na základě těchto dat efektivněji vytvářet personalizované nabídky, reklamy, ale i obsah na sociálních sítích, což je v posledních letech

velkým trendem (Maitri et. al., 2023, st. 846). Personalizovaný obsah pomáhá k evokování pocitu zákazníka, že firmě opravdu záleží na jeho preferencích a dokonale je zná (ibid).

Vzhledem k výsledkům Porterovy analýzy pěti sil, by vytvoření vlastní aplikace mohlo firmě Alkohol.cz napomoci k získání konkurenční výhody, jelikož na německém trhu má vlastní aplikaci pouze 1 z 5 hlavních konkurentů. V případě, že by firmu ve vytvoření aplikace předběhla konkurence, mohlo by to znamenat odliv části zákazníků k nim, a to jak na českém, tak německém trhu.

Pro vývoj mobilní aplikace existuje několik možností, ze kterých si může firma zvolit. Vývoj aplikace může firma svěřit buď živnostníkovi nebo softwarové firmě, popřípadě agentuře (Sanetrník, 2024). Dále může zvolit vývoj aplikace na základě šablony na mobilní aplikace nebo aplikaci vyvinuté přímo na míru (ibid). Možnost volby má firma také ve výši investice, kterou chce do aplikace vložit (ibid). Tvorba mobilní aplikace přes šablonu je nejméně nákladnou formou, přičemž do šablony je třeba dosadit pouze vzhled aplikace a vybrat jednotlivé funkcionality (ibid). Takové šablony se dají pořídit například na portálu Themeforest (ibid). Je možné také využít platformy jako Flutter nebo Apphive, kde jde vytvořit aplikaci i s pouze základní schopností programovat (ibid). Pokud je firma ochotna investovat do aplikace více peněz, může si nechat vyvinout aplikaci na míru (ibid). Taková aplikace bude mimo profesionálního vzhledu a funkcionalit, disponovat také lepší optimalizací, rychlejším načítáním a správným zobrazením na různých zařízeních (ibid). Co se týče investice, může se pohybovat mezi 100 000 Kč až 3 000 000 Kč (ibid). Průměrně náročné aplikace bývají živnostníky nebo firmami neceněny v rozmezí 100 000 Kč až 250 000 Kč, přičemž tato kategorie by pro aplikace firmy Alkohol.cz měla bohatě stačit (ibid). Po vytvoření aplikace, vystavení na obchody s aplikacemi (AppStore, Obchod Play) a uvedení do provozu, je třeba aplikaci ještě aktualizovat a řešit různé nedostatky, které pravděpodobně vyplynou ze zpětné vazby uživatelů (ibid). Z tohoto důvodu je lepší variantou si zvolit spolupráci s agenturou či firmou, jelikož dokáží snadněji zajistit rychlou opravu vzniklých potíží. Přestože jde o poměrně vysokou investici, je vývoj vlastní aplikace na základě výše popsaných výhod firmě Alkohol.cz doporučen jako výhodný krok.

### **Aktivita na sociálních sítích X a YouTube:**

Dle výsledků obou PESTLE analýz se v obou zemích řadí mezi užívatelsky nejpoblíbenější a nejužívanější sociální média sestupně Facebook, Instagram, YouTube a X. Firma je v ČR aktivní na platformách Facebook a Instagram, přičemž se předpokládá, že bude budovat nové profily na těchto platformách i pro německý trh. Dle výsledků je však počet uživatelů platform YouTube a X nezanedbatelným. Navíc, na těchto platformách se mohou objevovat i uživatelé, kteří nevyužívají Facebook a Instagram, a to primárně na platformě X. Nachází se tam skupina potenciálních zákazníků, kteří ještě firmou Alkohol.cz nebyli targetováni.

Německo má 70,9 milionů aktivních uživatelů YouTube, poměr mezi muži a ženami je téměř vyrovnaný a reklamy na YouTube měly v lednu 2024 dosah k 87,3 % uživatelů internetu v Německu (Kemp, 2024). YouTube je na základě těchto dat rozhodně platformou, na kterou by se firma mohla zaměřit pro zvýšení povědomí o značce. Obsah pro tuto platformu by mohly být například video-návody na přípravu koktejlů, které si člověk může udělat sám ze surovin, které může zakoupit na e-shopu firmy. Tento obsah by mohl zvýšit prodeje produktů, a zvýšit zisk, což je vedlejším cílem firmy. Další video-obsah, který může pro tuto platformu firma tvořit jsou unboxingová videa, což znamená videa, kde je rozbalována objednávka jednoho nebo více produktů. Tato videa může tvořit buď firma sama nebo její spokojení zákazníci, což bude pro pozorovatele ještě věrohodnější variantou. V neposlední řadě může firma natáčet také krátké záznamy z událostí, kterých se zúčastnila nebo které sama pořádala. Může tak nalákat více lidí k tomu, aby se dalších událostí v budoucnu zúčastnili. Tato tvorba může

firmě pomoci k budování komunity, získávání pravidelných zákazníků a tím opět ke zvýšení zisku.

Platforma X měla v Německu k začátku roku 2024 16,16 milionů uživatelů a reklamy na této platformě měly dosah až k 19,4 % uživatelů internetu (Kemp, 2024). Rozložení uživatelů podle pohlaví je takové, že 28,9 % uživatelů jsou ženy a 71,1 % muži (ibid). Podle výsledků PESTLE analýzy německého trhu, konzumují v zemi alkohol častěji muži, což znamená, že na platformě X by mohla být pro firmu zajímavá část cílové skupiny. X je platforma pro sdílení krátkých sdělení, která mohou být například vtipná, naučná, politická, kontroverzní nebo vést k hlubšímu zamyšlení. Náklady na tvoření obsahu jsou nízké, a to jak časově tak finanční. Zároveň tu mají lidé tendenci přispěvkou svých oblíbenců pravidelně sledovat a interagovat s nimi. Aktivita na této platformě může být pro firmu nápomocná k budování komunity, rozšíření povědomí o firmě a vztahu k značce, což dále může vést ke zvýšení zisku.

Jak již bylo zmíněno výše, firmě je doporučeno, aby provozovala oddělené profily pro každou zemi, a to buď v jazyce dané země a nebo v angličtině, aby cílová skupina rozuměla obsahu.

### **Rozšíření sortimentu o nealkoholické verze nápojů**

Provedené analýzy poukázaly na hrozbu vycházející ze změny životního stylu obyvatelstva, a to v obou zemích. Jak již bylo v této kapitole zmíněno, vláda ČR ve svém programovém prohlášení v roce 2022 uvedla, že chce v následujících letech v zemi vytvořit prostředí podporující zdravý životní styl a přispět ke zvýšení odpovědnosti občanů za vlastní zdraví (Vláda ČR, 2024). Zároveň jsou ČR i Německo, jakožto členské země Světové zdravotnické organizace, vyzvány k implementaci Akčního plánu, který obsahuje kroky k omezení dopadu alkoholu na zdraví obyvatelstva, mezi kterými je např. omezení dostupnosti alkoholu nebo zvýšení cen alkoholu prostřednictvím spotřebních daní a dalších nástrojů cenové politiky (Dwyer et. al., 2022, st. 3). Pokud tyto faktory skutečně ovlivní životní styl obyvatelstva, a i jejich spotřební chování, je možné, že klesne poptávka po alkoholických nápojích, a to by mohlo firmu negativně ovlivnit. Pro omezení tohoto vlivu je firmě doporučeno zařadit do sortimentu nealkoholické verze nápojů, které jsou běžně alkoholické, a to například nealkoholické šampaňské, nealkoholická vodka, negroni, pivo, tequila a jiné (Johnson, 2024). Na trhu jich je nyní již poměrně velký výběr, přestože ještě nejsou tolik rozšířené mezi obyvatelstvem (ibid). Tyto nealkoholické verze alkoholických nápojů mají oblibu u lidí, kteří mají rádi chuť určitých nápojů nebo koktejlů, ale z různých důvodů nechtějí a nebo nemohou konzumovat alkohol (ibid). Produkty mohou odebírat také restaurace a bary, které pomocí těchto ingrediencí dále tvoří nealkoholické koktejly, takzvané mocktaily, které si začaly získávat první oblíbence kolem roku 2019 (ibid). Pro firmu by zařazení těchto produktů do sortimentu mohlo působit jako zajímavé lákadlo pro zákazníky, přilákání zcela nové skupiny zákazníků a v neposlední řadě zajistit omezení negativního vlivu případné změny životního stylu obyvatelstva. Zároveň by tímto krokem mohla firma získat konkurenční výhodu na trhu mezi svými konkurenty.

### **Přínosy práce**

Přínosem práce je využitelnost výsledků a doporučení firmou Alkohol.cz v praxi. Výsledky a doporučení budou firmě předloženy, přičemž firma je může využít jako inspiraci při procesu expanze do Německa, který má v plánu začít plně realizovat ve velmi blízké době. Informace zjištěné pomocí provedených analýz vnitřního a vnějšího okolí firmy na tuzemském i německém trhu, mohou být pro firmu cenným základem pro uskutečnění její aktuální strategie a následného dosažení strategického cíle.

Diplomová práce může působit jako přínosný vzdělávací materiál pro studenty bakalářského studia se zaměřením na management. Ukazuje praktický postup řešení reálné situace z praxe,

na které mohou studenti vidět aplikované teoretické postupy propojené s reálným děním. Využít ji mohou například vysoké školy s programem zaměřeným na Ekonomii a management nebo obchodní střední školy.

Autorka práce získala cenné informace a praktické zkušenosti pro budoucí užítkování a rozvoj, a to primárně v oboru strategického managementu, zahraničního obchodu, a jiné. Zároveň rozvíjela své komunikační dovednosti, analytické schopnosti a kritické myšlení.

## 4 Závěry

Tato práce zkoumala vliv vnějšího okolí na strategii firmy Alkohol.cz, která operuje v dynamickém prostředí e-commerce. Jednatel firmy při rozhovoru uvedl, že primárním strategickým cílem je expandovat v rámci roku 2024 na německý trh a vedlejším cílem je zvýšení zisku. Na základě těchto informací, bylo za hlavní cíl práce zvoleno: “Navrhnout doporučení pro firmu Alkohol.cz, na základě komplexní analýzy vlivů vnějšího okolí na současnou strategii firmy, za účelem dosažení aktuálního strategického cíle.”. Firma dále může tato doporučení použít a nebo se jimi inspirovat při procesu expanze na německý trh. Pro naplnění zvoleného cíle práce bylo potřeba provést komplexní analýzu vnějšího prostředí na tuzemském i německém trhu. Za účelem přesnějšího vymezení výzkumu byly zvoleny dvě výzkumné otázky, jejichž zodpovězení zároveň napomohlo k naplnění cíle práce. Výzkumné otázky byly formulovány v následujícím znění.

Výzkumná otázka č.1: “Jaká je současná situace firmy a jaké jsou její nedostatky vzhledem vlivům vnějšího okolí?”.

Výzkumná otázka č.2: “Na jaké faktory plynoucí z analýzy vlivů vnějšího okolí by se měla firma zaměřit pro úspěšné zvládnutí expanze?”.

Práce byla rozdělena na dvě části, a to část teoreticko-metodologickou a analytickou. Teoreticko-metodologická část se zabývá sběrem sekundárních dat metodou literární rešerše, přičemž získané informace poskytly kvalitní základ pro volbu metodologie a následný výzkum. Analytická část je věnována komplexní analýze vlivů vnitřního a vnějšího okolí na strategii firmy, diskuzi výsledků a formulaci doporučení pro firmu. První použitou metodou je případová studie, která měla za cíl popsat současný stav firmy a jejího vnějšího okolí na tuzemském trhu. Na základě případové studie byly jako hlavní nedostatky firmy vzhledem k vlivům vnějšího okolí identifikovány následující faktory. Tyto faktory jsou občasná nedodržení avizovaného času doručení, možné zpřísnění ověřování plnoletosti zákazníků při online nákupu, vedení e-shopu pouze v českém jazyce, možná změna životního stylu obyvatelstva, rostoucí obliba nákupů v mobilních aplikacích, neaktivita na sociálních sítích YouTube a X, plus fakt, že firma ještě nemá vyřešenou situaci s plánovaným daňovým skladem a licenci na kolkování alkoholu, což může zásadně ovlivnit časový rámec celé expanze. Dalšími provedenými metodami byly PESTLE analýza pro německý trh, Porterova analýza pěti sil a Plánování scénářů. Výsledky těchto analýz odhalily faktory, na které by se měla firma zaměřit pro úspěšné zvládnutí expanze na německý trh. Prvním faktorem je hrozba zesílení restrikcí na dostupnost alkoholu a snaha o zvýšení jejich ceny prostřednictvím cenové politiky, což může snížit poptávku po produktech firmy. Druhým faktorem je správná volba logistické firmy, jako dopravce objednávek pro německý trh. Třetím faktorem je, že stejně jako v ČR vzrůstá i v Německu obliba nákupů přes mobilní aplikace. Stejně jako v ČR je také možné zpřísnění opatření pro kontrolu věku zákazníka, změna životního stylu obyvatel a také je pro firmu nevýhodné, že není aktivní na platformách YouTube a X. Následně byla na základě těchto výsledků formulována doporučení pro firmu, která jsou v práci prezentována a vysvětlena. První doporučení je zaměřeno na vhodný postup výběru skladových prostor a volby dopravce pro německý trh. Druhým doporučením je provozování e-shopu ve více jazycích, a to mimo češtiny ještě v angličtině a němčině. Třetím doporučením je zlepšení procesu pro ověření plnoletosti zákazníka. Čtvrté doporučení je zaměřeno na vytvoření vlastní mobilní aplikace firmy. Páté doporučení je zaměřeno na vytvoření profilů a zahájení aktivity na sociálních sítích YouTube a X. Poslední doporučení je rozšíření sortimentu o nealkoholické verze nápojů. Všechna doporučení jsou popsána společně s návrhy na jejich realizaci v praxi, čímž byl naplněn definovaný cíl práce. Při tvorbě práce byly průběžně odhaleny také limity

práce, na které může být zaměřen další výzkum. Prvním limitem je skutečnost, že jednatel firmy nemohl poskytnout autorce některá data o firmě, která jsou považována za citlivá, a proto nemohou být veřejně sdílená. Kvůli absenci těchto dat, nemohla být provedena analýza Balanced scorecard, která by mohla napomoci komplexnějšímu porozumění současné situace firmy a prohloubení zkoumané problematiky, a to o schopnost lepší identifikace vnitřních vlivů v ekonomické sféře, například finanční kapacitu firmy pro plánovanou expanzi. Dalším limitem práce je fakt, že k formulaci doporučení pro firmu byly využity pouze ty výsledky výzkumu, které jsou nejvíce relevantní vzhledem k jejich vlivu na současnou strategii firmy a její schopnost dosažení aktuálního strategického cíle. Další potenciál práce je v zaměření se na zbývající výsledky a formulaci dalších doporučení pro firmu, které mohou mít pro firmu další přínos.



# Literatura

## Primární zdroje

BERDYCH, První rozhovor s jednatelem firmy, rozhovor, Praha, 11.12.2023.

BERDYCH, Druhý rozhovor s jednatelem firmy, rozhovor, Praha, 11.3.2024.

## Monografie

PLODKOVÁ, A. *Konkurenční strategie vybraného podniku*. Bakalářská práce. Liberec: Technická Univerzita v Liberci, 2019. Vedoucí práce Lenka Sojková.

RŮŽIČKOVÁ, M. *Tvorba strategie podniku s využitím stakeholderského přístupu*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2018. Vedoucí práce Ladislav Blažek.

RYCHTÁŘ, P. *Mobilní zařízení a jejich role v soudobém retailu*. Diplomová práce. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2016. Vedoucí práce Jan Tluchoř

TSATSOULA, E. *Application of Ansoff's Matrix-Methodology: Marketing Growth Strategies For Products*. Diplomová práce. Thessaloniki: School of Economics, Business Administration & Legal Studies, 2017. Vedoucí práce I. Pollalis.

YAGOTINTSEVA, Y. *Strategie vstupu vybrané firmy na zahraniční trh*. Bakalářská práce. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní Institut - AMBIS, 2019. Vedoucí práce Stanislav Heczko.

ZÁMEČNÍK, O. *Expansion Strategy of Czech Companies into the Markets of East Africa*. Diplomová práce. Brno: Masarykova Univerzita, 2023. Vedoucí práce Alena Šafrová.

## Odborné knihy a časopisy

AAKER, D. A. MOORMAN, CH. *Strategic market management* [online], 12. ilustrované vydání. New York: John Wiley & Sons. 2023. 480 s. ISBN: 9781119802860. Dostupný z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=\\_TDaEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=IA2&dq=environmental+analysis+in+strategic+management&ots=uEgAEnR9eD&sig=YVxf-niismeYPeg5AEc-bGiVn28&redir\\_esc=y#v=onepage&q=environmental%20analysis%20in%20strategic%20management&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=_TDaEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=IA2&dq=environmental+analysis+in+strategic+management&ots=uEgAEnR9eD&sig=YVxf-niismeYPeg5AEc-bGiVn28&redir_esc=y#v=onepage&q=environmental%20analysis%20in%20strategic%20management&f=false)

ANWAR, J. SHAH, S. HASNU, S. *Business Strategy And Organizational Performance. Pakistan Economic and Social Review* [online], 2016, vol. 54, no.1, s. 98. Dostupný z: <https://www.jstor.org/stable/26616701>

BJERKE, M. B. RENGER, R. 2017. Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and Program Planning* [online], 2017, vol. 61, s. 125–127. Dostupný z: doi:10.1016/j.evalprogplan.2016.12.009

Blahošová, J. Lebedíková, M. Tancoš, M. Plhák, J. Šmahel, D. Elavsky, S. Tkaczyk, M. Sotolář, O. Jak čeští adolescenti používají své mobily? *Analýza dat z chytrých telefonů*. [online], Brno: Masarykova univerzita, 2023. 28 s. Dostupné z: [https://irtis.muni.cz/media/3524142/wp4\\_report\\_jak-cesti-adolescenti-pouzivaji-sve-mobily.pdf](https://irtis.muni.cz/media/3524142/wp4_report_jak-cesti-adolescenti-pouzivaji-sve-mobily.pdf)

BOWEN, G. BOWEN, D. *Strategy Formulation and Uncertainty in Environments* [online], 2014. Dostupný z: doi:10.15341/jbe(2155-7950)/12.05.2014/012

CAMPBELL, C. FARRELL, J. R. More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing. *Business Horizons* [online], 2020, vol. 63, no. 4, s. 469–479. Dostupný z: doi:10.1016/j.bushor.2020.03.003

CHEBA, K. KIBA-JANIAK, M. BARANIECKA, A. KOŁAKOWSKI, T. 2021. Impact of external factors on e-commerce market in cities and its implications on environment. *Sustainable Cities and Society* [online], 2021, vol. 72, s. 2-8. Dostupný z: doi:10.1016/j.scs.2021.103032

CHRASTINA, J. *Případová studie - metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. 287 s. ISBN 978-80-244-5373-6

Csémy, L. Dvořáková, Z. Fialová, A. Kodl, M. Skývová, M. *Užívání tabaku a alkoholu v České republice 2018* [online], 2019, s. 1-38. Dostupné z: [http://www.szu.cz/uploads/documents/szu/aktual/uzivani\\_tabaku\\_alkoholu\\_cr\\_2018.pdf](http://www.szu.cz/uploads/documents/szu/aktual/uzivani_tabaku_alkoholu_cr_2018.pdf)

DAVID, F., DAVID, F. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition*. PEARSON Education, 2022. 672 p. ISBN 1292441402.

DAVID, M. E., DAVID, F. R. DAVID, F. R. Mission Statement Theory and Practice: A Content Analysis and New Direction. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*. 2014, vol. 7, no. 1, s. 96–100.

DAVID, R. DAVID, R. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 16. vydání. New Jersey: Pearson, 2017. 680 s. ISBN 978-0-13-416784-8

DAVIES, P. WALSH, D. *Alcohol problems and alcohol control in Europe* [online], Oxfordshire: Taylor & Francis, 2023. 350 s. ISBN: 9781003819103. Dostupný z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=JKLfEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT23&dq=alcohol+and+Germany&ots=ITUpVRXqAL&sig=eeRnK2bA9oK3iAZcMxMsZGP9Iy8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=alcohol%20and%20Germany&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=JKLfEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT23&dq=alcohol+and+Germany&ots=ITUpVRXqAL&sig=eeRnK2bA9oK3iAZcMxMsZGP9Iy8&redir_esc=y#v=onepage&q=alcohol%20and%20Germany&f=false)

DEAN, M. Scenario Planning: A Literature Review. *Future Scenarios: New Technologies, Demographics and Patterns of Demand* [online], 2019, s. 6–18. Dostupný z: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/92713315/Dean\\_Scenario\\_Planning\\_Nov\\_2019-libre.pdf?1666197913=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DScenario\\_Planning\\_A\\_Literature\\_Review.pdf&Expires=1707586041&Signature=axzLu~-MKdVVSQEMXPcUSVynTmss~zBhuFsbVtsVBpe1s~v6wBcgBQQ~lhrnNtBRFu1HegMUhUTUuY4XWJ76qwk4vYVXIT0fmFlCbyQoIoTzh4zvrTCs4vXilsXDkx4eyFx23giQhJx-IWku6NA0-RI8dP5oUPtXEKyYNUOVok1LDX29WT4r4sRXaK6A9GKB10KfhHBQmnAc-oCCJ51fajl-YEXd6nsnQOoY1Lb20bvfrz8JajsPgw3yqKZyjIMm92RwDUxY8-CvY4J1DrSrgpXz~m7eIb3YlihqtIGOzrnTrVWEyfGQPMVcu-NTAeSBG-i6t751fsXXba0hAB9TOZQ\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/92713315/Dean_Scenario_Planning_Nov_2019-libre.pdf?1666197913=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DScenario_Planning_A_Literature_Review.pdf&Expires=1707586041&Signature=axzLu~-MKdVVSQEMXPcUSVynTmss~zBhuFsbVtsVBpe1s~v6wBcgBQQ~lhrnNtBRFu1HegMUhUTUuY4XWJ76qwk4vYVXIT0fmFlCbyQoIoTzh4zvrTCs4vXilsXDkx4eyFx23giQhJx-IWku6NA0-RI8dP5oUPtXEKyYNUOVok1LDX29WT4r4sRXaK6A9GKB10KfhHBQmnAc-oCCJ51fajl-YEXd6nsnQOoY1Lb20bvfrz8JajsPgw3yqKZyjIMm92RwDUxY8-CvY4J1DrSrgpXz~m7eIb3YlihqtIGOzrnTrVWEyfGQPMVcu-NTAeSBG-i6t751fsXXba0hAB9TOZQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

DLOUHÁ, J. DLOUHÝ, J. and KAPITULČINOVÁ, D. Metodika tvorby a využití případových studií ve výuce a formou Open Educational Resources (OER). *Envigogika: Charles University E-journal for Environmental Education* [online], 2016, vol. 11, no. 1, s. 1–29. Dostupný z: <https://envigogika.czp.cuni.cz/index.php/Envigogika/article/view/515/659>

DWYER, R. ROOM, R. O'BRIEN, P. COOK, M. GLEESON, D. *Alcohol Industry Submissions to the WHO 2020 Consultation on the Development of an Alcohol Action Plan: A content and Thematic analysis* [online], 2022, s. 1-38. Dostupný z: <https://forut.no/wp-content/uploads/2023/04/CAPRreportonalcoholcompanysubmkissionstothewhoalcoholactionplan.pdf>

ENGERT, S. BAUMGARTNER, R. J. Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production* [online]. 2016, vol. 113, s. 822–834. Dostupný z: doi:10.1016/j.jclepro.2015.11.094

FIETKIEWICZ, K. J. LINS, E. BUDREE, A. Investigating the Generation- and Gender-Dependent Differences in Social Media Use: A Cross-Cultural Study in Germany, Poland and South Africa. *Lecture Notes in Computer Science* [online], 2018, s. 183–200. Dostupný z: doi:10.1007/978-3-319-91485-5\_14

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi.* Praha: Grada, 2019. 240 s. ISBN 9788027120208.

GANDELLINI, G., et al. Strategy for Action–II: strategy formulation, development, and control. *Springer Science & Business Media*, 2013. 117 s. ISBN 884-70-247-57

GÖRÖG, M. A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management* [online]. 2016, vol. 34, no. 8, s. 1658–1669. Dostupný z: doi:10.1016/j.ijproman.2016.08.011

HANZELKOVÁ, A. KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi.* 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. 256 s. ISBN: 978-80-7400-637-1

HASAN, U. CHYI, M. Practical Application of Balanced Scorecard - A Literature Review. *Journal of Strategy & Performance Management* [online], 2017, vol. 5, no. 3, s. 87–103. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Rashedul-Hasan/publication/319930803\\_PRACTICAL\\_APPLICATION\\_OF\\_BALANCED\\_SCORECARD-A\\_LITERATURE\\_REVIEW/links/59c2159c0f7e9b21a82a4b36/PRACTICAL-APPLICATION-OF-BALANCED-SCORECARD-A-LITERATURE-REVIEW.pdf?\\_sg%5B0%5D=started\\_experiment\\_milestone&origin=journalDetail](https://www.researchgate.net/profile/Rashedul-Hasan/publication/319930803_PRACTICAL_APPLICATION_OF_BALANCED_SCORECARD-A_LITERATURE_REVIEW/links/59c2159c0f7e9b21a82a4b36/PRACTICAL-APPLICATION-OF-BALANCED-SCORECARD-A-LITERATURE-REVIEW.pdf?_sg%5B0%5D=started_experiment_milestone&origin=journalDetail)

HENRY, A. E. *Understanding Strategic Management.* Glasgow: Oxford University Press, 2021. 387 p. ISBN 978- 0-19-885983-3.

HOFFER, A. Global Excise tax Application and Trends. *Fiscal Fact* [online], 2023, vol. 810, s. 2–47. Dostupný z: [https://files.taxfoundation.org/20230410092236/Global-Excise-Tax-Applications-and-Trends-2023.pdf?\\_gl=1\\*z1b843\\*\\_ga\\*MTI4MjQ0NDM5Ny4xNzExMTg3NTcy\\*\\_ga\\_FP7KWVDV08V\\*MTcxMTE4NzU3MS4xLjAuMTcxMTE4NzU3MS42MC4wLjA](https://files.taxfoundation.org/20230410092236/Global-Excise-Tax-Applications-and-Trends-2023.pdf?_gl=1*z1b843*_ga*MTI4MjQ0NDM5Ny4xNzExMTg3NTcy*_ga_FP7KWVDV08V*MTcxMTE4NzU3MS4xLjAuMTcxMTE4NzU3MS42MC4wLjA).

JAMIL, R. A. SHAH, S. T. H. SHAH, T. KAZMI A. Critical Exploration of Prescriptive and Emergent approaches to Strategic management: A review paper. *ResearchGate* [online]. 2015. Dostupný z: [https://www.researchgate.net/publication/275954575\\_Critical\\_Exploration\\_of\\_Prescriptive\\_and\\_Emergent\\_approaches\\_to\\_Strategic\\_management\\_A\\_review\\_paper](https://www.researchgate.net/publication/275954575_Critical_Exploration_of_Prescriptive_and_Emergent_approaches_to_Strategic_management_A_review_paper)

JANSSEN, M. CHANG, B. HRISTOV, H. PRAVST, I. PROFETA, A. MILLARD, J. Changes in food consumption during the COVID-19 pandemic: Analysis of consumer survey data from the first lockdown period in Denmark, Germany, and Slovenia. *Frontiers in Nutrition* [online], 2021, vol. 8. Dostupný z: doi:10.3389/fnut.2021.635859

KAYIKCI, Y. Sustainability impact of digitization in logistics. *Procedia Manufacturing* [online], 2018, vol. 21, s. 782–789. Dostupný z: doi:10.1016/j.promfg.2018.02.184

KIRKPATRICK, A. S. *Build a better vision statement: Extending research with practical advice* [online]. USA: Rowman & Littlefield, 2016. 174 s. ISBN: 9781498539432. Dostupný z:

[https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=EKuZDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=how+to+formulate+vision+statement&ots=pLWsCvEqNp&sig=Ia8oO7qWkPsq5s3goMhUN\\_EJL00&redir\\_esc=y#v=onepage&q=how%20to%20formulate%20vision%20statement&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=EKuZDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=how+to+formulate+vision+statement&ots=pLWsCvEqNp&sig=Ia8oO7qWkPsq5s3goMhUN_EJL00&redir_esc=y#v=onepage&q=how%20to%20formulate%20vision%20statement&f=false)

LOREDANA, M. The use of Ansoff Matrix in the field of business. *Economy Series*. 2017, vol. 2, s. 144–148. Dostupný z: [https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2017-02.Volumul\\_2\\_Special/21\\_EcobiciL.pdf](https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2017-02.Volumul_2_Special/21_EcobiciL.pdf)

LYNCH, R. *Strategic Management* [online]. 8. vydání. Spojené Království: Pearson, 2018. 704 s. ISBN: 1292211431. Dostupný z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=i71dDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=levels+of+strategy+in+strategic+management&ots=gIhcviNqek&sig=\\_Ioua62LaiVVKi0jokl8PUuuD1w&redir\\_esc=y#v=onepage&q=levels%20of%20strategy%20in%20strategic%20management&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=i71dDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=levels+of+strategy+in+strategic+management&ots=gIhcviNqek&sig=_Ioua62LaiVVKi0jokl8PUuuD1w&redir_esc=y#v=onepage&q=levels%20of%20strategy%20in%20strategic%20management&f=false)

MAITRI, W. S. PRAKOSOS, R. D. Y SUBAGJA, A. D. AUSAT, A. M. A. Recent trends in social media marketing strategy. *Jurnal Minfo Polgan* [online], 2023, vol. 12, no. 2, s. 845–847. Dostupný z: <https://jurnal.polgan.ac.id/index.php/jmp/article/view/12517/1689>

POLLARD, D. HOTHO, S. Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision* [online], 2006, vol. 44, no. 6, s. 721–736. Dostupný z: doi:10.1108/00251740610673297

RASTOGI, N. TRIVEDI, K. M. PESTLE Technique – A Tool to Identify External Risks in Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 2016, vol. 3, no. 1, s. 384–388.

REMR, J. Validation of the Health Consciousness Scale among the Czech Population. *Healthcare* [online], 2023, vol. 11, no. 11, s. 1628. Dostupné z: doi:10.3390/healthcare11111628

ROSSOW, I. BARTÁK, M. BLOOMFIELD, K. BRADDICK, F. BYE, E. K. KILIAN, C. LÓPEZ-PELAYO, H. MÄKELÄ, P. MOAN, I. S. MOSKALEWICZ, J. PETRUŽELKA, B. ROGALEWICZ, V. and MANTHEY, J. Changes in Alcohol Consumption during the COVID-19 Pandemic Are Dependent on Initial Consumption Level: Findings from Eight European Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online], 2021, vol. 18, no. 19, s. 1–12. Dostupné z: doi:10.3390/ijerph181910547

SCHÄUFELE-ELBERS, I. JANSSEN, M. Consumer segmentation based on three dimensions of sustainable food consumption: a simultaneous analysis of meat, organic food, and sweet snack purchases based on household panel data in Germany. *Frontiers in Nutrition* [online], 2023, vol. 10. Dostupný z: doi:10.3389/fnut.2023.1140636

SEIDEL, S. BLANQUART, C. 2020. E-commerce in France and Germany a comparative analysis. *RTS - Recherche Transports Sécurité* [online], 2020, s. 1–11. Dostupný z: [https://elib.dlr.de/115779/1/Seidel-Blanquart\\_2020\\_RTS\\_ecommerce.pdf](https://elib.dlr.de/115779/1/Seidel-Blanquart_2020_RTS_ecommerce.pdf)

SHIRKHODAIE, M. RASTGOO-DEYLAMI, M. Positive Word of Mouth Marketing: Explaining the Roles of Value Congruity and Brand Love. *Journal of Competitiveness* [online], 2016, vol. 8, no. 1, s. 19–37. Dostupný z: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49231031/208-libre.pdf?1475218971=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPositive\\_Word\\_of\\_Mouth\\_Marketing\\_Explain.pdf&Expires=1709994777&Signature=PB0jW6O~VERuQ9H~CpjH0LM1VhQYAMxYQgxMGP3ZvxjNF-Sg04mgYyG203ChkO7FbJNf7NrOoW4o7~AE68NNO0Z24uPZ~eiFVaJz0dGX00112-diZArrBenwXstNaPNWvBm3~AdM7EF909kh8g4EHLPGwB9vVqw19DbmfuuDqvpQ](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49231031/208-libre.pdf?1475218971=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPositive_Word_of_Mouth_Marketing_Explain.pdf&Expires=1709994777&Signature=PB0jW6O~VERuQ9H~CpjH0LM1VhQYAMxYQgxMGP3ZvxjNF-Sg04mgYyG203ChkO7FbJNf7NrOoW4o7~AE68NNO0Z24uPZ~eiFVaJz0dGX00112-diZArrBenwXstNaPNWvBm3~AdM7EF909kh8g4EHLPGwB9vVqw19DbmfuuDqvpQ)



ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - červenec 2023. *czso.cz* [online]. 2023 [cit. 2024-03-12]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-cervenec-2023>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení obyvatelstva. *czso.cz* [online]. 2023 [cit. 2024-03-12]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/documents/10180/191186467/1300642301.pdf/36017457-f226-4cbc-8271-64ffe5bad1f9?version=1.1>

ČNB. Inflace zpět u 2% cíle. *cnb.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-20]. Dostupný z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>

COLLIERS. Pronájem skladů. *property-maps.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupný z: <https://www.propertymaps.cz/cz/sklady/>

COZMOSLABS. Website Translation Costs: How Much Does It Cost to Translate a Website in 2024? *translatepress.com* [online]. 2024 [cit. 2024-04-02]. Dostupný z: <https://translatepress.com/website-translation-costs/>

CZ.NIC. Ceník. *mojeid.cz* [online]. 2012 [cit. 2024-03-15]. Dostupný z: [https://www.mojeid.cz/media/filer\\_public/29/2a/292aebbf-cfa2-46ea-a8ff-8070ccb31525/cenik\\_cznic\\_20120201.pdf](https://www.mojeid.cz/media/filer_public/29/2a/292aebbf-cfa2-46ea-a8ff-8070ccb31525/cenik_cznic_20120201.pdf)

DER GRÜNE PUNKT. Benefits of the Dual System – Lifecycle Assessment From 1990 to Date. *gruener-punkt.de* [online]. 2024 [cit. 2024-03-20]. Dostupný z: <https://www.gruener-punkt.de/en/politics-and-society/policy-making-and-associations/translate-to-english-studie-oeko-institut/benefits-of-the-dual-system>

DHL PAKET GMBH. Reliable parcel shipping. *dhl.de* [online]. 2024 [cit. 2024-03-17]. Dostupný z: <https://www.dhl.de/en/privatkunden/pakete-versenden/deutschlandweit-versenden/paket.html>

DPD. Parcel shipping for your online shop. *dpd.com* [online]. 2024 [cit. 2024-03-17]. Dostupný z: [https://www.dpd.com/de/en/sending/e-commerce-shipping/#ecommerce\\_request\\_prices](https://www.dpd.com/de/en/sending/e-commerce-shipping/#ecommerce_request_prices)

EURYDICE. Politická a ekonomická situace. *eurydice.eacea.ec.europa.eu* [online]. 2023 [cit. 2024-03-07]. Dostupný z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national-education-systems/czechia/politicka-ekonomicka-situace>

FEDERAL FOREIGN OFFICE. Germany in Europe. *auswaertiges-amt.de* [online]. 2024 [cit. 2024-03-15]. Dostupný z: <https://www.auswaertiges-amt.de/en/aussenpolitik/europe/german-european-policy>

FEDERAL OFFICE FOR INFORMATION SECURITY. The German eID Function. *bsi.bund.de* [online]. 2024 [cit. 2024-03-20]. Dostupný z: [https://www.bsi.bund.de/EN/Themen/Oeffentliche-Verwaltung/Elektronische-Identitaeten/Online-Ausweisfunktion/online-ausweisfunktion\\_node.html](https://www.bsi.bund.de/EN/Themen/Oeffentliche-Verwaltung/Elektronische-Identitaeten/Online-Ausweisfunktion/online-ausweisfunktion_node.html)

FINANCE.CZ. 2024. Spotřební daň - lih. *finance.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-10]. Dostupný z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/dph-a-spotrebni-dane/spotrebni-dane/lih/>

GLS. We are your e-commerce partner: parcel shipping and returns processing for your online shop. *gls-pakete.de* [online]. 2024 [cit. 2024-03-17]. Dostupný z: <https://www.gls-pakete.de/en/business-shipping/e-commerce>

GORDON. TOP 7 Courier Services in Germany in 2023: Comparison and Recommendations from Fulfillment-Box. *fulfillment-box.com* [online]. 2023 [cit. 2024-03-17]. Dostupný z: <https://fulfillment-box.com/top-7-courier-services-in-germany-in-2023/>

IIMCE. Ansoffova-matice. *iimce.cz* [online]. 2017 [cit. 2024-01-04]. Dostupný z: <https://iimce.cz/marketingovy-vyzkum-na-zahranicnich-trzich/ansoffova-matice/>

INTERNATIONAL MONETARY FUND. WORLD ECONOMIC OUTLOOK UPDATE. *imf.org* [online]. 2024 [cit. 2024-04-02]. Dostupné z: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2024/Update/January/English/text.ashx>

JOHNSON. The Best Nonalcoholic Drinks. *nytimes.com* [online]. 2024 [cit. 2024-04-04]. Dostupný z: <https://www.nytimes.com/wirecutter/reviews/best-non-alcoholic-drinks/>

KARLOVARSKÝ KRAJ. Karlovy Vary: Dopravní a technická infrastruktura. *karlovyvary-region.eu* [online]. 2024 [cit. 2024-03-12]. Dostupný z: <http://karlovyvary-region.eu/dopravni-a-technicka-infrastruktura/#dokument>

KEMP. Digital 2024: Germany. *datareportal.com* [online]. 2024 [cit. 2024-04-02]. Dostupný z: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-germany>

MFČR. Povolení k provozování daňového skladu. *portal.gov.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupný z: <https://portal.gov.cz/sluzby-vs/povoleni-k-provozovani-danoveho-skladu-S40057>

MINISTERSTVO DOPRAVY ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. Rozvoj dopravní infrastruktury do roku 2050. *mdcr.cz* [online]. 2019 [cit. 2024-03-13]. Dostupný z: <https://www.mdcr.cz/getattachment/Dokumenty/Strategie/Rozvoj-dopravni-infrastruktury-do-roku-2050/Rozvoj-dopravni-infrastruktury-do-roku-2050/Rozvoj-dopravni-infrastruktury-do-roku-2050.pdf.aspx>

MYTIMI S.R.O. Společnosti Alkohol.cz jsme ušetřili 52 % mzdových nákladů. *mytimi.cz* [online]. 2022 [cit. 2024-01-04]. Dostupný z: <https://www.mytimi.cz/spolecnost-alkoholcz-pripadova-studie/>

OECD. Employment rate by age group. *data.oecd.org* [online]. 2024 [cit. 2024-03-17]. Dostupný z: <https://data.oecd.org/emp/employment-rate-by-age-group.htm>

OWCZAREK, A. Shipping to Germany: Everything About The German Packaging Act. *packhelp.com* [online]. 2023 [cit. 2024-03-20]. Dostupný z: <https://packhelp.com/german-packaging-act/>

PITSCH, P. TOP 5 DELIVERY COMPANIES IN GERMANY FOR E-COMMERCE. *blog.getbyrd.com* [online]. 2024 [cit. 2024-03-28]. Dostupný z: <https://blog.getbyrd.com/en/top-5-delivery-companies-in-germany>

SÁLOVÁ, A. Požitkáři pozor! Jak řešit ověření věku na svém webu? *foxentry.com* [online]. 2019 [cit. 2024-03-15]. Dostupný z: <https://foxentry.com/cs/blog/pozitkari-pozor-jak-resit-overeni-veku-na-svem-webu>

SANETRŇÍK, P. Kolik stojí vývoj mobilní aplikace v roce 2024. *webfusion.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-04-02]. Dostupné z: <https://webfusion.cz/kolik-stoji-vyvoj-mobilni-aplikace-v-roce-2024/#>

STATISTA. E-commerce net sales of the leading online stores in the wine and liquor segment in Germany in 2022. *statista.com* [online]. 2023 [cit. 2024-03-21]. Dostupný z: <https://www.statista.com/forecasts/1218267/top-online-stores-wine-liquor-germany-ecommerce>

STATISTA. Population of Germany as of December 31, 2022, by age group. *statista.com* [online]. 2023 [cit. 2024-03-17]. Dostupný z: <https://www.statista.com/statistics/454349/population-by-age-group-germany/>

STATISTA. Share of online stores that use the main shipping service providers in Germany in 2020. *statista.com* [online]. 2021 [cit. 2024-03-28]. Dostupný z: <https://www.statista.com/forecasts/1218297/germany-top-shipping-service-providers-ecommerce>

STATISTA. Which of the following methods do you prefer to use when you pay for a product you've bought online? *statista.com* [online]. 2022 [cit. 2024-03-20]. Dostupný z: <https://www.statista.com/statistics/434341/e-commerce-popular-payment-methods-germany/>

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÁ A POTRAVINÁŘSKÁ INSPEKCE. Základní informace k maloobchodu. *szpi.gov.cz* [online]. 2023 [cit. 2024-03-20]. Dostupný z: <https://www.szpi.gov.cz/clanek/maloobchod.aspx?q=Y2hudW09Nw%3d%3d>

STŘEDOEVROPSKÉ CENTRUM PRO FINANCE A MANAGEMENT. Balanced ScoreCard (BSC). *finance-management.cz* [online]. 2012 [cit. 2024-01-04]. Dostupný z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>

THE FEDERAL GOVERNMENT. Economy. *make-it-in-germany.com* [online]. 2024a [cit. 2024-03-15]. Dostupný z: <https://www.make-it-in-germany.com/en/living-in-germany/discover-germany/economy>

THE FEDERAL GOVERNMENT. Politics & EU. *make-it-in-germany.com* [online]. 2024 [cit. 2024-03-15]. Dostupný z: <https://www.make-it-in-germany.com/en/living-in-germany/discover-germany/politics-eu>

TOMAN, P. HUBIČKA, F. Zavádění udržitelnosti proměňuje logistiku, firmy se její principy snaží naplňovat ve všech směrech. Odborníci varují před jednostrannými pohledy. *logistika.ekonom.cz* [online]. 2023 [cit. 2024-03-15]. Dostupný z: <https://logistika.ekonom.cz/c1-67206670-zavadeni-udrzitelnosti-promenuje-logistiku>

VLÁDA ČR. 2024. Programové prohlášení vlády. *vlada.gov.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-07]. Dostupný z: [https://vlada.gov.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#prumysl\\_a\\_obchod](https://vlada.gov.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/#prumysl_a_obchod)

WEBTRADE CZ S.R.O. DPH v Německu. *exportdosrn.cz* [online]. 2021 [cit. 2024-03-17]. Dostupný z: <https://www.exportdosrn.cz/info/dane-v-nemecku/dph-v-nemecku/>

WEBTRADE CZ S.R.O. Typy daní v Německu. *exportdosrn.cz* [online]. 2024 [cit. 2024-03-15]. Dostupný z: <https://www.exportdosrn.cz/info/dane-v-nemecku/typy-dani-v-nemecku/>

WEDO. Základní cenová nabídka. *wedo.cz* [online]. 2021 [cit. 2024-03-17]. Dostupný z: <https://www.wedo.cz/files/public/documents/Základní%20cenová%20nabídka.pdf>

ZÁSILKOVNA. Kompletní ceník služeb. *files.packeta.com* [online]. 2024 [cit. 2024-03-12], s. 4-49. Dostupný z: [https://files.packeta.com/web/files/Kompletni\\_cenik\\_sluzeb.pdf](https://files.packeta.com/web/files/Kompletni_cenik_sluzeb.pdf)

ZÁSILKOVNA. Obchodní podmínky. *files.packeta.com* [online]. 2023 [cit. 2024-03-12], s. 2-13. Dostupný z: [https://files.packeta.com/web/files/VOP\\_Zasilkovna.pdf](https://files.packeta.com/web/files/VOP_Zasilkovna.pdf) [Original source: <https://studycrumb.com/alphabetizer>]



## Přílohy

### Příloha 1 První rozhovor s jednatelem firmy Alkohol.cz ve dne 11.12.2024

Otázka číslo 1:

Autorka: Jaká je vaše primární identita firmy?

D. Berdych: Jsme především e-shop a snažíme se působit především jako e-shop, proto máme pouze jednu kamennou prodejnu.

Autorka: Co se týče prodeje mimo prodejnu, jak máte zařízenou dopravu zboží?

D. Berdych: Máme vlastní expresní rozvoz v rámci Prahy, nebo využíváme třetích stran jako např. Zásilkovna a jiné na doručení i po Praze, a to do výdejních míst, na adresu nebo do boxů v rámci České republiky a Slovenska.

Autorka: V případech, kdy nejde o vlastní dopravu, jak kontrolujete věk zákazníka? Přece jenom jde o alkoholické výrobky a ty se ze zákona mohou prodávat pouze lidem starších 18 let.

D. Berdych: První krok je zakliknutí políčka při objednávání na e-shopu, že kupujícímu bylo více než 18 let, což je samozřejmě na zodpovědnosti a čestnosti zákazníka. Dalším krokem je potom, že kurýři dopravců kontrolují věk člověka, který od něj zásilku přebírá.

Otázka číslo 2:

Autorka: Jaký je Váš hlavní cíl, popř. cíl pro rok 2024?

D. Berdych: Hlavním cílem pro rok 2024 je expanze do zahraničí, přesněji do Německa a Polska. Momentálně testujeme expanzi v Bulharsku.

Otázka číslo 3:

Autorka: Máte již vymyšlenou strategii, jak tohoto cíle docílit?

D. Berdych: Je to v procesu. Budeme buď nakupovat produkty v dané zemi, skladovat tam a prodávat koncovým zákazníkům a nebo přemýšlíme nad pravděpodobnější variantou, a to založení daňového skladu u hranic v ČR a rozvážení zboží odtamtud.

Otázka číslo 4:

Autorka: Jaké má daňový sklad pro vás výhody?

D. Berdych: Kolkovat alkohol budeme moci v ČR, nájemné za skladové prostory bude nižší a všechno zboží budeme mít na jednom místě.

Otázka číslo 5:

Autorka: Viděla jsem, že máte opravdu široký sortiment. Jak rozhodujete, co přesně budete mít v nabídce?

D. Berdych: Samozřejmě sledujeme, jaké zboží má jaký odbyt. Dále sledujeme, jaké zboží můžeme získat od jakých dodavatelů a také jaké jsou momentálně trendy v oblasti alkoholických nápojů a prémiového alkoholu. Co se týče trendů, inspirujeme se především zahraničím.

Otázka číslo 6:

Autorka: Chápu to správně, že strategickým cílem pro tento rok je primárně expandovat do Německa a Polska, a tak se budete zaměřovat především na expanzní strategii, co se týče dalších rozhodnutí?

D. Berdych: Ano, chtěli bychom tento strategický cíl realizovat v rámci tohoto roku.

## **Příloha 2 Druhý rozhovor s jednatelem firmy Alkohol.cz ve dne 11.3. 2024**

Otázka číslo 1:

Autorka: Máte definovanou vizi a misi firmy?

D. Berdych: Misi firmy definovanou nemáme. Vizi firmy nemáme nikde veřejně uvedenou a přesně doslova sepsanou, ale vizi firmy je přiblížit kvalitní nápoje, co nejvíce lidem, aby alkohol nebyl o pití za účelem pocitu podnapilosti, ale naopak byl vnímán jako prostředek k vytváření hodnotných zážitků, a to chuťových, vizuálních, společenských a podobně. Z tohoto důvodu nabízíme také služby jako degustační balíčky, předplatné, prémiové lahve z limitovaných edicí, aj.

Otázka číslo 2:

Autorka: Pochopila jsem to při minulém rozhovoru správně, že hlavním cílem pro tento rok, je pro Vaši firmu expanze do zahraničí, konkrétní do Německa a Polska?

D. Berdych: Ano, hlavním cílem je expanze do zahraničí, ale od minulého rozhovoru se změnilo to, že jako priorita bylo zvoleno Německo a Polsko bude na pozdějším zvažení.

Otázka číslo 3:

Autorka: Chtěla jsem se dále zeptat, zda máte k tomuto cíli, ještě dílčí cíle, jako například zvýšit obraty, nebo zvýšit povědomí o firmě, či jiné?

D. Berdych: Zvýšení obrátů a tím související zvýšení zisku je pro nás samozřejmě kontinuálním cílem, jako zřejmě pro každou jinou firmu. Zároveň je kontinuálním dílčím cílem naplňovat vizi, kterou jsem popisoval a aby lidé kupovali jakékoliv alkoholické produkty, které jsou jim příjemné právě na našem e-shopu Alkohol.cz.

Otázka číslo 4:

Autorka: Chtěla jsem se zeptat, zda od minulého rozhovoru už máte promyšleny některé chronologické kroky, podle kterých chcete při té expanzi postupovat.

D. Berdych: Zásadním prvním krokem je vyřešit sklad a dále legislativní podmínky, to znamená velká licence na kolkování alkoholu. Jakmile tohle bude splněné, tak můžeme přejít na další kroky.

Otázka číslo 5:

Autorka: Chtěla jsem se ještě k těm krokům zeptat, zda máte nastíněný nějaký časový plán, v rámci kterého byste chtěli stihnout uvedení operativy v Německu, popř. i v Polsku, do provozu.

D. Berdych: Chtějí bychom to stihnout vše v rámci tohoto roku. Bohužel se nedá úplně přesně říci, co a jak přesně bude, jelikož jsme závislí na celní správě, jak rozhodne, jak budeme mít splněné všechny podmínky, protože to může trvat dva měsíce, ale třeba také rok.

Otázka číslo 6:

Autorka: Za Vás komunikují s celní správou a dalšími úřady právníci?

D. Berdych: Ano. Zároveň, vzhledem k tomu, že se jedná o proces, který ta celní správa nedělá běžně, na to ještě nemají ucelené procesy a o to se to bude natahovat na déle. Mám to potvrzené z doby před třemi lety, kdy jsme žádali o licenci na velkoobchod. Trvalo to dlouho,

protože oni museli studovat co a jak mohou v tomto případě udělat, abychom my mohli mít licenci.

Otázka číslo 7:

Autorka: Můžu se zeptat, co konkrétně tato licence pokrývá?

D. Berdych: To pokrývá v podstatě jen to, že my můžeme prodávat alkohol dalším osobám, nejen konečnému zákazníkovi, který ho zkonsumuje, ale také dalším právnickým osobám, které ho prodávají dále koncovému zákazníkovi, např. restauracím a barům.

Autorka: Odebírá od vás produkty hodně restaurací a barů?

D. Berdych: S pár podniky spolupracujeme, ale není jich moc.

Autorka: Tyhle podniky odebírají zboží v podstatně vyšších kvantitách?

D. Berdych: Kvantity vyšší jsou, ale ne nějak výrazně.

Autorka: Pro tyto podniky, které odebírají ve vyšších kvantitách, nabízíte nějaké množstevní slevy?

D. Berdych: Nemáme. Tím, že fungujeme primárně pro koncového uživatele, nemáme necení pro firmy nijak zvýhodněno.

Autorka: Bylo pro vás náročné zřizování licence výhodné?

D. Berdych: Ano, jelikož jsme dříve dodávali naše produkty do jednoho velkého e-shopu jakožto dodavatel a vlastně proto jsme tu licenci chtěli.

Otázka číslo 8:

Autorka: Dobrá. Zeptám se ještě jaké jsou Vaše cílové skupiny? Dalo by se říci, že to může být kdokoliv, kdo splňuje věk 18+, ale předpokládám, že to budete mít více konkretizované.

D. Berdych: Cílová skupina jsou samozřejmě zákazníci 18+, klasický zákazník jsou muži i ženy v poměru 50:50 ve věku 32 let a více.

Autorka: Je pravda, že věkové rozmezí 32+ dává smysl i v souladu s vizí firmy, jelikož kolem 30. roku lidé začnou více uvažovat nad kvalitou alkoholu, který pijí a nechtějí už pít nekvalitní pití, když mají možnost výběru.

D. Berdych: Přesně tak.

Autorka: Předpokládám, že co se týče cílových zemí expanze, cílová skupina bude stejná?

D. Berdych: Ano, předpokládám, že ano.

Autorka: Máte nějak targetované reklamy přímo na uvedenou cílovou skupinu, co se týče SEO, sociálních sítí a podobně?

D. Berdych: Ano, co se týče marketingu tak tyto optimalizace využíváme a směřujeme marketing na danou cílovou skupinu.

Autorka: Viděla jsem, že působíte na Instagramu, X a chci se zeptat, jestli máte ještě nějaké jiné sociální sítě, kde jste marketingově aktivní?

D. Berdych: X je založené, ale aktivní tam nejsme. Máme založený ještě Tik Tok, ale také tam nejsme aktivní, protože tam se nedá monetizovat obsah, který je reklama na alkohol, kvůli pravidlům platformy.

Autorka: Takže Tik Tok neplánujete nějakým způsobem využívat?

D. Berdych: Jak říkám, využívali jsme ho a chtěli jsme, aby tam vzniknul organický nárůst, když se nedalo využít placené reklamy, ale nemělo to takový úspěch.

Autorka: Místo Tik Toku využíváte Instagram Reels, díky kterým vám můžou přicházet noví sledovatelé a Instagramu? Tyto Reels tvoří váš marketingový tým?

D. Berdych: Ano a ano.

Otázka číslo 9:

Autorka: Momentálně testujete vstup na zahraniční trh v Bulharsku, zaznamenali jste nějaké obtíže při tomto testovacím procesu.

D. Berdych: Jediné obtíže byly s legislativou, a to že v Bulharsku se platí spotřební daň, tak jako všude, také se alkohol označuje kontrolní páskou, takzvaným kolkem, ale v Bulharsku se kolují lahvičky už od dvou centilitrů, takže jakákoliv miniatura musí být okolkovaná.

Autorka: Takže jste kvůli tomu museli nějak měnit postupy?

D. Berdych: Ano, připravovali jsme se na to, jelikož vzhledem k tomu, že prodáváme i adventní kalendáře, kde jsou lahvičky o objemu 0,02l, tak jsme je nemohli prodávat, ale letos už na to budeme připravení.

Autorka: Jakým způsobem jste tuto překážku vyřešili?

D. Berdych: Tak, že zahraničnímu dodavateli pošleme kolky už předem a dodavatel v procesu balení jednotlivých kalendářů jednotlivé lahvičky okolkuje.

Autorka: Musíte za tuto službu dodavateli připlácet?

D. Berdych: Ano, určitě jde o službu navíc.

Otázka číslo 10:

Autor: Už se dostávám k tématu daňového skladu, které jsme řešili minule. Říkal jste, že chcete mít daňový sklad u hranic. Chci se zeptat, chcete mít dva, jeden u hranic blíže s Polskem a druhý blíže u hranic s Německem?

D. Berdych: Minule, když jsme se bavili, tak jsem měl představu takovou, že to bude v českém pohraničí s Německem a Polskem. V současné době přecházíme spíš na plán, aby to bylo primárně u hranic s Německem, někde u Karlových Varů tak, aby byla logisticky závazitelná velká města v Německu, jako Berlín a Mnichov.

Autorka: A co se týče Polska?

D. Berdych: Polsko bylo takové "plus", ale to Německo je pro nás prioritnější, takže lokalitu skladu budeme směřovat spíš k tomu Karlovarskému kraji.

Autorka: A odtamtud by se zboží vozilo i do Polska?

D. Berdych: Možná časem.

Otázka číslo 11:

Autorka: Jak přesně by pro vás fungoval zmiňovaný daňový sklad?

D. Berdych: Daňový sklad funguje tak, že za zboží v něm ještě nebyla odvedena spotřební daň a nebylo uvolněno do volného oběhu. To znamená, že do tohoto skladu může přijít zboží z celé EU, ale v rámci daňového řízení. To znamená všechno zboží, za které ještě nebyla odvedena spotřební daň. Když zboží přijde do tohoto skladu, tak se buď okolkuje - kolkuje se např. v Česku, Bulharsku a v Itálii. Jakmile se označí kontrolní páskou, tak je tam uvedeno

kolik to má procent alkoholu a jaká za to byla odvedena spotřební daň. Jakmile se to zboží vyexpeduje z toho skladu, tak je ten subjekt povinen za to zaplatit spotřební daň státu.

Autorka: V čem je to pro vás výhodnější, než kdyby ten sklad byl např. za hranicemi Německa?

D. Berdych: Je to výhodnější v tom, že my budeme provozovat daňový sklad, který potom bude uvolňovat zboží jak pro český subjekt, tak pro německý subjekt. V Německu a Polsku se alkohol neokljuje.

Autorka: Bulharsko je lokalitou daleko od obou zmíněných zemí, takže máte v plánu si nechávat Bulharsko v provozu a nebo jste v této zemi expanzi pouze testovali?

D. Berdych: Uvidíme, jak to půjde, zatím je to 50:50, jestli si ho necháme nebo nenecháme.

Autorka: Do Bulharska dovážíte odkud?

D. Berdych: Bulharsko je zatím řešené v podobě domácích zdrojů, to znamená, že nakupujeme v Bulharsku. Je tam bulharská firma, která nakupuje od bulharských velkoobchodů a dodavatelů a prodává v rámci Bulharska.

Autorka: Tímto způsobem je pro vás operativa méně výhodná než v případě daňového skladu pro Německo, popř. Polsko?

D. Berdych: Daňový sklad se dělá kvůli logistice. V případě, že by se z něj mělo zboží dovážet až do Bulharska, bylo by to logisticky příliš náročné a nedávalo by to smysl.

Autorka: Pro vývoz zboží z daňového skladu budete také používat služby jako „Zásilkovna“ a podobně a nebo tam budete mít zařízenou vlastní logistiku?

D. Berdych: Tam bude naše logistika pro část skladu se zbožím pro Německo, plus co se týče části skladu se zbožím pro Českou republiku, tam budou dopravu zařizovat čeští expeditéři.

Autorka: Vaše vlastní logistika bude doručovat zboží až koncovému zákazníkovi v Německu, nebo bude vozit zboží na hranice a tam se zboží předá třetí straně?

D. Berdych: Ne, bude vozit zboží na hranice a tam se předá místní logistické firmě.

Autorka: Komunikace mezi těmito subjekty bude zařizovaná z Vaší strany?

D. Berdych: Určitě. Tuto komunikaci budou zařizovat IT specialisti, jelikož sice je tohle všechno na začátku nutno vykomunikovat slovně, ale poté se všechno snažíme převést do automatizovaných IT procesů, aby vše fungovalo automaticky. Všechna hlášení, která se musí daně hlásit jiným daňovým subjektům ohledně toho, kolik jsme prodali alkoholu a jaký alkohol, budou probíhat také automaticky.

Otázka číslo 12:

Autorka: Víte už nyní o nějakých konkurentech, které budete mít v Německu nebo Polsku?

D. Berdych: Co se týče e-shopů, tak v Německu je konkurence Amazon, jelikož je tam velice funkční. Dále možná další menší e-shopy, které jsou ale lokální v rámci konkrétních měst a dále firma FlaschenPost. V Německu je problém s tím, že e-shop nebo jakýkoliv prodejce je povinen zajistit vrácení obalového materiálu, takže kdybychom vozili lahve s limonádou, tak je kurýr povinen vzít veškeré prázdné lahve od zákazníka nazpět. Zálohují se tam flašky od vína, od piva, od všeho. To stejné by mělo začít od roku 2025 fungovat i v České republice. Defakto i plechovky se budou zálohovat. Bude to další logistická překážka, proto bych se toho chtěl vyvarovat a zatím se zaměřovat na prodej destilátů.

Otázka číslo 13:

Autorka: Co se týče dodavatelů se kterými momentálně spolupracujete, s kolika firmami cca nyní spolupracujete?

D. Berdych: Kolem padesáti, různých velikostí od velkých až po malé.

Autorka: A jak si své dodavatele vybíráte?

D. Berdych: V první fázi jsme vybírali primárně podle ceny. Potom když jsme rozšiřovali sortiment, tak na základě toho, jaký sortiment ten dodavatel poskytuje.

Autorka: A co se týče ceny, tak od dodavatelů máte množstevní slevy?

D. Berdych: Ano, máme. Záleží, je to dodavatel od dodavatele.

Autorka: Co se týče prémiových lahví, myšleno těch, jejichž cena se pohybuje třeba v rámci desetitisíců a výše, tak tam také nakupujete ve větším množství nebo po kusech?

D. Berdych: Ne, co se týče těchto lahví a limitovaných edicí, tak spíš dostáváme pouze přidělený počet kusů, který vůbec můžeme prodat. Někdy je to i méně než pět kusů, například tři nebo dokonce někdy jen jeden kus.

Autorka: Máte velký odbyt těchto prémiových lahví?

D. Berdych: Hodně záleží na tom, o kterou konkrétní lahev jde a o jakou značku.

Autorka: A tyto lahve prodáváte službou aukcí, kterou na vašich stránkách nabízíte?

D. Berdych: Ne, aukce fungují na principu, že zákazníci si sami mezi sebou draží lahve, ty nejsou od nás.

Otázka číslo 14:

Autorka: Co se týče nabídky „běžných“ lahví, snažíte se mít v nabídce vždy všechny dostupné a nebo vám nevádí, když některý druh vypadne?

D. Berdych: Snažíme se mít všechno dostupné. Sem tam samozřejmě může dojít k nějakému výpadku.

Autorka: Aktualizujete pravidelně počet dostupných lahví na vašich stránkách? Četla jsem recenze na portálech Zboží.cz, Heureka.cz a Google a někdy si zákazníci stěžovali, že to aktualizované nebylo a po objednání dostávali po pár dnech informativní e-maily o nedostupnosti zboží.

D. Berdych: To, co máme skladem, tak ihned propisujeme na web. Jediná možnost je, když se zboží převáží z jednoho skladu na druhý sklad. U prémiových lahví jsme umožňovali nákup takzvaně „do mínusu“, přičemž si ji člověk nákupem objednal a mi ji poté sehnali a doručili. V takových případech ale zákazník o momentální nedostupnosti věděl. Tuto funkci jsme ale zrušili cca před třemi lety. Může maximálně dojít k rozbití lahve při expedici nebo k záměně, ale my to samozřejmě vyměňujeme nebo kompenzujeme. Reklamace řešíme kus od kusu a podle situace.

Otázka číslo 15:

Autorka: Můžu se ještě zeptat, co se týče Vánoc nebo svátků, pocítili jste třeba letos nebo loni, že byste nestíhali nebo neměli dostatečnou kapacitu na to vyřizovat všechno, co se týče průběžné komunikace se zákazníky, vychystávání neo zákaznické podpory?

D. Berdych: Rok 2023 byl jeden z nejlepších roků, který byl, a to i co se týče počtu vyřízených objednávek, i co se týče práce např. provozu na infolince. Když správně a zavčas expedujete, tak už to dále negeneruje ani dodatečné dotazy. My jsme to poslední dva roky

hodně automatizovali, jak sklad, tak vlastně i infolinku. V roce 2023 jsme defakto „sklidili ovoce“ za snahu napravit to, co nám ty předchozí dvoje Vánoce vůbec nešlo.

Otázka číslo 16:

Autorka: Ještě se chci zeptat, četla jsem, že podporu Vám dělá MyTimi, je to tak?

D. Berdych: MyTimi jsme využívali v roce 2021 a už je nevyužíváme, jelikož řešení zákaznických problémů trvalo příliš dlouho, např. někdy až 24 hodin, a to např. kvůli nedostatečnému proškolení zaměstnanců firmou MyTimi.

Otázka číslo 17:

Autorka: Co se týče zaměstnanců, kolik máte celkově zaměstnanců, když shrneme pracovníky na skladu, prodejně, podpoře, marketing a další?

D. Berdych: Do 20 zaměstnanců. Dříve jsme měli do 50 zaměstnanců, ale díky automatizaci procesů se nyní vše zvládá i s méně než 20 zaměstnanci.

Autorka: Zákaznickou podporu máte nyní pokrytou vlastními zaměstnanci?

D. Berdych: Ano, máme tu dva zaměstnance na plný úvazek a čtyři na poloviční úvazek. Co se týká expanze, tak podporu chci mít provozovanou odsud vlastními zaměstnanci, protože dokážou nejlépe informovat zákazníka. Podporu děláme přes telefon, e-mailovou komunikací a prostřednictvím chatu na webu.

### Příloha 3 E-shop Alkohol.cz - webové rozhraní vedené pouze v českém jazyce

**Alkohol.cz** KONTAKTY PRODEJNA V PRAZE DOPRAVA A PLATBA JAK NAKUPOVAT?


# Alkohol.cz


— Dobrý pití z celého světa —

- OCHUTNEJ A VRAŤ
- PARTY SETY
- LIHOVINY ▶
- VÍNA ▶
- ŠUMIVÁ VÍNA ▶
- NEALKO ▶
- PIVO A CIDER ▶
- POCHUTINY
- SKLO A DOPLŇKY ▶
- DÁRKOVÁ BALENÍ ▶
- LUXUSNÍ A INVESTIČNÍ LÁHVE ▶
- AKČNÍ CENY ▶
- DÁRKY Z ALKOHOL.CZ ▶
- PŘEDPLATNÉ



 **KAMENNÁ PRODEJNA**  
V PRAZE

 97  
A:

 **605 111 777** (PO-PÁ 10:00-18:00)

 **VÝDEJNÍ MÍSTA**



nebo cenu

HLEDAT



Počet: 0 Ks  
Cena: 0 Kč

## MONKEY SHOULDER + DÁREK

Namíchejte si Monkey Fever. Ke každé láhvi parádní skotské Monkey Shoulder teď dostanete jako dárek 4 prémiové limonády Fever Tree Ginger. Tak na zdraví!

TO SI DÁM

AKCE DIPLOMÁTICO

NOVÁ KYRÖ WHISKY

JUNE GIN WATERMELON

MONKEY SHOULDER +  
DÁREK

LA HECHICERA

97% ZBOŽÍ SKLADEM  
A IHNED K ODESLÁNÍ



EXPRESS DODÁNÍ  
PO PRAZE DO 90 MINUT



DOPRAVA ZDARMA PŘI  
NÁKUPU NAD 5 000 Kč

Novinky.

PROHLÍŽELI JSTE 0



**Potvrďte nám, že už vám bylo 18 let, a vyberte si nastavení cookies.**

Díky cookies, které **alkohol s.r.o.** používá na tomto webu, můžeme lépe vyhodnocovat návštěvnost nebo vám přizpůsobit reklamu na míru. Aby vám neutekla oblíbená dobrota.

Můžete „Přijmout všechny cookies,“ nebo se pod tlačítkem „Nastavení cookies“ dozvědět vše podstatné a nastavit si preference. Samozřejmě můžete volitelné cookies odmítnout kliknutím [zde](#), čímž zároveň potvrzujete, že vám již **bylo 18 let**.

Více o zpracování cookies najdete v sekci [Cookies](#).

**Bylo mi 18 let a chci přijmout všechny cookies**

**Nastavení cookies**



# Vliv vnějšího okolí na strategii firmy Alkohol.cz

Nikol Spillerová, KEMMA07

## Řešená problematika

### úvod

Cílem práce je navrhnout doporučení pro firmu Alkohol.cz, na základě komplexní analýzy vlivů vnějšího okolí na současnou strategii firmy, za účelem dosažení aktuálního strategického cíle.

### problém

Aktuální strategický cíl firmy je úspěšná expanze na německý trh v rámci roku 2024. Strategii expanze však může ovlivnit množství vlivů vnějšího okolí, a to jak na tuzemském, tak německém trhu.

### přístup

Komplexní analýza vlivů vnějšího okolí pomocí případové studie, SWOT analýzy, PESTLE analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a Plánování scénářů. Formulace doporučení na základě výsledků.

# Postup řešení

## zdroj

Polostrukturovaný  
rozhovor  
Odborné knihy  
Odborné články  
Smluvní podmínky  
logistických firem  
Programové  
prohlášení vlády  
Internetové zdroje

## získávání

Literární rešerše  
Rozhovory s  
jednatelem firmy  
Deskripce odborných  
zdrojů

## zpracování

Rozhovor s jednatelem  
firmy. Formulace  
výzkumných otázek.  
Případová studie pro analýzu  
současného stavu firmy a  
jejího vnitřního a vnějšího  
okolí. Analýza vnějšího okolí  
na německém trhu.  
Vyhodnocení výsledků a  
formulace doporučení.

# Představení společnosti

- Největší e-shop prodávající alkoholické nápoje na českém trhu.
- Své produkty rozváží expresně po Praze, dále v rámci ČR a Slovenska.
- Pro rozvoz mimo Prahu využívají logistické firmy (Zásilkovna, WEDO, DPD).
- Současným cílem firmy je expanze na německý trh.
- Rádi by si pro tento účel založili daňový sklad v Karlovarském kraji.

## Výsledky práce

Z výsledků výzkumu vyplynuly hlavní nedostatky firmy, vzhledem k vlivům vnějšího okolí na tuzemském trhu.

Dále výzkum odhalil faktory, na které se má firma zaměřit pro úspěšné zvládnutí expanze na německý trh.

- Provozování e-shopu a sociálních sítí pouze v českém jazyce.
- Nedostatečný proces pro ověření plnoletosti zákazníka.
- Absence vlastní mobilní aplikace.
- Neaktivita na sociálních sítích YouTube a X.
- Hrozba změny životního stylu zákazníků a zpřísnění restrikcí.
- Důležitost výběru skladových prostor a logistické firmy pro německý trh.
- **Na základě těchto nedostatků a faktorů byla formulována doporučení.**

Nedostatek vzhledem k vlivům vnějšího okolí

Působnost na trhu

Zdroje zjištění  
výsledných hodnot

E-shop a sociální sítě pouze v ČR

Tuzemský, německý

Odborná literatura,  
Porterova analýza

Nedostatečný proces ověření plnoletosti zákazníka

Tuzemský, německý

Odborná literatura, PESTLE  
analýza, SWOT

Absence vlastní mobilní aplikace

Tuzemský, německý

Porterova analýza, PESTLE,  
statistiky

Neaktivita na sociálních sítích YouTube a X

Tuzemský, německý

Odborná literatura, PESTLE,  
statistiky



Významný faktor

Působnost na trhu

Zdroj zjištění  
výsledných hodnot

Hrozba změny životního stylu zákazníků a zpřísnění  
restrikcí spojených s prodejem alkoholu

Tuzemský, německý

Odborná literatura, PESTLE,  
SWOT

Důležitost výběru skladových prostor a logistické  
firmy pro německý trh

Německý

Odborná literatura, Porterova  
analýza, statistiky, PESTLE

# Doporučení

Na základě výsledků výzkumu lze doporučit:



## **1. Upřednostnění výběru skladových prostor a logistické firmy pro německý trh**

**(Viz. strana 64)**

- Skladový prostor ve městě Ostrov, výměra 7000m<sup>2</sup>, ihned dostupný, umístěn 13km od hranic s Německem, dobré napojení na Německou dálniční síť
- Žádost o povolení provozování daňového skladu - schvalovací proces trvá 60 dní
- Výběr vhodného dopravce - DHL - rychlé doručení, kontrola věku, servis šetrný k životnímu prostředí, využívá 83% e-shopů, reputace u zákazníků



Zdroj: Facts.net (2024)

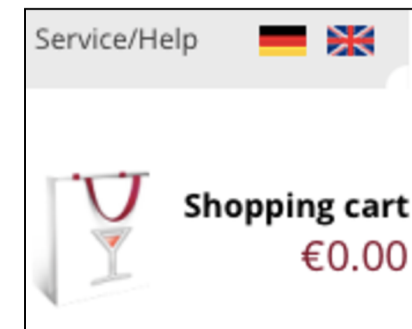
# Doporučení

Na základě výsledků výzkumu lze doporučit:



## **2. Provozování e-shopu a sociálních sítích ve více jazycích (viz. strana 64-65)**

- Český trh - Praha, Brno - anglický jazyk
- Německý trh - anglický a německý jazyk
- Konkurence na německém trhu má vícejazyčné e-shopy
- Rodný jazyk - více interakcí
- Manuální překlad - nejméně nákladný, nejméně spolehlivý
- Profesionální překladatel - živnostníci, náklady, spolehlivý
- Online překladu / umělá inteligence a kontrola rodilým mluvčím



Zdroj: Drinkology.de (2024)

# Doporučení

Na základě výsledků výzkumu lze doporučit:



### 3. Zlepšení procesu ověření plnoletosti zákazníka (viz. strana 65-66)

- Hrozba zpřísnění legislativy pro prodej alkoholu
- Podle MZČR způsob ověření věku aplikovaný firmou nestačí
- WHO - Akční plán - zesílení restrikcí na dostupnost alkoholu
- Český trh - nástroj MojID od společnosti CZ.NIC (200-300tis. ročně)
- Německý trh - nástroj eID od vlády (zdarma)



Zdroj: Alkohol.cz (2024)

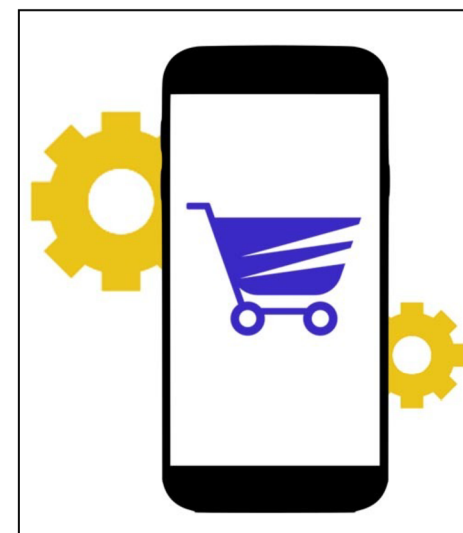
# Doporučení

Na základě výsledků výzkumu lze doporučit:



## 4. Vytvoření vlastní mobilní aplikace (viz. strana 66-67)

- Rostoucí obliba nákupů v mobilní aplikaci na obou trzích
- Pohodlí, rychlost, upevnění spojení se značkou, personalizovaný zážitek
- Sběr dat o zákaznících - personalizovaný obsah
- 4 z 5 konkurentů nemají vlastní aplikaci
- Vývoj aplikace podle šablony - 50-100 tis., méně profesionální
- Vývoj aplikace na míru - 100-250 tis., profesionální, firma nebo živnostník
- Udržování chodu aplikace



Zdroj: Rascasone.com (2024)

# Doporučení

Na základě výsledků výzkumu lze doporučit:



## 5. Aktivita na sociálních sítích YouTube a X (viz. strana 67)

- Obě země - Facebook, Instagram, YouTube a X
- Dosah YouTube ads v Německu - 87,3% uživatelů internetu
- Obsah na YouTube - Video návody, Unboxingová videa, Záznamy z událostí
- Dosah X ads v Německu - 19,9% uživatelů internetu - 71,1% muži
- Nízkonákladové, vysoká interakce, cílová skupina



Zdroj: Bitdefender.com (2024)

# Doporučení

Na základě výsledků výzkumu lze doporučit:



## 6. Rozšíření sortimentu o nealkoholické verze nápojů (viz. strana 67-68)

- Hrozba změny životního stylu zákazníků
- Programové prohlášení vlády ČR, Akční plán WHO, sociální sítě
- Nealkoholické verze alko nápojů - Šampaňské, vodka, pivo, negroni a jiné
- Abstinenci, těhotné ženy, bary a restaurace, atd.
- Mocktaily
- Přilákání nových skupin zákazníků, rozšíření portfolia, omezení hrozby



Zdroj: Zboží.cz (2024)

# Závěr

---



**Práce přinesla doporučení pro firmu Alkohol.cz, která jí napomohou ke splnění svého aktuálního cíle - expanze na německý trh.**



Dále může výzkum využít dalších metod a prohloubit tak zkoumanou problematiku ještě více, a to například analýzu Balanced scorecard.



Firmě byla zároveň s doporučeními poskytnuta také detailní analýza vnitřního a vnějšího prostředí na českém trhu a vnějšího prostředí na trhu cílovém (německém), na kterých může dále stavět.



**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**