

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Online nakupování potravin na českém trhu**

**Online Food Shopping on the Czech Market**

Lucie Bláhová

Plzeň 2020



Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Online nákup potravin na českém trhu“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 8. 5. 2021

*v. r. Lucie Bláhová*

**Poděkování:**

Touto cestou bych ráda poděkovala panu Ing. Mgr. Tomáši Sadílkovi, Ph.D. vedoucímu mé bakalářské práce, za jeho ochotu, cenné rady a užitečné připomínky, kterými přispěl k dokončení této práce.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Strategické řízení a základní pojmy .....</b>	<b>9</b>
1.1 Strategický plán.....	9
1.2 Strategická analýza.....	11
1.2.1 Vnější okolí podniku.....	13
1.2.2 Analýza vnitřního prostředí .....	15
1.2.3 SWOT analýza.....	16
<b>2 E-commerce .....</b>	<b>18</b>
2.1 Vývoj internetu a e-commerce .....	18
2.2 Vymezení pojmu e-commerce .....	18
2.3 Marketing na internetu .....	21
2.4 Trh e-commerce v ČR.....	22
2.5 Internetový prodej potravin.....	23
<b>3 Metodika .....</b>	<b>24</b>
<b>4 Představení porovnávaných společností .....</b>	<b>25</b>
4.1 Rohlík.cz .....	25
4.2 Košík.cz.....	26
<b>5 Strategická analýza podniků.....</b>	<b>27</b>
5.1 PESTLE analýza .....	27
5.1.1 Politické prostředí .....	27
5.1.2 Ekonomické faktory.....	28
5.1.3 Sociální a kulturní prostředí.....	29
5.1.4 Technologické faktory .....	30
5.1.5 Legislativní prostředí .....	30

5.1.6	Ekologické faktory .....	32
5.2	Porterův model pěti sil Košík.cz a Rohlík.cz .....	33
5.2.1	Konkurenti.....	33
5.2.2	Potenciální konkurenti.....	35
5.2.3	Dodavatelé a jejich vyjednávací síla .....	37
5.2.4	Zákazníci .....	38
5.2.5	Substituty.....	39
5.3	Marketingový mix .....	40
5.3.1	Produkt .....	40
5.3.2	Cena a cenová strategie .....	42
5.3.3	Distribuce .....	44
5.3.4	Komunikace .....	47
5.4	Finanční analýza .....	52
<b>6</b>	<b>Vyhodnocení zjištěných dat pomocí SWOT analýzy .....</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>64</b>
7.1	Rohlík.cz.....	64
7.2	Košík.cz .....	65
	<b>Závěr.....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>74</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>75</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a značek .....</b>	<b>76</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Neustálý pokrok doby a vzestup dostupnosti internetu přinesl před několika lety prostor pro vznik nového trhu, kterým se stal internetový prodej potravin. Tento zcela nový a pro český trh převratný typ služby přinesl spotřebitelům jiné možnosti a skutečnost, že si potraviny mohou objednat v pohodlí, prakticky odkudkoli, se mnohým z nich zalíbila.

V roce 2012 vstoupil na český trh s touto službou, jako první, řetězec Tesco. Následoval vstup společnosti Rohlík.cz, Koloniál.cz a Košík.cz. Ačkoli byl zprvu vývoj tohoto sektoru poměrně nejistý a na trhu jej zastupovalo jen několik společností, dnes se o něm píše jako o jednom z nejdynamičtější rostoucím segmentu e-commerce. Na českém trhu má již nespočet zástupců, někteří z nich působí jen regionálně a někteří svým rozvozem pokrývají mnohonásobně větší oblasti.

Největší boom zažil internetový prodej potravin v první polovině roku 2020. K němu došlo důsledkem koronavirové pandemie, kdy se de facto ze dne na den zněkolikanásobily obraty všech online prodejců potravin. Strach z nákazy v obchodech způsobil přetíženost e-shopů, a lidé, kteří doposud tuto službu nevyzkoušeli, o ni najednou jevili zájem.

Právě rychlost růstu tohoto mladého odvětví byla podnětem k tomu, se o toto téma více zajímat. Jeho aktuálnost v této době se stala důvodem, proč bylo toto téma pro bakalářskou práci zvoleno. Jejím cílem je provést komparaci dvou významných představitelů trhu s online prodejem potravin na základě strategické analýzy. K tomuto porovnání byly zvoleny společnosti Rohlík.cz a Košík.cz.

Práce se tedy zabývá strategickou analýzou dvou předních zástupců tohoto odvětví, společností Rohlík.cz a Košík.cz. Je strukturována do několika částí, a zabývá se nejprve teoretickými východisky a poté praktickou částí. Teoretická část je členěna do sedmi subkapitol. Věnuje se strategickému řízení a jeho významu. Jsou zde definovány pojmy mise, vize, strategie, strategické cíle a konkurenční výhoda. Dále jsou představena teoretická východiska pro strategickou analýzu a popsány její jednotlivé části. V poslední části jsou vymezeny základní teoretické pojmy v oblasti e-commerce a marketingu na internetu. Získané znalosti jsou následně aplikovány v praktické části.

Praktická část se detailně zabývá dvěma podniky zastupujícími toto odvětví, společnostmi Rohlík.cz a Košík.cz. Právě tyto dva podniky byly zvoleny proto, že jsou si

vzájemně nejbližšími konkurenty a staly se tak vhodnými kandidáty pro provedení komparace. Každý z nich je nejprve stručně představen a poté jsou aplikovány znalosti z teoretické části a provedena strategická analýza.

V poslední části této práce jsou pomocí vážené SWOT analýzy sumarizovány a vyhodnoceny doposud získané informace. V závislosti na získaných poznatcích jsou navržena doporučení a opáření, která by společnosti mohli využít ke zlepšení své image a svých poskytovaných služeb.



# 1 Strategické řízení a základní pojmy

Aplikace strategického řízení je stěžejní pro fungování a prosperitu každého podniku či organizace, je zaměřeno na formulaci směrů budoucího rozvoje podniku. **Strategické řízení** spočívá v hledání rovnováhy mezi měnícím se trhem a efektivním využíváním dostupných zdrojů v závislosti na **vnějším a vnitřním prostředí** podniku. Je nadřazeno taktickému a operativnímu řízení a je tedy zásadní pro řízení celého podniku. Vycházejí z něj podnikové plány a projekty (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 1). Lynch (2018, s. nedostupné) uvádí tři základní oblasti strategického řízení – strategickou analýzu, vývoj strategie a její zavádění.

*„Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku“ (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 1).*

Podobně popisuje strategické řízení i Lynch (2018, s. nedostupné), a to jako určení nebo stanovení účelu existence podniku, jeho cíle a následné vymezení cest k jejich dosažení. Jako alternativní pojetí pak bere hledání příležitostí na trhu a snahu o získání konkurenční výhody. Strategické řízení je prováděno prostřednictvím **strategií**. Jde o dlouhodobé plány, vytvořené k dosažení určitých cílů v souladu s okolím podniku a jeho možnostmi (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 2). V tradičním pojetí lze chápat strategii jako dokument, který určuje a popisuje dlouhodobé cíle a průběhy operací, včetně zdrojů nezbytných k jejich naplnění. Moderní pojetí pojednává o strategii jako o připravenosti podniku na budoucnost (Kovář, 2008, s. 40). Strategii pak lze také vnímat jako **konkurenční výhodu**, v zásadě může být řečeno, že podnik s dobrou strategií se odlišuje od ostatních a získává tak jedinečnou pozici vůči svým konkurentům (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 6). Zvolením správné strategie se zvyšuje pravděpodobnost dosažení předem vytyčených cílů.

## 1.1 Strategický plán

Podle Kotlera, Wonga, Saundersona & Armstronga (2007, s. 89) tvoří strategický plán především následující části: **poslání**, strategické cíle, **strategický audit** (strategická analýza), **analýza SWOT**, analýza portfolia, **cíle** a **strategie**.

Zprvu se dá hovořit zejména o stanovení **mise** a **vize**. Ty bývají záležitostí vlastníka, případně zakladatele podniku, který své představy poté předává vrcholovému managementu (Kotler, 2007, s. 89).

### **Poslání a vize**

**Posláním** podniku (neboli **misí** podniku) se rozumí vyjádření smyslu existence, to čeho chce dosáhnout v širším kontextu. Účel, za kterým bude společnost podnikat nebo provádět svou činnost, by měl být vždy stanoven při jejím zrodu (Kovář, 2008, s. 29). Většinou vychází z mysli jejího vlastníka. Mise by měla srozumitelně definovat „proč“ společnost existuje tak, aby s ní mohlo být seznámeno okolí i pracovníci, a bylo snadné jí porozumět (Kotler & Keller, 2013, s. 89, 90).

Zatímco poslání opodstatňuje existenci společnosti, **vize** by měla udávat představu o jejím budoucím stavu. Vizi tedy lze považovat za přesné a strukturované vyjádření o budoucím stavu podniku, měl by se uvádět i přesný časový horizont, který k tomu podnik chce využít. Jde tedy o představu, jak by podnik chtěl být viděn ohraničené budoucnosti. Vize umožňuje stanovovat **strategické cíle** a určovat směry, jak jich dosáhnout a jak si udržet svou budoucí konkurenceschopnost na trhu (Fotr, Souček, Špaček & Hájek, 2020, s. 178).

Poslání i vize by neměly být měnné v příliš krátkém časovém horizontu, zároveň je ale potřeba udržovat jejich aktuálnost, adaptovat se trendům a změnám okolního prostředí a případně své poslání předefinovat tak, aby i nadále určovalo správný směr společnosti (Kotler, 2007, s. 92).

### **Strategické cíle**

Následuje stanovení strategických cílů. Jedná se o cíle s delším časovým horizontem, které by měly určovat budoucí vývoj organizace. Jejich naplňování slouží také jako kritérium pro hodnocení činnosti podniku. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, neboť jsou hlavní součástí jejich obsahu (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 2).

Základním cílem strategických cílů je vést podnik k vyšší hodnotě, a to cestou, která se slučuje s požadavky a představami všech stakeholderů. Podstatnou úlohou je také definování podmínek, za kterých mají být cíle dosaženy. Měly by navazovat na již zpracovanou vizi a být v souladu s posláním podniku. Slouží jako vodítka pro vrcholové manažery a udávají jim směr. Každý manažer by měl být seznámen se svým strategickým

cílem, prostřednictvím své funkce se ho snažit naplnit a být za něj zodpovědný (Fotr a spol., 2020, s. 167,168).

Strategické cíle, ale mohou být širší a nemusí nutně splňovat všechny části tzv. akronymu **SMART**, tedy být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené, pokud jsou poté rozloženy ještě na specifické cíle (tedy ty s kratším časovým horizontem). Ty už ale musejí být konkrétní a splňovat podmínky SMART (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 3).

### **Konkurenční výhoda a positioning**

Kotler a spol. (2007, s.1020) popisují **konkurenční výhodu** jako výhodu oproti konkurenci, která je získána vyšší hodnotou pro spotřebitele. Této výhody může podnik dosáhnout prostřednictvím nižších cen nebo vyššího užítku pro zákazníka. Konkurenční výhoda je tedy schopnost, díky které dokáže podnik vynikat v určité oblasti nad svými konkurenty (Kotler & Keller, 2013, s. 325).

**Positioning** neboli tržní umístění Kotler & Armstrong (c2004) popisují jako ukotvení značky či produktu v mysli zákazníků. Jde o vytvoření určité pozice výrobku nebo značky na trhu tak, aby bylo možné jej vnímat odlišně od konkurence. Tržní umístění se odvíjí od budování hodnoty značky či daného produktu. Podle Jakubíkové (2013, s. 170) tímto způsobem společnost určuje:

- jak chce být vnímána v mysli spotřebitele,
- jak se chce vymezit vůči konkurenci,
- jak se vymezuje vůči dalším skupinám jako jsou dodavatelé, odběratelé, atd.

## **1.2 Strategická analýza**

Strategická analýza (strategická situační analýza) je klíčovou částí pro formulování strategie a budoucího rozhodování podniku, jež závisí právě na výsledcích analýzy. Podle Kotlera se jedná o zpravodajskou činnost, která směřuje k vypracování podrobných cílů a strategií (Kotler, 2007, s. 93).

*„Strategická situační analýza je komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií a budoucího chování firmy. Musí proto poskytovat všechny podstatné, relevantní informace ovlivňující fungování podniku. Důkladně*

*provedená strategická analýza je předpokladem kvality celého strategického procesu. Budou-li totiž její závěry povrchní, nepřesné či jinak zkreslené, budou přijata strategická opatření orientována jiným směrem, než by bylo žádoucí“ (Jakubíková, 2013, s. 95).*

Cílem této analýzy je poskytnout **informace o aktuální situaci podniku** a zhodnotit všechny **vnější faktory** mající možný vliv na společnost a jejich provázanost se **schopnostmi a vnitřními zdroji** podniku. Celou analýzu můžeme tedy rozložit na dvě základní části – analýzu vnějšího okolí a na analýzu vnitřních zdrojů a schopností (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 9).

Podle Jakubíkové (2013, s. 94) se strategická situační analýza také skrývá pod zkratkou 5C, jednoduše řečeno se tedy jedná o podnik (company), spolupracující firmy a osoby (collaborators), zákazníky (customers), konkurenty (competitors) a makroekonomické faktory (climate, context). Sedláčková a Buchta (2006, s. 10) pak k popisu strategické analýzy využívají následující schéma:

Obr. 1: Strategická analýza



Zdroj: Sedláčková & Buchta (2006, s. 10), zpracováno autorkou

Podle Jakubíkové lze analýzu rozdělit do 3 fází. První z nich je **informační část**, která se zabývá sběrem dat a hodnocení vnitřních a vnějších faktorů, následuje **porovnávací část**, která vychází z předchozí části a pomocí analýz a různých matic hodnotí získaná data. Poslední částí je **rozhodovací část**, v níž se objektivně hodnotí zvažované strategie a návrhy, a doporučují se případná nová opatření a změny (Jakubíková, 2013, s. 96).

### 1.2.1 Vnější okolí podniku

Okolím podniku se rozumí vše, co stojí mimo něj jako organizaci, ale nějakým způsobem jej ovlivňuje. Podstatou analýzy okolí je získat aktuální informace o prostředí ve kterém se pohybuje. Snaží se identifikovat faktory, jež ovlivňují jeho strategickou pozici. Průzkum okolí pomáhá podniku zjistit požadavky trhu a dává mu možnost přizpůsobit se aktuálním trendům. Ačkoli dnešní doba se díky využívání všech možných technologiím a neustálého tlaku na zrychlování procesů stala velice proměnlivou a méně předvídatelnou, znát své okolí, je klíčové pro podnik a jeho budoucí rozhodování. Podnik sám své okolí ovládat nedokáže, určitým způsobem je ale subjekt schopen se přizpůsobit a ovlivnit ho, to však závisí na jeho velikosti a postavení na trhu (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 14).

#### Analýza makroprostředí

Makroprostředí existuje nezávisle na podniku, působí na něj neustále, nemůžeme ho ovlivnit a nelze ho téměř vůbec předvídat, ačkoli na podnik může mít rozhodující vliv. Analýza se poté skládá z identifikace faktorů působících na trhu, z jejich zhodnocení, zvolení těch významných a následně z odhadu jejich budoucího vývoje (Kozel, 2006, s. 16). Zkoumají se faktory z mezinárodního a národního prostředí, které jsou pro záměr podniku důležité nebo jej nějakým způsobem ovlivňují. To pak záleží především na tom, zda podnik působí na trhu lokálně nebo globálně, a které oblasti a kde se ho dotýkají (Fotr a spol., 2020, s. 222).

Analýzou využívanou pro tuto problematiku je tzv. **PEST analýza**, v dnešní době rozšířená na **PESTLE** analýzu. Jedná se o akronym ze šesti anglických slov – political, economic, sociological, technological, legal, enviromental. Jde tedy o šest faktorů, které organizaci zvenčí ovlivňují.

Prvním, tedy **politickým faktorem** se rozumí stabilita politického prostředí, vlivy politických stran či zájmových sdružení, fiskální politika státu a daně nebo různé vládní regulace. K **ekonomickým faktorům** se řadí vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, míra inflace a nezaměstnanosti, platební bilance, výše úrokových sazeb, výše minimální mzdy a náklady na živobytí (cost of living). Třetí částí jsou **sociální a kulturní faktory**, tedy kulturní hodnoty, tradice, náboženství, demografické rozložení populace, míra vzdělanosti či úroveň zdravotní péče. Dalším faktorem je **technologická úroveň** v místě působnosti podniku, investice v oblasti technologií a jejího rozvoje, informační

infrastruktura, prováděné inovace a automatizace pracovních procesů. **Legislativní prostředí** se mírně prolíná s politickým, jedná se ale spíše o právní úpravy, vyhlášky, kvóty či jiné právní zásahy do prostředí. **Environmentální faktor** se týká především životního prostředí, globálního oteplování, následných snah o větší využívání udržitelných zdrojů a stanovování priorit v této oblasti (Chartered Institute of Personnel and Development, 2020 & Jakubíková, 2013, s. 99,100).

### **Analýza mezoprostředí**

Prvním bodem je analýza celého **odvětví**, ve kterém se podnik nachází. Zjišťují se jeho základní charakteristiky, velikost, růstový potenciál, a vstupní a výstupní bariéry na trh. Podle Jakubíkové (2013, s. 102) můžeme odvětví rozdělit na dva typy – atomizované a konsolidované. Atomizovaným odvětvím se rozumí trh, kde se nachází veliké množství malých podniků, vstup do odvětví je snadný a produkty jsou diferencované. Naopak konsolidované odvětví je takové odvětví, kde je pouze omezený počet větších podniků a jsou zde bariéry vstupu na trh.

Do mezoprostředí (mikrookolí) lze zařadit dodavatele, odběratele, zákazníky, stávající konkurenty, potenciální nové konkurenty a substituční výrobky. Těchto pět konkurenčních faktorů zachycuje **Porterův model pěti sil** (Jakubíková, 2013, s. 103).

### **Porterův model pěti sil**

Tato analýza se soustředí na mezoprostředí podniku, pohybuje se tedy v oblasti daného odvětví, které je úzce provázáno i s odvětvím dodavatelů a odběratelů. Prvním krokem by tedy mělo být vymezení hranic odvětví a identifikace trhu. Mezi základní charakteristiky odvětví řadíme velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu a vývoj poptávky na něm, počet zákazníků a jejich velikost, vstupní bariéry a vývoj změn technologie (Sedláčková & Buchta, 2006, s. 32, 33).

Porter v jeho analýze pracuje s pěti faktory. Ty pomáhají k definování odvětví a hrozeb, kterým podnik může čelit. Jedná se o stávající **konkurenty**, **potenciální konkurenty**, **dodavatele**, **zákazníky** a **substituty**. Kotler a Keller (2013, s. 270) těchto pět sil popisují jako hrozby.

U konkurentů se hodnotí zejména jejich počet, jejich síla a bariéry vstupu a výstupu v odvětví. Potenciální konkurenci poté hodnotíme na základě možností vstupu nových firem do odvětví, či přechodu existujících podniků do daného odvětví, důležité jsou zde

opět bariéry neboli překážky vstupu do odvětví. Dalším faktorem působícím v této rovině jsou dodavatelé a zákazníci, zde je třeba zaměřit se na jejich vyjednávací sílu a charakteristiku. Poslední silou jsou substituční výrobky, jejich existence, hrozba jejich vzniku a míra jejich nahraditelnosti. Každá z těchto sil působí zvenčí a vytváří na podnik tlaky, které následně ovlivňují jeho ziskovost (Kotler & Keller, 2013, s. 270).

### 1.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní neboli interní prostředí podniku tvoří **zdroje a schopnosti** podniku jich efektivně využívat. Jejím cílem je určení silných a slabých stránek firmy, zhodnotit její postavení a také její potenciál (Fotr a spol., 2020, s. 252). Interní analýzu lze hodnotit pomocí několika metod, zde bude vnitřní prostředí hodnoceno na základě **marketingového mixu** a finanční zdroje budou hodnoceny na základě **finanční analýzy**.

#### Marketingový mix

Marketingový mix je souborem nástrojů, které podnik využívá k oslovení zákazníků. Tyto nástroje jsou rozděleny do čtyř skupin, známých jako **4P**. Jedná se o **produkt** (produkt), **cenu** (price), **distribuci** (place) a **komunikaci** (promotion). Účinný marketingový mix by měl být vhodnou kombinací těchto čtyř skupin a být dobře koordinovaný (Kotler, 2007, s. 70). V dnešní době, zejména u marketingu služeb, se lze setkat s rozšířenou verzí, kdy se přidávají další „P“. Chaffey & Ellis-Chadwick (2019, s. nedostupné) prohlubují původní 4P na **7P**, kromě základních ještě uvádí faktor **lidé** (people), **procesy** (process) a **fyzickou evidenci** (physical evidence). Kotler a Keller (2013, s. 56) se přiklánějí spíše k tzv. **8P**, které zahrnuje místo fyzické evidence ještě **programy** (programs) a **výkon** (performance).

V této práci jsou pro porovnání obou podniků využita klasická 4P. Pro snazší čtivost jsou jednotlivé komponenty blíže popsány až v druhé části práce.

#### Finanční analýza

Finanční analýza je nástroj, který slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Smyslem je zajistit podklady pro rozhodování vedení podniku, které pomocí této analýzy pomohou posoudit, zda má podnik vhodnou kapitálovou strukturu, zda dosahuje dostatečné ziskovosti, zda efektivně využívá svých aktiv či jak je schopen splácet své závazky (Knápková a spol., 2017, s. 17). Základním zdrojem informací pro tvorbu analýzy jsou **účetní výkazy**, tedy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Dále

mohou být zdroji i další vnitropodnikové dokumenty či oficiální ekonomické statistiky (Knápková a spol., 2017, s. 18).

### Analýza poměrových ukazatelů

Jedná se o jednu z nejčastěji využívaných metod finanční analýzy. Hodnoty, s kterými metoda pracuje, vycházejí z veřejně dostupných účetních výkazů, tedy z rozvahy, výkazu zisku a ztráty či z cash flow. Výsledné hodnoty se vypočítávají poměrem dvou či více položek z účetních výkazů. Poměrové ukazatele lze dělit do několika skupin, a to na ukazatele **zadluženosti**, **likvidity**, **rentability**, **aktivity** a další (Knápková, 2017, s. 87). Dále již budou demonstrovány jen ty oblasti, ze kterých vychází praktická část.

**Zadluženost** se zaměřuje na finanční strukturu podniku a strukturu jejího kapitálu. Hodnotí se finanční zdraví a stabilita podniku, která závisí na tom, v jakém podílu podnik využívá cizí zdroje. V dnešní době je zcela běžné že jsou podniky financovány z veliké části cizím kapitálem, v případě, kdy podnik dosahuje dlouhodobě ztráty může nastat i taková situace, že je podnik financován z cizích zdrojů. Pokud podnik eviduje ztrátu z minulých let, může dokonce jeho vlastní kapitál dosáhnout i záporných hodnot (Kubíčková, 2015, s. 139). Základními ukazateli v této oblasti jsou celková zadluženost a míra zadluženosti. Podle Růžičkové (2019, s. 139) nelze přesně určit optimální rozpětí výsledků u těchto ukazatelů, protože se liší v závislosti na daném odvětví.

Podle Kubíčkové (2015, s. 120) pojem **rentabilita** vyjadřuje to, jak je podnik schopen zhodnocovat vložené prostředky a tím vytvářet zisk. Při výpočtu se tedy dosazuje do poměru určitá podoba zisku (nejčastěji EBIT) s další veličinou.

Skupina ukazatelů **aktivity** zkoumá, v jaké míře, rychlosti a jak efektivně podnik využívá svůj majetek. Slouží k zjištění, zda podnik majetek využívá naplno a hospodárně, zda nedisponuje příliš velkým množstvím majetku, který nedokáže efektivně využívat, či naopak jeho nedostatkem (Kubíčková, 2015, s. 150).

### **1.2.3 SWOT analýza**

Tato analýza je jednoduchým nástrojem, jak ohodnotit podnikovou strategii vzhledem k předešlému hodnocení externího a interního prostředí. Jedná se o akronym z těchto anglických výrazů:



- **S** – silné stránky (Strenght)
- **W** – slabé stránky (Weakness)
- **O** – příležitosti (Oportunities)
- **T** – hrozby (Threats)

Cílem je zjištění **silných** a **slabých** stránek a následná snaha je omezit či posílit, snažit se využít **příležitosti** okolí a co nejvíce eliminovat **hrozby**. Výsledkem analýzy je tzv. SWOT matice (Kozel a kol., 2006).

Kromě klasické analýzy lze využít také **vážené SWOT analýzy**. Zde se ke každému vybranému faktoru přiřadí váha, jejich součet v jedné kategorii pak musí vždy dávat jedna. Dále se každý faktor ohodnotí body. Silným a slabým stránkám se hodnocení připisuje na základě výkonnosti podniku. U příležitostí a hrozeb se hodnotí pravděpodobnost úspěchu, resp. výskytu daného faktoru (Kozel a kol. 2006).

## 2 E-commerce

Tato část se věnuje představení základních pojmů z oblasti internetového obchodování, jeho vývoje a změn v čase. Popisuje využívání internetu jako marketingového distribučního kanálu a také jeho trendy. Dále také hodnotí aktuální situaci trhu e-commerce v České republice a hlouběji se věnuje internetovému prodeji potravin.

### 2.1 Vývoj internetu a e-commerce

Technologický potenciál dnešní doby je nepopíratelný. S tím je spojen právě její rychlý vývoj. Co je pro nás dnes běžné, bylo pro minulou generaci nepředstavitelné a naopak. Dnes od počátků styku internetu s širokou veřejností uplynulo téměř 40 let.

Vývoj internetu je spojen s Technologickou revolucí, která proběhla v 70. letech minulého století. V roce 1971 se spustila funkce elektronické pošty tzv. e-mailu, zhruba o deset let později se pak v Evropě objevily první B2C systémy pro obchodování na internetu. Připojení České republiky k internetu se datuje k roku 1991 (Eger, Petryl, Kunešová, Mičík & Peška, 2015, s. 7).

Vývoj e-commerce se přímo odvíjel od dostupnosti domácností a firem k internetu. V roce 2010 mělo připojení k internetu pouhých 56 % domácností, dnes už to je více než 81 %. Přesto se však Česká republika pohybuje pod průměrem Evropské unie, který činí 90,5 % (Český statistický úřad, 2020a).

### 2.2 Vymezení pojmu e-commerce

E-commerce lze v nejužším slova smyslu chápat jako prodej a nákup přes internet, tedy prostřednictvím internetových obchodů neboli **e-shopů** (Eger a spol., 2015, s. 129).

*„Do elektronického obchodování lze zařadit všechny obchodní aktivity a služby, během kterých je realizován pomocí elektronických nástrojů datový transfer bezprostředně související s realizací obchodních případů, přičemž v případě nákupu software nebo jiných informací mohou být i tyto přeneseny koncovému spotřebiteli elektronicky.“*  
(Suchánek, 2012, s. 11)

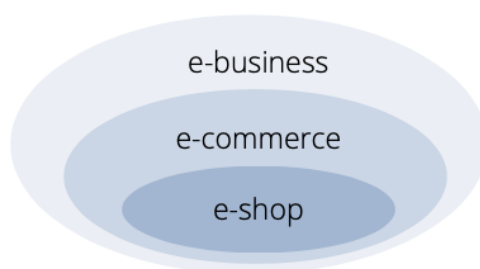
Nejčastěji je **elektronické obchodování** využíváno v oblasti B2B, tedy ve vztahu firma – firmě, nebo v oblasti B2C, tedy firma – spotřebitel. Provádění obchodních činností online s sebou přineslo mnoho výhod, a proto se velice rychle rozšířilo do všech možných

odvětví. Eger a spol. (2015, s.131) považují za hlavní přínosy pro podniky možnost prodávat i kupovat na globálním trhu, dostupnost širokého množství informací, zkrácování nákupního cyklu, snižování provozních a mzdových nákladů a zrychlení komunikace a přenosu dat. Spotřebitele jistě osloví dostupnost nakupování kdykoliv a odkudkoliv, flexibilita a možnost porovnávat produkty či e-shopy mezi sebou a získávat nepřehledné množství informací a recenzí bez vynaložení většího množství energie.

V poslední době spotřebitelé, kromě vnitrostátních nákupů, více využívají i možnosti koupě v zahraničí. Přeshraniční e-commerce dává účastníkům trhu ještě větší možnost výběru a dostupnost nového zboží. Zároveň s sebou ale přináší nižší míru konkurenceschopnosti tuzemských podniků (Eger a spol., 2015, s. 135). V tomto ohledu je však nutné odstraňování bariér mezi jednotlivými státy, a to zejména při platbách a dopravě. Přesto je však v dnešní době zcela běžné, že velká část větších e-shopů nabízí nákupy i zahraničním zákazníkům.

Elektronické obchodování se ale stále odvíjí od dostupnosti internetového připojení, rychlosti a kvality přenosu dat. Tato bariéra je napříč generacemi ve všech koutech světa rychle odstraňována, přesto však spousta lidí k nákupům online nemá důvěru. Podle průzkumu České e-commerce (2021) jsou hlavními faktory, které od účasti na elektronickém trhu odrazují, nemožnost si zboží osahat, případné komplikace při reklamaci a strach z zneužití platebních nebo osobních údajů. Podobné faktory uvádí ve své knize i Suchánek (2012, s. 32) a Eger a spol. (2015, s. 137), ti přidávají i bariéry, které omezují rozvoj nakupování ze zahraničních internetových obchodů, těmi mohou být vyšší náklady na dopravu, delší dodací lhůty, jazykové bariéry nebo neznalost zdejší právní legislativy.

Obr. 2: Části elektronického podnikání



Zdroj: Suchánek (2012, s. 10), zpracováno autorkou

## **E-business**

Zatímco e-commerce zahrnuje pouze komerční aktivity, pojem e-business je obecnější. Nehovoří pouze o obchodování, ale také o dalších aktivitách na internetu s ním spojených. Do češtiny je tento pojem často překládán jako **elektronické** nebo **digitální podnikání**. OECD<sup>1</sup> definuje e-business jako „*automatizované procesy v podniku a mezi podniky, které probíhají prostřednictvím počítačových sítí metodami speciálně navrženými pro účely přijímání nebo zadávání objednávek.*“ (OECD, 2002)

E-business tedy zahrnuje aktivity jako je elektronické obchodování, elektronickou logistiku, elektronický platební styk, elektronickou správu, elektronické vzdělání a elektronické zdravotnictví a mnohé další (Eger a spol., 2015, s. 124).

## **M-commerce**

M-commerce je pojem, který označuje online nákup prostřednictvím mobilních zařízení, jako jsou mobilní telefony, tablety, notebooky a další. S rostoucím používáním těchto zařízení a důvěrou v ně, roste rychle i zájem o nákupy jejich prostřednictvím, a to jak skrz webové prohlížeče, tak aplikace. Právě ty umožňují zákazníkům rychlý přístup a jedinečné rozhraní, kde může zákazník prohlížet produktové katalogy a využívat dalších funkcí, které se přizpůsobují jedinečným potřebám zákazníků (Eger a spol., 2015, s. 141). Mobilní aplikace se dokáží svým uživatelům lépe přizpůsobit a využít informace o zákazníkovi k personalizaci. Registrační údaje se uloží do databáze obchodu a každý pohyb a nákupní aktivita zákazníka v aplikaci je monitorována (Suchánek, 2012, s. 37).

## **E-shop**

Webové portály, díky kterým funguje e-commerce, se nazývají **e-shopy** neboli **internetové obchody**.

*„Internetový obchod je místo, kde mohou uživatelé internetu nakoupit zboží nebo služby prostřednictvím svého počítače, tabletu nebo mobilního telefonu.“* (Janouch, 2014, s. 297)

Internet nabízí všem uživatelům možnost jednotlivé produkty a zboží velice snadno a rychle porovnávat. Každý internetový obchod je však ohrožen jiným konkurenčním obchodem. První dojem návštěvníků jistě ovlivní vzhled a design stránky, dále může

---

<sup>1</sup> OECD - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

zákazníka při výběru e-shopu ovlivnit množství poskytovaných informací a přehlednost stránek. Jen malý nedostatek v některém z těchto faktorů může přimět zákazníka uskutečnit objednávku u konkurenčního e-shopu (Eger a spol., 2015, s. 137).

Nutností je také optimalizace internetového obchodu pro vyhledávače a v dnešní době i zajištění funkčnosti a vhodného vzhledu stránek jak pro počítače, tak pro mobilní zařízení, tedy mít tzv. responzivní web (Janouch, 2014, s. 280).

### 2.3 Marketing na internetu

S příchodem internetu se přístup k marketingu a jeho využívání změnil. Podnikatelům se otevřely zcela jiné možnosti a internetový marketing výrazně převládá nad klasickým marketingem. Nyní se aktivně na internetu pohybuje více než 3 miliardy lidí, jeho dosah je neuvěřitelný a to, jak se zde firma prezentuje, je pro ni zásadní.

Marketing na internetu neboli digitální marketing lze popsat jako aplikaci technologií, digitálních medií k integraci a komunikaci se širším okolím a dosažení tak marketingových cílů. Již není tolik masově cílen, ale snaží se přizpůsobovat jedincům, díky ukládání dat může pečovat o každého jednotlivého zákazníka. Jeho velkou výhodou je možnost monitorování a měření a jeho dostupnost, protože se provádí nepřetržitě (Janouch, 2014, s. 19).

K marketingu na internetu se využívají **digitální média**. Ve své knize Digital Marketing je David Chaffey a Fiona Ellis-Chadwick popisují jako:

*„Různé digitální platformy nebo komunikační zařízení, která umožňují digitální interakci a komunikaci. Mluvíme tedy například o internetu, webu, mobilním telefonu, televizi, notebooku atd.“* (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019, s. nedostupné).

Trendem dnešní doby je tzv. **CRM** (Customer relations management), do češtiny překládané jako řízení vztahu se zákazníky. Tento trend staví zákazníky na první místo, podniky se, co nejvíce, snaží přizpůsobovat jejich požadavkům a budováním vztahů usilovat o jejich udržení. V internetovém prostředí se k tomu využívají digitální komunikační technologie a služby jako jsou databáze, personalizace zákazníků, newsletter, chatboti nebo sociální média (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019, s. nedostupné).

V dnešní době je zcela běžné, že kromě webových stránek se podniky soustředí také na prezentaci na **sociálních sítích**. Těmi nejběžnějšími jsou Facebook a Instagram. Kontakt

se zákazník je zde mnohem snazší a efektivnější. V menších podnicích se o síť starají většinou sami podnikatelé, zatímco u větších společností za jednu funkční sociální síť mnohdy stojí celý tým. Dobře vedený profil a pravidelné sdílení příspěvků s trefnými popisky, které zaujmou, je základ. Dnes Facebook i Instagram nabízejí placené reklamy, díky kterým mohou podniky na firemní profil nalákat nové návštěvníky. Nestačí však jen vést dobrý profil a tím končit, správně fungující sociální síť by měla být propojena nebo alespoň odkazovat na webové stránky a e-shop podniku (Smith, 2017).

## 2.4 Trh e-commerce v ČR

Internet a na něm závislé e-commerce hrají v našem životě čím dál větší roli. Online nakupování využívá čím dál tím více domácností, a tak je každým rokem zaznamenáván několikaprocentní nárůst obrátu v této oblasti. Podle studie Atlantis Press (Švecová, L., Ostapenko, G. & Veber, J., 2020) je Česko zemí s nejrychleji rostoucím trhem e-commerce v Evropě. Zatímco v roce 2014 obrát dosahoval jen 2 mld. eur (cca 55 mld. korun), v roce 2019 už to bylo 6,3 miliard eur (cca 168 mld. korun) s více než 15% meziročním nárůstem.

České e-commerce na svém webu uvádí, že na přelomu roku 2020 a 2021 se počet e-shopů pohyboval okolo 40 tis, meziročně se jednalo o nárůst 8 %. Na celkovém maloobchodním obrátu se pak e-commerce podílela 13,5 procenty. Mezi nejprodávanější zboží přes internet se řadilo oblečení a doplňky (podíl 19 %), s podílem 13 % byla na druhém místě kategorie dům a zahrada, následovaly potraviny s 8% podílem na celkové e-commerce (Česká e-commerce, 2021).

Zajímavým byl rok 2020, kdy se svět potýkal s pandemií koronaviru. Bezpečnostní vládní opatření nakázala mnohým podnikatelům uzavření kamenných prodejen, a omezila tak možnost osobního kontaktu se zákazníkem. Pod vlivem vládních a bezpečnostních opatření se e-commerce pro hospodářství stalo ještě důležitějším než kdy předtím. Ti, kteří v oblasti e-commerce již podnikali, měli značnou výhodu, a ostatní se museli rychle přizpůsobit. Český statistický úřad (2020b) uvádí, že mezi rokem 2019 a 2020 vzrostl podíl osob, které alespoň jednou za 3 měsíce uskutečnily nákup přes internet, skokově z 39 % na 54 %. Studie Atlantis Press (Švecová a spol., 2020) také uvádí, že v dubnu roku 2020 se útraty v online prostředí se zvýšily o 44 % za stejné období v loňském roce. V některých oblastech se obraty zvýšily o několik desítek procent, u online nákupu potravin to byl nárůst o 215 % a v oblasti farmacie o neuvěřitelných 286 %.

## 2.5 Internetový prodej potravin

Prodej potravin online je velice specifický trh, který vznikl teprve nedávno. V Česku se rozvinul v roce 2012, kdy svou službu jako první spustil britský retailový řetězec Tesco Stores ČR, a. s., v roce 2014 se přidal i Rohlík.cz. Do roka následoval vstup dalších dvou prodejců, a to Košík.cz a Koloniál.cz (Krupka, 2015). Ačkoli mnozí byli k tomuto rychloobrátkovému trhu skeptičtí, jiní v něm viděli potenciál. V roce 2015 vyzkoušela nákup potravin online pouze pětina lidí, ale od té doby toto číslo stále roste. Podle průzkumů je hlavní příčinou nákupu online úspora času, pohodlí a širší nabídka zboží. Naopak velkou část lidí nákup online stále odrazuje, znatelná je zde nedůvěra v tyto nákupy a online placení. Pro některé jsou nákupy v kamenných obchodech zkrátka rutina a zvyk, který nechtějí měnit (Vaničková, 2015).

Dnes se na online trhu s potravinami pohybuje již nespočet prodejců. Mezi ty hlavní zástupce se stále řadí již zmínění – Tesco Stores, Rohlík.cz, Košík.cz (došlo k fúzi s Koloniál.cz). Kromě již zmíněných se na trhu pohybují i menší hráči jako jsou například Potravinydomu.cz, My Food nebo Z-Market (Průša & Sadílek, 2017).

Právě tento trh byl pandemií výrazně ovlivněn. Počátkem roku 2020 zažil neuvěřitelný boom, na obyvatele dolehl strach a obavy z kontaktu, z čehož prodejci online potravin profitovali a získali velké množství nových zákazníků. První vlna koronaviru byla pro online trh potravin zatěžkávací zkouškou a již v březnu hlásily e-shopy přetížení. Doba dodání nákupu se prodlužovala. Potravinové online obchody rozšiřovaly kapacity a zaváděli nové projekty. Zájem o potraviny se totiž zvýšil až o polovinu, největší nárůst pak byl u trvanlivých potravin (Kladivová, 2020). Meziročně to dle výzkumu Shoptet (2021) byl nárůst trhu o 42 %.

### 3 Metodika

Cílem bakalářské práce je provedení komparace dvou podniků na trhu s online prodejem potravin. Práce se nejprve věnuje teoretickým východiskům, analýze trhu e-commerce a poté aplikuje strategickou analýzu na podniky Rolík.cz a Košík.cz. Teoretická část je zpracována především na základě odborné literární rešerše, dále byly informace získávány z odborných článků, studií a webových stránek, které souvisí s problematikou strategické analýzy a e-commerce.

Podklady pro praktickou část byly získávány z webových stránek zkoumaných e-shopů Rohlík.cz a Košík.cz., z dostupných rozhovorů se zástupci obou podniků, z dat Českého statistického úřadu a dalších internetových zdrojů. V externí analýze je popsáno pomocí PESTLE analýzy makroprostředí daného trhu a využití Porterův model pěti sil k zhodnocení mezoprostředí.

Interní analýza se skládá z popisu marketingového mixu 4P, který vychází z informací dostupných na webových stránkách online prodejců potravin a v odborných člancích. Dále je hodnocena finanční situace podniku, data jsou získána ze sbírky listin veřejného rejstříku a je provedena finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů.

Z dosavadních aktivit pak vychází vážená SWOT analýza, která je provedena nejprve pro společnost Rohlík.cz a následně pro Košík.cz. V každé části SWOT analýzy jsou vždy zvoleny tři faktory, ke kterým je následně přiřazena váha a poté jsou obodovány na škále 1 až 5, resp. -1 až -5. K vytvoření vážené matice a grafu demonstrujícího hodnoty silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb byl využit MS Excel.

Na základě provedené SWOT analýzy a předchozích analýz jsou navržena opatření pro jednotlivé společnosti, která by mohla eliminovat některé nedostatky oproti konkurentovi a zlepšit budoucí vývoj podniků. Navrhována jsou taková opatření, která by mohla být poměrně snadno aplikovatelná a nenesla by s sebou vynaložení vysokých nákladů.



## 4 Představení porovnávaných společností

Bakalářská práce se zabývá strategickou analýzou dvou podniků v odvětví online nákupu potravin, proto byli pro naplnění cíle práce zvoleni tito dva představitelé – Košík.cz a Rohlík.cz. Jedná o přední zástupce tohoto trhu a podniky, které jsou si konkurenčně nejbližší. Jejich porovnání je tak smysluplné a následné vyhodnocení bude přínosné.

### 4.1 Rohlík.cz

Společnost Rohlík.cz je zapsána v obchodním rejstříku od května roku 2014 pod názvem<sup>2</sup>VELKÁ PECKA, s. r. o. Tuto firmu se sídlem v Praze založil podnikatel Tomáš Čupr, ten se již dříve zviditelnil projekty jako je Slevomat a Dáme jídlo. Společníky jsou investiční skupiny Miton a Enern, a samozřejmě Tomáš Čupr, jednatel a statutární orgán, který zastupuje firmu samostatně (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2021a).

Společnost si stanovila poslání „*Chceme pomáhat lidem lépe jíst a trávit čas s těmi, které mají rádi.*“ (Rohlík.cz, 2019)

Start-up byl spuštěn 1. září 2014, nejprve fungoval jen v Praze a jejím nejbližším okolí a postupně se rozšiřoval i do dalších velkých krajských měst. Koncem roku 2019 Rohlík.cz rozšířil svou službu do Maďarska (Mediář.cz, 2019). V roce 2020 expandoval do Rakouska a jeho další plány směřují k Německu. Tomáš Čupr zůstal ve vedení Rohlík Group, ale ve vedení českého Rohlíku ho nahradil Petr Pavlík, který i nadále zůstává na pozici CEO pro Českou republiku (Rohlik Group, a . s., n d.).

Společnost si zakládá na vysoké kvalitě svých služeb a snaží se vyzdvihnout hodnotu služby a rychlost dovozu. Zlomovým byl pro společnost rok 2018, kdy Tomáš Čupr poprvé Rohlík dovedl do černých čísel. Jak sám uvádí v podcastu CzechCrunch, s obratem okolo 2,5 miliard dostal Rohlík do několika milionového plusu (Bedrich, 2019).

Obrázek 1 - Logo Rohlík.cz



Zdroj: Zaslat, s. r. o. (2020)

---

<sup>2</sup> Pro účely této práce bude používán obecně známý název Rohlík.cz.

## 4.2 Košík.cz

Společnost Košík.cz poskytující služby v oblasti rozvozu nákupů a jídel je vedena ve veřejném rejstříku pod názvem Košík.cz, s. r. o. Jedná se tedy o společnost s ručením omezeným, se sídlem v Pražských Nuslích. Je dceřinou společností skupiny Mall Group, e-commerce platformy, pod kterou spadají i další e-shopy jako například CZC.cz, Mall.cz, Rozbaleno.cz a další. Ve vedení společnosti je Tomáš Jeřábek, a společně s Janem Jírovcem (Koloniál.cz), je také jejím jednatelem. Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku v květnu 2014, činnost však zahájila až v dubnu roku 2015 (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021b).

Košík.cz tak doplnil již existující Rohlík.cz a iTesco. Na začátku společnost slíbila o 10 % nižší ceny oproti konkurenci. Vozový park společnosti začal na 10 autech, která disponovala chladícím a mrazícím zařízením. Košík navíc v té době garantoval dovoz do 60 minut od objednávky. Jako první okruh zákazníků a svého působení zvolila společnost Prahu a její okolí a až později se rozšiřovala do dalších měst (Aust, 2015).

Na začátku roku 2017 Košík usiloval o spojení s online marketem Koloniál.cz, to se však neuskutečnilo, a navíc veškeré podíly a pohledávky akcionářů vykoupil podnikatel Josef Koller (Mareš, 2017). V roce 2017 prodal Josef Koller 100% společnosti skupině Mall Group vedenou Jakubem Havrlantem (Mikulka, M. & Úšela, J., 2017).

Cílem Mall Group bylo co nejrychlejší a nejefektivnější spojení s Koloniál.cz. K tomu nakonec v roce 2017 došlo a do vedení byl jmenován dřívější ředitel marketingu v Koloniálu, Ondřej Tomeš. Později v roce 2018 ho na jeho pozici vystřídal nynější jednatel společnosti, Tomáš Jeřábek (Semerádová, 2017).

V roce 2020 začal Košík spolupracovat s německým retailovým řetězcem Kaufland, a stal se tak prvním e-shopem, který nabízí jejich privátní značku na svých stránkách (Mediář.cz, 2020c).

Obrázek 2 - Logo Košík.cz



Zdroj: Košík.cz (2021)

## 5 Strategická analýza podniků

Analýza je rozdělena na tři hlavní části. Nejprve je k analýze vnějšího prostředí využita PESTLE analýza a následně Porterův model pěti sil. Vnitřní prostředí je zhodnoceno na základě dostupných informací, které jsou využity k analýze marketingového mixu a je provedena finanční analýza pomocí vybraných ukazatelů. Provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí pak vstupují do finální SWOT analýzy.

### 5.1 PESTLE analýza

Protože jsou si podniky navzájem blízkými konkurenty, působí na ně shodné síly vnějšího prostředí. Jak je již uvedeno výše, jeden ze zkoumaných subjektů expandoval i do zahraničí, v této analýze ale budou zkoumány jen faktory působící na český trh.

#### 5.1.1 Politické prostředí

Na oba podniky působí jak politické faktory z České republiky, tak z Evropské unie. Současnou politickou situaci v České republice od voleb v roce 2017 ovlivňuje menšinová vláda Andreje Babiše, kdy koalici podepsalo hnutí ANO 2011 s ČSSD. Jedná se tedy o pravicovou vládu, která získala důvěru díky podpoře KSČM (Komunistické strany Čech a Moravy). Ačkoli od prvního sestavení vlády proběhlo několik personálních změn, v čele vlády se stále drží Andrej Babiš (ANO 2011) a 1. místopředsedou je Jan Hamáček (ČSSD).

Politické zásahy do podnikání v České republice nejsou běžné. Prodej potravin je však specifická a často diskutovaná oblast. Z právního hlediska je subjekt, který prodává potraviny přes internet, považován za provozovatele potravinářského podniku. Dostát všem nařízením ve spojení s prodejem a skladování potravin může být pro prodejce náročné. Na dodržování těchto povinností dohlíží Státní zemědělská a potravinářská inspekce. Ta působí spíše jako kontrolní orgán, stanovuje jakostní normy, kontroluje bezpečnost potravin, možnou falšovanost a uděluje certifikace (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2021).

V poslední době bylo velice kontroverzním tématem zavedení kvót na české potraviny. Novela zákona č.110/1997 Sb., o potravinách, měla udávat povinnost maloobchodníkům s prodejní plochou nad 400 m<sup>2</sup> prodávat 55 % potravin z České republiky. Kontroverzní byl zejména proto, že takováto legislativa by byla v rozporu s principy společného trhu

Evropské unie. Kritici také poukazovali na českou nesoběstačnost, podle nich by Česká republika byla schopna tuto kvótu plnit jen u některých potravin. Vládní návrh sice v lednu 2021 prošel poslaneckou sněmovnou, následně byl ale senátem zamítnut (Nový, 2021).

Specifickým byl rok 2020, který s sebou přinesl pandemickou krizi. V momentě, kdy se Česká republika ocitla v nouzovém stavu, se pravomoc vlády rozšířila a v rámci bezpečnostních opatření docházelo k výraznému omezování podnikání v různých oblastech. Politická situace se tak proměnila z poměrně stabilní na nepředvídatelnou a často proměnnou. Na prodej potravin se vládní nařízení vztahovala jen minimálně. Pravdou je, že online prodej z celé situace dokázal leckdy profitovat. Uzavření některých obchodů totiž přesměrovalo zákazníky k nákupům online. Rok 2021 zatím není jiný a lidé jsou tak stále svědky omezeného provozu obchodu a průmyslu.

### **5.1.2 Ekonomické faktory**

Negativní dopady pandemie se odrazily také na vývoji naší i světové ekonomiky. Klíčovým ekonomickým ukazatelem je HDP, které meziročně ke konci 4. čtvrtletí roku 2020 pokleslo o 5 % (ČSÚ, 2021a). Průměrná roční inflace ke konci roku 2020 byla 3,2 %, v tomto roce Česká národní banka očekává pokles k 2 %. Jelikož se jedná právě o prodej potravin, které jsou pro každého spotřebitele nezbytné, není poptávka na tomto trhu příliš elastická a změny cen spojené s vývojem ekonomiky se v tomto sektoru ukáží jen minimálně. Samozřejmě zde platí pravidlo, že v dobách ekonomického růstu jsou spotřebitelé ochotni utratit více, třeba i za zbytné či dražší produkty, naopak právě v dobách, kdy se ekonomika dostává do recese, spotřebitelé přirozeně více šetří a soustředí se na nezbytné nákupy (ČSÚ, 2021b).

S touto skutečností souvisí i dlouhodobý růst průměrné mzdy. Na konci roku 2020 dosáhla hodnoty 35 611 Kč, meziročně to byl nárůst o 4,4 %. Při započtení inflace se však dostáváme k reálnému růstu jen o 1,2 %. Lidé mají tedy reálně více peněz, a to má pozitivní vliv na celkové množství utracených peněz v ekonomice. I tento faktor může přispět ke zvýšenému zájmu o nákup a dovážku potravin z internetu, spotřebitelé jsou ochotni si za potraviny a služby s nimi spojené více připlatit (ČSÚ, 2021c).

Vlivem pandemie se také značně navýšil podíl lidí, kteří pracují z domova, na tzv. homeoffice. Časté nákupy v maloobchodech, například při cestě domů z práce, u lidí, kteří pracují na homeoffice, vymizely. Lidé značně omezili pohyb po městech, někteří

kvůli vládním restrikcím, strachu z nákazy a jiní k tomu třeba jen neměli důvod. Absence možnosti nakoupit při cestě domů ze zaměstnání dává příležitost právě online prodejům potravin.

### 5.1.3 Sociální a kulturní prostředí

Nakupování potravin by se dalo zařadit do takzvaného **zvyklostního** nakupování. Jedná se o situaci, kdy zákazník nakupuje instinktivně, bez většího rozhodování, podle zvyku. Při výběru produktů hraje zásadní roli první dojem z výrobku a jeho cena (Vysekalová, 2004, s. 52).

Jak již bylo řečeno v úvodu, prodej potravin online je poměrně mladým odvětvím. Lidé byli po několik generací zvyklí provádět tyto nákupy v kamenných prodejnách. Nákup potravin měli automaticky spojený s fyzickou návštěvou obchodu, s nákupním košíkem, s regály se spoustou zboží nebo s frontou u pokladny. Snažit se takové zvyklosti nahradit něčím novým je velice komplikované. Určitý vliv zde má životní styl či přístup k práci a volnému času.

Podle nákupní orientace dělíme spotřebitele na **moderní** a **tradiční**. Moderní spotřebitel nakupuje více impulzivně, je ovlivnitelný reklamou, nakupuje s důrazem na kvalitu a modernost, a vyhledává co největší komfort při nákupu. Zpravidla se jedná o mladší obyvatele. Naopak tradiční spotřebitel jedná více racionálně, konzervativně, nedůvěřuje reklamě, využívá slev a orientuje se podle ceny. Typickým představitelem této skupiny je starší osoba, důchodce nebo člověk s nižšími příjmy (Vysekalová, 2004, s. 224).

Onoho konzervativního spotřebitele velice těžko osloví nákup potravin online a raději bude dále nakupovat podle zvyku v kamenném obchodě. Poptávku po online nákupu potravin tedy tvoří hlavně moderní spotřebitelé. Ti, kteří jsou otevření novinkám a vyhledávají komfort.

Dalším důležitým faktorem působícím na danou problematiku je demografická struktura obyvatelstva a její geografické rozmístění. To vše poté souvisí právě s dostupností internetu v domácnostech a s jeho aktivním využíváním. Dostupnost internetu je jistě zcela zásadní a dnes je již téměř samozřejmostí. Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2020a) má v dnešní době přístup k internetu 81 % domácností. Velkou roli hraje i věková struktura obyvatelstva. Obecně zde platí, že odmítavější postoj k online nakupování mají starší občané, i to vyplynulo z průzkumu KPMG (2016), kdy výsledky dokázaly, že

největší nezájem o nákup potravin online projevila skupina respondentů nad 55 let. Naopak pak lidé mladší 44 let mají ve větším podílu se službou zkušenosti, nebo ji alespoň plánují vyzkoušet. Z průzkumu také vyšlo, že z geografického hlediska, jsou lidé ve větších městech (nad 100 000 obyvatel) zvyklí nakupovat online více než lidé z menších obcí, což je také dáno dostupností těchto služeb. Číselné hodnoty výzkumu již nelze považovat za aktuální, nicméně takové chování spotřebitelů s ohledem na věk a místo bydliště můžeme pozorovat i nyní (KPMG, 2016). Užívání internetu také vzrostlo v průběhu Covid-19. Lidé tráví většinu času doma, nudí se, nemohou chodit do obchodů, a proto tyto aktivity přešly do online prostředí.

#### **5.1.4 Technologické faktory**

Technologické faktory souvisí s technologickými trendy v daném odvětví. Využívání těchto příležitostí přináší podnikům vyšší efektivitu výroby a větší konkurenceschopnost. V online prodeji potravin je klíčovým faktorem míra využívání informačních technologií k řízení firmy. Řízení firem v této oblasti je velice logisticky náročné, proto se někteří orientují na tzv. **data-driven** přístup k řízení podniku.

Většina společností si totiž uvědomuje, že řídit velký podnik podle instinktu již v dnešní době nestačí, a proto se snaží v podniku shromažďovat a vyhodnocovat data, na základě kterých pak rozhodují. Data-driven přístup podporuje také automatizaci skladů a distribučních center, díky které je pak získávání dat snazší a kvalitnější. Právě v oboru business intelligence se Česká republika již několikrát prosadila. Jde o společnosti GoodData a Keboola, jejichž služby jsou využívány i v zahraničí. Platformu Keboola nyní využívá jak společnost Mall Group, a.s. tak Rohlík.cz (Krstanov, 2019).

#### **5.1.5 Legislativní prostředí**

Podle Světové banky, která vydala každoroční zprávu o výsledcích výzkumu Doing Business 2020, jsou podmínky pro podnikání v České republice na 41. příčce z posuzovaných 190 států. Studie ukazuje žebříček 190 států na základě podmínek dvanácti oblastí, jsou to zakládání firmy, získávání stavebního povolení, přístup k elektřině, registrace majetku, zahájení podnikání, zaměstnávání pracovníků, zajišťování stavebních povolení a elektřiny, registrace majetku, získávání úvěrů, ochrana menšinových akcionářů, placení daní, přeshraniční obchodování, uzavírání smluv s vládou, vymahatelnost práva a řešení insolvenčí. Dobré umístění získalo Česko

v kategorii přeshraničního obchodu, naopak nejhůře si vedlo v kategorii zahájení podnikání a získání stavebního povolení (The World Bank Group, 2019).

Podnikání v České republice je upraveno zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, jehož poslední novela přišla v platnost začátkem roku 2021 (Svoboda, Malach, 2021). Státní zemědělská a potravinářská inspekce definuje internetový prodej potravin jako:

*„jednu z forem prodeje na dálku za použití prostředků komunikace na dálku, které umožňují uzavření smlouvy bez současné fyzické přítomnosti smluvních stran.“* (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2020)

Z hlediska potravinového práva jsou online prodejci potravin považováni za provozovatele potravinářského podniku a jsou tedy zodpovědní za bezpečnost, jakost, správné označování nabízených produktů a dodržování ostatních požadavků (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2020). Právních předpisů pro podnikání v oblasti prodeje potravin je veliké množství, a to jak z české legislativy, tak i evropské. Mezi ty nejdůležitější se řadí:

- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů,
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1169/2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1924/2006 o výživových a zdravotních tvrzeních při označování potravin,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin.

Online prodejce potravin musí plnit povinnosti vyplývající z těchto zákonů. Je povinen uvádět na trh bezpečné potraviny (za jejich kontrolu je zodpovědný), plnit informační povinnosti, zveřejňovat o sobě identifikační údaje, respektovat práva spotřebitele,

nepoužívat nekalé obchodní praktiky, poskytnout dostatečné informace o prodávané potravině, dodržet zákonné požadavky na reklamu, zajistit sledovanost potravin (ve smyslu identifikace dodavatelů), dodržovat hygienické předpisy spojené s prodejem potravin a být schopen zajistit okamžité stažení nebezpečné potraviny z trhu (Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2020).

Dalším faktorem, který ovlivňuje prodej potravin, a především jejich konečnou prodejní cenu, je výše DPH. Dnes, v roce 2021, existují tři stupně zdanění – 10 %, 15 % a 21 %. Většina potravin, včetně nápojů, spadá pod první sníženou sazbu (15 %). To však neplatí pro alkoholické nápoje, ty jsou zatíženy zdaněním 21 % a navíc ještě spotřební daní. Druhá snížená sazba (10 %) se týká kojenecké a dětské výživy a mlýnských výrobků (mouka, kroupy, rýže, vločky atd.). Zásadní změny v legislativě DPH nejsou příliš časté, ovšem změny týkající se jen některých vybraných druhů zboží jsou běžné a podnikatelé si je musejí hlídat. Od roku 2019 je zakázáno DPH zaokrouhlovat na celé koruny, obchodník má tedy povinnost částku uvést i s haléři (Solitea, a.s., 2020).

Obou prodejců se také týká problematika zaměstnávání cizinců. V minulosti se totiž oba podniky potýkaly s policejními kontrolami kvůli nelegálně zaměstnávaným cizincům v distribučních centrech. Cizinci se v tomto směru rozumí obyvatelé třetích zemí, kteří nemají přístup k volnému trhu EU. Podnik má oprávnění zaměstnávat cizince, pokud má cizinec platné povolení k zaměstnání od příslušné krajské pobočky Úřadu práce České republiky a povolení k pobytu, zaměstnaneckou kartu a modrou kartu nebo kartu vnitropodnikově převedeného zaměstnance. Zároveň musí mít také písemně uzavřenou pracovní smlouvu. Zaměstnavatel má povinnost vést si evidenci zaměstnávaných cizinců a uchovávat kopie dokladů dokazující oprávněnost jeho pobytu (MPSV, 2019).

### **5.1.6 Ekologické faktory**

Tato oblast začala nabývat významu až koncem minulého století, kdy začalo docházet k uvědomění v oblasti udržitelnosti a dopady ekonomiky na životní prostředí byly více a více diskutovány. V dnešní době se klade důraz na udržitelné podnikání, recyklaci, omezování či absenci obalových materiálů a využívání obnovitelných zdrojů.

V roce 2015 se konalo valné shromáždění Organizace spojených národů, kde byla podepsána tzv. Agenda 2030 a byly přijaty společné cíle udržitelného rozvoje. Vymezeno bylo 17 hlavních cílů udržitelného rozvoje, které mají být naplněny do roku 2030. Jedná se například o vymýcení hladu a chudoby, poskytování kvalitní zdravotní péče a vzdělání,



naplňování cílů využívání obnovitelných zdrojů, přijímání klimatických opatření nebo snaha o udržitelnost měst a obcí (OSN, n. d.).

Strategii pro naplňování těchto společných cílů přijímá i Evropská unie. V České republice byla v říjnu 2018 schválena tzv. Implementace Agendy 2030 pro udržitelný rozvoj v České republice, která vymezuje jednotlivé cíle ve vztahu k České republice. Mezi ty relevantní pro ČR patří zejména přechod na nízkouhlíkovou ekonomiku a rozvoj obnovitelných a decentralizovaných zdrojů energie, vyrovnaný regionálních rozvoj, zlepšení kvality ovzduší či zmírnění genderové nerovnosti, podpora tuzemských malých i středních firem, vytvoření efektivního systému sociálního bydlení, ochrana klimatu a půdy, podpora transferu znalostí mezi veřejným, soukromým sektorem a akademickou sférou (Ministerstvo životního prostředí, n. d.).

Do oblasti online prodeje potravin zasahuje jednoznačně bod „Zajistit udržitelnou spotřebu a výrobu“. Kdy jsou vyvíjeny tlaky na zavádění oběhového hospodářství do národní legislativy. Jedná se o recyklaci, důraz na kvalitu a opravitelnost a výrobu z udržitelných zdrojů. Dále jde o snižování plýtvání potravin zaváděním potravinových bank. Tyto neziskové organizace slouží jako sběrné místo potravin a poté je nadále distribuují koncovým klientům, kteří je potřebují. Do potravinových sbírek se zapojují většinou i velcí prodejci, včetně online prodejců Košík.cz a Rohlík.cz.

Tlaky jsou vyvíjeny také na emisi skleníkových plynů. Dle Evropské unie by měly všechny státy snížit emise do roku 2030 o 55 % (Ministerstvo životního prostředí, 2020). Kromě legislativních předpisů zde působí také společenské tlaky. Důkazem je zvyšující se poptávka po bezobalovém zboží či ekologicky vyráběných produktech. Pro podniky je tedy klíčové, aby byly schopni nabídku těchto produktů poskytnout.

## **5.2 Porterův model pěti sil Košík.cz a Rohlík.cz**

V této kapitole je pomocí Porterova modelu pěti sil popsáno mezoprostředí obou podniků. Tato analýza se soustředí na dané odvětví a síly na něm působící. Mezi tyto síly Porter řadí konkurenty, potenciální konkurenty, dodavatele, zákazníky a substituty.

### **5.2.1 Konkurenti**

Společnost Košík.cz a Rohlík.cz jsou předními představiteli ve svém odvětví. Oba dva působí na trhu téměř stejnou dobu - Rohlík.cz od roku 2014 a Košík.cz od roku 2015.

Jejich významným konkurentem je pak společnost Tesco Stores ČR s její službou iTesco, která na trhu působí nejdéle, a to od roku 2013. Na rozdíl od zmíněného Košík.cz a Rohlík.cz, tato britská společnost není jen online prodejcem, ale je zároveň také tzv. retailovým řetězcem, tedy provozuje i síť maloobchodních prodejen. Ostatní podniky pro tyto společnosti nepředstavují příliš velkou konkurenční hrozbu, většina z nich působí totiž jen lokálně a jejich nabídka sortimentu nemá zdaleka takovou šíři. Některé z nich byly proto uvedeny v potenciálních konkurentech.

### **iTesco (Tesco Stores ČR, a. s.)**

Tato společnost má již dlouholetou tradici, založena byla roku 1919 ve Velké Británii. V České republice je zapsána v obchodním rejstříku od roku 1992 pod názvem Tesco Stores ČR, a. s. Hlavním předmětem jejího podnikání je prodej potravinářského a nepotravinářského zboží. Provozuje maloobchodní prodejny (supermarkety, hypermarkety), také obchody s módní značkou F&F a čerpací stanice (Tesco Stores ČR, a. s., 2021)

V roce 2012 byla spuštěna služba iTesco, která poskytuje online nákup potravin a jejich rozvoz. Oproti Košíku.cz a Rohlíku.cz je podíl Tesca v online prodeji značně menší, přesto se však u nás řadí mezi tři největší poskytovatele těchto služeb. Oproti ostatním online prodejcům potravin má značnou konkurenční výhodu v oblasti logistiky, protože objednané zboží expeduje přímo z kamenných prodejen a jejich skladů.

Čas doručení je obvykle možný nejdříve na druhý den. Zákazník má možnost zvolit si konkrétní datum a vybírat z dvouhodinových intervalů. Ceny za doručení se liší v závislosti na zvoleném časovém okně, pohybují se v rozmezí od 59 Kč do 109 Kč. Značnou výhodou pro zákazníka je, že zde není požadována minimální hodnota objednávky, tak jak je tomu u Rohlíku.cz či Košíku.cz. Standardní rozvoz s plnou nabídkou produktů zatím iTesco.cz nenabízí po celé republice. V loňském roce ale nabídku rozvozu doplnila služba Tesco Zásilka. Jedná se o celorepublikovou rozvážku trvanlivých potravin, jež cílí právě na lidi z obcí, kam iTesco.cz běžně nejezdí. Dále Tesco Stores ČR, a. s. také nabízí službu klikni a vyzvedni, kdy si zákazník může nákup online objednat a zvolit maloobchodní prodejnu Tesco, kde si jej vyzvedne (Tesco Stores ČR, a. s., 2021)

## Retailové řetězce

Nejsou to však jen online prodejci, kteří mezi sebou svádí konkurenční boj. V širším pohledu zde stojí naproti sobě kamenné prodejny potravin a online prodejci. Potraviny přeci nakupuje každý. Otázkou zůstává, jaká část populace tento nákup uskuteční dle zvyklosti v kamenném obchodě a jaká část nákup provede online. V roce 2018 respondenti zvolili jasně, 91 % domácností nakupovalo potraviny výhradně off-line (Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR & Gfk, 2018).

Dlouhodobě se veliké oblíbenosti na českém trhu těší diskontní prodejny jako jsou Lidl a Penny, a to především kvůli jejich nižší cenové hladině. Počet diskontních prodejen a supermarketů v roce 2020 rostl. K větším nákupům pak Češi využívají spíše hypermarkety (Tesco, Kaufland, Globus), jejich počet v uplynulém roce spíše stagnoval (Novák, 2021).

Tab. 1: Porovnání služeb Rohlík.cz, Košík.cz a iTesco

	Rohlík.cz	Košík.cz	iTesco
Působení na trhu	8 let	7let	10 let
Mapa rozvozu	Větší města a jejich okolí	Celá ČR	Větší města a okolí (zbytek ČR iTesco Zásilka)
Cena dopravy	19–89 Kč, zdarma při nákupu nad 1200 Kč	1–99 Kč, zdarma při nákupu nad 1200 Kč	59–109 Kč, při nákupu nad 1500 Kč zdarma
Rychlost dodání	Do 120 minut, nebo dle volby	Do několika hodin	Spíše na další dny
Minimální hodnota objednávky	500 Kč	800 Kč	není omezeno

Zdroj: Rohlík.cz (2021), Košík.cz (2021), Tesco Stores ČR (2021), zpracováno autorkou

### 5.2.2 Potenciální konkurenti

Prostředí online prodeje potravin je v poslední době velmi často skloňované téma. Týká se to zejména potravinových řetězců, velké množství z nich již delší dobu plánuje své aktivity na tento trh také rozšířit. Tlaky pandemické krize tuto skutečnost poměrně urychlily. Spousta z nich již potraviny online prodává v jiných zemích Evropské unie a je tedy jen otázkou času, kdy vstoupí s touto službou i na český trh. Bariéru vstupu do odvětví představuje kapitálová, ale hlavně logistická náročnost. Nicméně retailové

řetězce mají v tomto směru výhodu již existujících sítí maloobchodních skladů, které mohou, stejným způsobem, jako to dělá služba iTesco, využívat.

Právě retailové řetězce, které již mají silnou zákaznickou základnu, představují pro stávající prodejce největší hrozbu. Kromě již zmíněného Tesca, se do online prodeje potravin zapojil i Kaufland, který však neprovozuje vlastní e-shop, nýbrž navázal spolupráci se společností Košík.cz (Mediář.cz, 2020c). Maloobchodní síť prodejen Lidl již v několika dalších státech nabízí službu online nákupu potravin, ale v České republice funguje zatím e-shop jen pro nepotravinářské zboží. Dalším řetězcem, který se pokouší vstoupit na tento trh, je Globus, a to se svou službou iGlobus. Společnost nedávno spustila svůj e-shop, ale prozatím nabízí jen možnost objednání a vyzvednutí, a to jen na výdejně Globus Zličín (Globus, 2021).

V polovině roku 2020 spustil velkoobchod Makro, který je provozovatelem sítě maloobchodních prodejen Můj Obchod, možnost provozování e-shopů pro členy aliance Můj Obchod. Z necelých 500 prodejen tuto službu zatím nabízí jen 22 obchodů. Důležité je ale zmínit, že se nejedná o rozvážku potravin, ale pouze o možnost objednání a vyzvednutí na prodejně. Makro, jako takové, již online rozvoz nabízí, ale jen na úrovni velkoobchodního prodeje, tedy B2B trhu (Mediář.cz, 2020b & Můj obchod, 2021).

Síť maloobchodních prodejen Coop se již také pokouší zavádět službu nákupu online, a to pod názvem e-coop.cz. Při otevření těchto stránek musí zákazník nejprve zvolit prodejnu, a následně je přesměrován na e-shop oné konkrétní prodejny. Zatím se do online prostředí zapojila jen zhruba pětina prodejen a opět se jedná pouze o službu, kdy zákazník zboží objedná a následně vyzvedne v dané prodejně, nikoli o rozvoz. Podle dostupných informací Coop v budoucnu plánuje výstavbu výdejních boxů a na programu by měl být i onen rozvoz (Coop, 2021 & Eremiášová, 2020).

Dalším řetězcem, který si razí cestu k online prodeji potravin, je Albert. S prodejem online má společnost zkušenosti, vlastní e-shop už provozuje například v USA (Mafra, a. s., 2020).

Za potenciální konkurenty by se dali považovat již existující menší online prodejci, kteří působí zatím jen lokálně. Riziko by mohlo představovat právě rozšíření jejich působnosti a zvýšení tržního podílu. Těchto prodejců potravin na českém trhu nalezneme hned několik, za zmínku stojí například potravinydomu.cz, FoodGoHome či Z-market.

## **potravydomu.cz**

Provozovatelem této služby je společnost KBJ VELKOOBCHODY s.r.o. Na rozdíl od Košík.cz, Rohlík.cz a iTesco se potravydomu.cz nezaměřují pouze na domácnosti, ale také na dovážení do kanceláří, nemocnic, škol, hotelů, jídelen či restaurací. E-shop uvádí dostupnost 7 000 položek.

Službu dovozu nabízí jen v Praze a jejím okolí, kam spadá i Kladno, Benešov, Beroun či Mělník. Na svých stránkách neumožňují vybírat čas dovozu z interaktivních tabulek tak, jako je tomu u Košík.cz, Rohlík.cz a iTesca. Nabídka je trvalá, a dle místa dodání jsou nabízeny různé čtyřhodinové intervaly. Minimální hodnota nákupu je požadována 490 Kč a doprava je pro člena vždy zdarma. Služba cílí především na stálé a pravidelné odběratele, a proto jim nabízí mnoho výhod (Potraviny domů, 2021).

## **FoodGoHome**

Tento e-shop působí opět jen lokálně, konkrétně je to v Plzeňském a Karlovarském kraji. Služba je provozována společností Money Care, s. r. o. se sídlem v Karlových Varech. Jedná se o velice mladou společnost, dle obchodního rejstříku byla založena teprve v únoru roku 2020. Z webových stránek je patrné, že e-shop cílí především na maloobchodní prodej, tedy na domácnosti.

E-shop nabízí 10 000 položek. Doprava je nabízena ve dvouhodinových intervalech, cena za ni je dána fixní sazbou 99 Kč bez ohledu na čas či lokalitu dovozu. Výjimkou jsou nákupy nad 1500 Kč, ty jsou dováženy zákazníkům zcela zdarma (FoodGoHome, 2021).

### **5.2.3 Dodavatelé a jejich vyjednávací síla**

Rohlík.cz i Košík.cz mají stovky svých dodavatelů. Z veliké části se jedná o dobře známé výrobce potravin, ať už české, či zahraniční, kteří dodávají potraviny i do kamenných prodejen. Mohou to být výrobci mléčných výrobků (např. Kunín, Milko), trvanlivých potravin (např. Panzani, Countrylife) či dodavatelé nápojů (např. Coca-Cola, Magnesia). Tyto velké tradiční společnosti mají nespočet odběratelů, a přestože Rohlík.cz i Košík.cz jsou společnostmi, jejichž obraty ročně přesahují miliardy, jejich podíl na celkovém odběru od těchto společností bude malý. Vyjednávací síla ze strany online prodejců potravin nebude příliš rozdílná od pozice maloobchodních kamenných retailerů, tedy ne příliš silná.

Oba online prodejci potravin se snaží podporovat také lokální výrobce. To se týká především ovoce, zeleniny, mléčných a masných výrobků. Pro menší, lokální podniky jsou odběratelé jako Rohlík.cz a Košík.cz velice atraktivní, zde pak může být jejich vyjednávací síla daleko větší.

Kromě tradičních dodavatelů a lokálních farmářů či výrobců uzavřely Košík.cz i Rohlík.cz spolupráce s několika společnostmi. Například Košík.cz, jak již bylo uvedeno, v nedávné době navázal spolupráci s hypermarketem Kaufland, a nabízí tak jeho vlastní značky zákazníkům na svém webu. Dále Košík spolupracuje také se společnostmi Delmart či Iceland (Košík.cz, 2021). Rohlík.cz na svém e-shopu nabízí výrobky od britské společnosti Marks & Spencer nebo Alnatura. Svým zákazníkům nabízí také možnost vybrat si produkty z nabídky BENU lékárny (Rohlík.cz, 2021).

Co se týká spedičních služeb, oba podniky využívají v největší míře svou interní službu a nejsou tedy tolik vázané na další zprostředkovatele. Během vytížení v důsledku pandemie začal Košík.cz využívat, kromě svých vlastních aut také služby společnosti DoDo. Tento start-up vznikl v roce 2015 a dnes jeho služby využívá nespočet B2B prodejců, včetně Košíku.cz a iTesca. Samy sebe popisují jako data-driven logistickou službu pro e-commerce, retail a rychlé občerstvení (DoDo Czech, s. r. o., 2021).

#### **5.2.4 Zákazníci**

Společnosti Košík.cz i Rohlík.cz svou činnost soustředí především na spotřebitelský trh, tedy trh koncových zákazníků. Prodej potravin online je limitován dostupností internetu. Cílovým segmentem jsou tedy jednotlivci a domácnosti, které internet aktivně využívají. Z demografického hlediska se jedná především o mladší část populace. Přestože Košík.cz rozváží již po celé České republice a Rohlík.cz svou mapu také výrazně rozšířil, zásadní skupinou jsou pro oba stále obyvatelé větších měst.

Tomáš Čupr v rozhovoru pro Forbes (Krstanov, 2021) uvedl, že cílovou skupinou musejí být ti zákazníci, kteří jsou ochotni si za online nákup a služby s ním spojené zaplatit. Proto společnost Rohlík.cz cílí především na vyšší a střední třídu. Svou největší základnu má v Praze. Oslovit se snaží nabídkou rychlého dodání a poukazuje na časovou úsporu, která nákupem online vznikne. Zaujmout se snaží také ty, kteří kladou důraz na kvalitu potravin, zajímají se o původ či vyhledávají speciální výživu. Rohlík si zakládá na spolupráci s lokálními výrobci a farmáři a také má svou vlastní značku Bez kompromisu, jež cílí na bezobalový prodej.

Košík.cz také prosperuje díky zákazníkům z větších měst, nedávno však rozšířil svůj rozvoz na celou Českou republiku. Příležitostí a také konkurenční výhodou jsou pro něj obyvatelé malých obcí, kde se dlouhodobě řeší problém postupného zanikání maloobchodních prodejen. A tak právě online nákup potravin by mohl tyto prodejny v malých obcích v budoucnu nahradit. Nynější CEO Košíku.cz Tomáš Jeřábek v rozhovoru pro Czech Crunch uvedl:

*„Nechceme budovat druhý Rohlík, to by bylo extrémně hloupé, i proto, že počet zákazníků, kteří jsou střední nebo vyšší třída a dnes nakupují na Rohlíku, je omezený. Do budoucna by nás to limitovalo a Košík historicky nebyl firma, která by se zaměřovala jen na bohatší klientelu.“* (Holzman, 2018)

Nechce tedy nabízet jen prémiové produkty, ale snaží se cílit na co nejširší segment trhu, navíc také nabízí produkty od společnosti Kaufland a stejně tak, jako Rohlík.cz i Košík.cz, má ve svém sortimentu nespočet produktů se zdravou a speciální výživou.

### **5.2.5 Substituty**

Při online nákupu není produktem jen daná potravina nebo produkt, nýbrž celá služba, kterou prodejci poskytují. Tuto službu může spotřebitel nahradit nákupem u konkurenčního online prodejce, v retailovém řetězci či v lokálním maloobchodu, případně ve specializovaném či farmářském obchodě.

Používá se zde pojem **FMCG** (fast moving consumer goods), jinak také trh rychloobrátkového zboží. Chování spotřebitelů na tomto trhu je velice specifické. Jde o nákupy, které se pravidelně opakují, spotřebitel jedná impulzivně a podle zvyku (Vysekalová, 2004, s. 53). Typický je veliký počet substitutů. V oblasti prodeje těchto produktů, a zejména pak potravinových výrobků s malou přidanou hodnotou, se používá termín dokonalá substituce. To znamená, že spotřebitel nerozlišuje, kdo produkt vyrobil, a produkt je tak dokonale nahraditelný produktem jiného výrobce. Jedná se o výrobky s nízkou přidanou hodnotou. Příkladem toho může být určitá část pečiva, zeleniny a různých trvanlivých potravin. Při výběru takovýchto substitutů pak většinou vítězí atraktivnější cena.

Každý spotřebitel vidí v daném výrobku jinou přidanou hodnotu. Faktor přidané hodnoty může ovlivňovat image výrobce, jeho oblíbenost, u speciálních potravin to může být složení a pro jiného spotřebitele to může být původ potravin.

Proto jsou pro Košík.cz i Rohlík.cz zásadní přidanou hodnotou služby, které poskytují. Zásadní roli hraje také jejich kvalita. Tomáš Čupr v rozhovoru pro Czech Crunch uvedl, že nejzásadnější přidanou hodnotou je čas, který zákazník nákupem online ušetří (Bedrych, 2015).

### 5.3 Marketingový mix

Tato část hodnotí marketingový mix obou společností pomocí tzv. **4P**, v českém jazyce hovoříme tedy produktu, ceně, distribuci a komunikaci. Nejprve je vždy uvedena stručná teorie k jednotlivým částem a následně je aplikována na společnosti Rohlík.cz a Košík.cz.

#### 5.3.1 Produkt

Dle Kotlera je produktem cokoli, co je určeno k uspokojení potřeby. Produktem může být fyzický předmět, služba, místo, organizace či myšlenka (Kotler a spo., 2007, s. 70). Podobnou definici popisuje i Foret (2005, s. 94) a uvádí tři části produktu – **jádro, reálný produkt** a **rozšířený produkt**. Jádrem produktu se rozumí užitek, jenž produkt zákazníkovi poskytne. Reálný produkt zahrnuje značku či důležité vlastnosti výrobku a rozšířený produkt obsahuje zpravidla faktory nehmatatelné povahy, většinou jde tedy o služby, které produkt doprovázejí (Foret, 2005, s. 94).

Ve svém životním cyklu se produkt může nacházet ve čtyřech fázích. První z nich je **zaváděcí etapa**, kdy produkt teprve vstupuje na trh. Náklady spojené se zaváděním jsou zpravidla velmi vysoké, zisky negativní a na trhu se pohybuje malé množství konkurentů. V ideálním případě následuje **etapa růstu**. V této fázi roste prodej a náklady na zákazníka se snižují, produkty začínají být ziskové a počet konkurentů na trhu roste. Třetí etapou je zralost produktu, kdy se růst postupně zpomaluje, prodeje vrcholí a náklady na zákazníka jsou poměrně nízké. Poslední fází je etapa útlumu, kdy se obraty snižují, klesá i zisk a rozhoduje se o dalším vývoji produktu (Vysekalová, 2006, s. 100-113).

Za produkt online prodejců potravin je třeba považovat **celý nákup**, od objednání až po dovoz. Jádro produktu tvoří dané potravinové (či jiné) zboží, ze kterého má daný spotřebitel užitek a které potřebuje k uspokojení svých potřeb. Neřeší se zde obal, značka ani kvalita. Tyto skutečnosti spadají spíše do reálného (skutečného) produktu. Zde se již produkty konkurence mohou lišit, spotřebitel může upřednostňovat konkrétní značky či může vyhledávat produkty s ekologickým balením nebo vyšší kvalitou. Nejdůležitější částí pro tuto analýzu je poslední část, a to rozšířený produkt. Sem spadají služby, které



prodejci potravin poskytují. Jedná se o jednotlivé věrnostní programy, různé možnosti plateb či výběr doby dodání.

Dynamický růst trhu dokazuje i jeho etapu růstu v cyklickém stádiu tržní životnosti produktu. Poptávka po produktu podniku se rozšiřuje, zvyšují se obraty i zisky, jak lze pozorovat z dat získaných datech z finanční analýze.

### **Rohlík.cz**

Společnost Rohlík.cz na svém e-shopu nabízí, kromě potravinových produktů od známých a velkých značek, také produkty od jiných společností, se kterými spolupracuje a nejde o tak zcela běžné zboží. Jsou jím například produkty značky Marks & Spencer, Alnatura či produkty z BENU lékárny (Rohlík.cz, 2021). Během pandemie společnost zavedla službu Rohlík Bistro, která přinesla na web Rohlíku nabídku šokově zmražených jídel ze známých restaurací. Část roku 2020 nabízel prostřednictvím služby Suchý Rohlík rozvoz trvanlivých potravin po celém Česku (Bohuněk, 2020). Celkem se jeho sortiment skládá z více než 17 000 produktů (Rohlík Group, a. s., n. d.).

Rolík.cz výrazně propaguje skutečnost, že spolupracuje s místními farmáři a řezníky, a velká část jeho sortimentu je tak lokálního původu a bio. Nedávno také zavedl svou vlastní značku pod názvem „Bez kompromisu“, která apeluje na kvalitu a snaží se být šetrnější k životnímu prostředí. Další službou, kterou podnik svým spotřebitelům nabízí, je bezobalový nákup. Jedná se o koncept „Otoč obal“, kdy si zákazník může objednat trvanlivé potraviny, mléčné výrobky či drogerie v zálohovaných vratných obalech, které pak lze při další objednávce jednoduše vrátit kurýrovi (Mediář.cz, 2020a).

Na svých stránkách podnik nabízí čtyři druhy placení. Zákazník může zaplatit online kartou, hotově či kartou kurýrovi nebo využít odložené platby Twisto. Doručení nabízí již stejný den a zákazník si může zvolit určitý hodinový blok.

Rohlík.cz má i svůj členský věrnostní program pod názvem Rohlík Premium. Tuto službu spustil v roce 2019, a za měsíční poplatek 199 Kč zákazník získá dopravu zdarma, produkty Bez kompromisu se slevou 15 % a přednost v doručování zboží. Pro rodiny s dětmi poskytuje možnost zdarma se přihlásit do klubu Rohlíček a nabízí akční ceny na dětské zboží a kredity za každých 2000 Kč. Starší 65 let a držitelé průkazu ZTP se mohou zapojit do programu Rohlík bez bariér. Věrnostní program, díky kterému členové mohou využít služby vynesení nákupu až ke dveřím, telefonických objednávek, speciálních cen a dopravy zdarma (Rohlík.cz, 2021).

## **Košík.cz**

I Košík.cz má v nabídce produkty od známých a velkých výrobců, které jsou k dostání i v běžných kamenných prodejnách. V roce 2020 začal Košík spolupracovat s německým retailovým řetězcem Kaufland, a stal se tak prvním e-shopem, který nabízí jejich privátní značku na svém e-shopu. Dále nabízí také produkty značek Delmart a Iceland. Kromě toho na trh nedávno uvedl i svou vlastní privátní značku pod názvem „Autentic“. Od této značky si mohou zákazníci koupit farmářské masné výrobky. Celkový sortiment tohoto internetového obchodu zahrnuje asi 16 000 produktů (Český Rozhlas, 2020).

Na webu nabízí, stejně jako konkurent, šokově ochlazené pokrmy, které si spotřebitel může objednat. Konkrétně je to od restaurací Kolkovna a Grosseto a také od své privátní značky. Pro zákazníky, kteří upřednostňují produkty šetrnější k životnímu prostředí je zde služba „Bez obalu“, která nabízí možnost zvolit si z vybraných trvanlivých surovin a jejich gramáž. Ty pak kurýr přiveze v recyklovatelném papírovém sáčku (Košík.cz, 2021).

Košík.cz umožňuje placení kartou online, hotově či kartou u řidiče, odloženou platbu prostřednictvím Mallpay a, na rozdíl od Rohlík.cz, také stravenkami. Při volbě dopravy lze volit z dvouhodinových bloků s nejbližším termínem doručení 3 hodiny od objednání.

Pro stálé zákazníky je připraveno hned několik věrnostních programů, které jsou dostupné zdarma pro registrované. Kromě běžného programu je k dispozici program s názvem Plná péče a Dětský klub Benjamínek. Plná péče je program pro seniory, díky kterému mohou nakupovat po telefonu, nákup jim je donesen až ke dveřím a v podobě kreditů se vrací peníze za dopravu. Dětský klub Benjamínek je určen pro rodiče dětí do 10 let, nabízí vrácení peněz za dopravu formou kreditů, speciální akce na dětské produkty a 2 % zpět z každého nákupu (Košík.cz, 2021).

### **5.3.2 Cena a cenová strategie**

Za cenu je považována suma peněz nebo jiných hodnot, která je vyžadována pro směnu za daný produkt (Kotler, 2007, s. 71). U internetových prodejců je třeba započítat i náklady na pořízení, tedy dopravu. Cena by měla být správně určena poměrem **kvality** a **hodnoty**. Pro českého spotřebitele je cena jedním z nejdůležitějších faktorů, a proto je její stanovení zásadní pro konkurenční boj. Před jejím určením by si každý podnik měl

uvědomit jakou minimální cenu potřebuje k pokrytí nákladů a jakou maximální cenu je reálné na trhu nabízet. Zvážit je třeba také faktory, které ovlivňují cenovou citlivost zákazníků, jako například to, zda je produkt jedinečné hodnoty, či existuje povědomí o možné substituci (Foret, 2005, s. 101).

Cenová strategie by měla souhlasit se stanovenými podnikovými cíli. Marketingové publikace popisují dvě základní strategie při zavádění produktů, jedná se o tzv. **sbírání smetany** a **penetrační oceňování**. Sbírání smetany je technika, kdy se zpočátku nastavuje vysoká cena produktů, a produkt tak cílí jen na určitou část trhu. Tato technika se používá zejména tehdy, kdy na trh vstupuje výrobek s významnou inovací. Strategie penetračního oceňování spočívá ve stanovení nízké ceny v závislosti na bodu zvratu. Strategii podniky využívají k zvyšování tržního podílu, kdy jsou díky vyšším prodejům snižovány náklady na jeden produkt (Vysekalová, 2006, s. 180). Podobně strategie zavádění ceny popisuje i Světlík (2005, s. 141).

Mezi metody tvorby cen řadí Kotler a Armstrong (2004, s. 497, 498) **nákladově orientovanou cenu, hodnotově orientovanou tvorbu cen a stanovení ceny podle konkurence**. Cena dle nákladů se většinou stanovuje jednoduše určitou přírůžkou (marže) právě k nákladům. Hodnotově orientovaná cena se snaží zachytit hodnotu produktu vnímanou zákazníkem. Cílem metody by měla být kombinace kvality služeb a přijatelné ceny. Tato metoda se využívá zejména u produktů s vyšší přidanou hodnotou. Dále může podnik určovat ceny dle cen konkurence, resp. stanovit nižší, vyšší nebo stejné. Podobně základní metody tvorby cen popisuje i Jakubíková (2013, s.280, 281) a navíc přidává poptávkově orientovanou cenu, která vychází z elasticity poptávky, a další.

Z teoretického hlediska lze určit, že Rohlík.cz i Košík.cz využívají strategii **penetračního oceňování**. Jejich ceny jsou na takové úrovni, aby byly dostupné všem spotřebitelům a postupně se snaží více a více pronikat na trh.

### **Rohlík.cz**

Přestože ceny Rohlík.cz nejsou od konkurentů příliš odlišné, o Rohlík.cz je známo, že cílí spíše na střední a vyšší třídu obyvatel, v rozhovoru pro magazín Forbes (Krstanov, 2021) to Tomáš Čupr i sám potvrdil. Také uvedl, že zákazník online e-shopu s potravinami musí být ochoten si za danou službu a dopravu zaplatit a je tedy velice nepravděpodobné, že tato služba zaujme zákazníka, který nakupuje potraviny dle akčních letáků různých

retailových řetězců. Zákazníkem Rohlík.cz musí být ti lidé, kteří pochopí hodnotu v dané službě a uvidí časovou úsporu. Zboží bývá zpravidla dobré kvality, ale nemá punc exkluzivity. Právě vysoká přidaná hodnota služby evokuje, že Rohlík.cz využívá tzv. **hodnotově orientované ceny**, ale nemalou roli zde jistě hraje i poptávka. Cena za nákup u Rohlík.cz se pohybuje o něco výše, než je tomu v kamenných prodejnách, což mimo jiné také ovlivňují náklady na dopravu. Za tu zákazník zaplatí obvykle od 19–79 Kč. Ceny se liší dle hodnoty nákupu a lokality dovozu.

Ve snaze omezit plýtvání potravinami vytvořil na svých stránkách kategorii Zachraň jídlo, kam umísťuje nezávadné potraviny s blízkým datem expirace za nízké ceny. Kromě toho tvoří také týdenní akční nabídky, ty jsou k nalezení v záložce pod názvem Cenové trháky (Rohlík.cz, 2021).

### **Košík.cz**

CEO Tomáš Jeřábek popisuje Košík.cz jako online obchod pro každého. Myslí tím, že necílí jen na střední a vyšší třídu obyvatel, ale snaží se cenami přizpůsobit všem. Ceny v elektronickém obchodě jsou srovnatelné s cenami v kamenných prodejnách, ovšem zákazník si vždy musí připlatit částku za dopravu (Holzman, 2018). Košík.cz si za ní účtuje 19–99 Kč, konkrétní částka pak závisí na lokalitě a zvoleném čase. Obchod nabízí jak zboží běžné, tak vyšší kvality, ceny jsou dostupné a v žádném případě se zde nejedná o tzv. sbírání smetany. Z dostupných informací by se dalo říci, že podnik, stejně jako konkurent, využívá **hodnotově orientované ceny** společně s poptávkově orientovanou cenou.

Na stránkách nabízí hned několik slev a cenových akcí, jde o sekce výprodej, akce a více za méně. Poslední zmíněné umožňuje zákazníkům nakoupit větší množství produktů za snížené ceny. Kromě již zmíněných, připravuje Košík.cz nabídky týdne, to většinou bývá cca pět produktů za akční ceny, které zákazníky upoutají hned na úvodní stránce (Košík.cz, 2021).

### **5.3.3 Distribuce**

Distribuce zahrnuje rozhodování o tom, jak se daný produkt dostane k zákazníkovi, a také všechny činnosti s tím spojené. Výrobky či služby se ke svým spotřebitelům dostávají pomocí tzv. **distribučních cest**. Distribuční cesta zahrnuje všechny činnosti firmy od vzniku výrobku do doby, než se dostane ke konečnému spotřebiteli (Foret, 2005, s. 109).

Obvykle je distribuční síť tvořena výrobcí, distributory a podpůrnými organizacemi. V tomto případě jde o **nepřímou distribuční síť**. Může ale být i **přímá**, a to tehdy, když produkt směřuje od výrobce přímo k zákazníkovi.

### **Rohlík.cz**

Základním distribučním kanálem a místem kde se zákazník setká se zbožím je e-shop nebo aplikace. Oba distribuční kanály jsou pro zákazníka systematicky uspořádány a orientace je snadná, zboží je rozděleno do kategorií a případně si jej zákazník může dle názvu vyhledat.

Dlouhodobým problémem Rohlík.cz je nedostupnost velkého množství produktů, a to zejména ve večerních hodinách, kdy už je některé zboží vyprodáno. V roce 2021 začal využívat komunikace EDI, která by měla celý proces vyřizování objednávek a naskladňování zboží postupně zrychlovat. EDI je komunikační systém pro elektronickou výměnu dokladů, díky kterému jsou jednotlivé články obchodu propojené a zrychluje se tak celý proces (Systémy Logistiky, 2021).

Poté co zákazník využije e-shopu či aplikace, informace o objednávce putují do skladů. Rohlík.cz disponuje na území České republiky třemi sklady, dva se nacházejí u Prahy a třetí v Brně. S těmito třemi sklady je schopný rozvážet do dalších velkých měst. K rozvozu používá výhradně své vozy a kurýry, nákup tedy putuje z Rohlík.cz přímo k zákazníkovi domů. Jedná se o **přímou distribuci**. Pouze v průběhu první vlny pandemie Rohlík.cz využil i služby českého start-upu DoDo (Místoprodeje.cz, 2020).

Aktuální mapa rozvozu je dostupná na jejich webových stránkách, a je z ní patrné, že Rohlík.cz dnes rozváží do veliké části Středočeského kraje, včetně Prahy, do širšího okolí Plzně, Brna, Olomouce, Ústí nad Labem, Liberce a dalších větších měst. Cena za dopravu se liší podle lokality i hodnoty nákupu. Rohlík vyžaduje minimální hodnotu objednávky 500 Kč, ale platí jednoduché pravidlo, že čím vyšší hodnota objednávky, tím méně zákazník zaplatí za dopravu. Při objednávce do 800 Kč z okolí Plzně nebo Prahy se cena za dopravu pohybuje okolo 40 korun, při objednávce od 800 do 1200 Kč je to už jen 19 Kč a objednávky nad 1200 Kč doručuje Rohlík zcela zdarma. V Brně je pak cena za dopravu při hodnotě objednávky 500 až 1 000 Kč jen 19 Kč a u vyšších hodnot zcela zdarma.

Po Praze doručují kurýři již od 6 hodin a nejpozději lze dovoz objednat do 23 hodin. V menších obcích je tato doba zkrácena, a Rohlík.cz nákup může dovézt v čase od 8 do 21 hodin. Okna dovozu se také liší dle lokality, nejčastěji se jedná o hodinové bloky.

Teprve loňskou novinkou se stal Rohlík Point, tedy rychlé a bezkontaktní doručení do boxu. Ty jsou zatím k dispozici jen v Praze, Brně a Harrachově, hodnota minimální objednávky je u této služby stanovena na 100 Kč a za dopravu zákazník nezaplatí nic (Rohlík.cz, 2021).

### **Košík.cz**

E-shop i aplikace Košík.cz jsou pro zákazníky přehledné, zboží je rozděleno do několika kategorií podle druhu a je snadno vyhledatelné i pomocí pole vyhledávání na webu. Produkty jsou na stránce aktualizovány a většina sortimentu je bez problému dostupná. Košík.cz se delší dobu pokoušel o to, aby si zboží přes e-shop mohli objednat lidé ze všech částí republiky. Plány na rozšíření rozvozu byly již dlouho na stole, a ještě více je zrychlila situace v roce 2020. Vládní a bezpečnostní opatření týkající se covid-19, vedla CEO Tomáše Jeřábka ke květnovému spuštění projektu, díky kterému Košík rozšířil svou působnost na celé území České republiky, do některých oblastí však jen omezený sortiment. Celému procesu předcházela spousta operativních řešení. Nejhlavnější byla výstavba nového skladu ve středních Čechách, jeho vybavení, a naskladnění potravin (Krmelová & Plasová, 2020).

Košík.cz k rozvozu využívá své vozy, v tomto případě se jedná o **přímou distribuci**. Dále také spolupracuje s českým start-upem DoDo a využívá jeho dopravních služeb, zde jde o **nepřímou distribuci**. Tato spediční společnost, kromě Košík.cz, pomáhá s rozvozem i službě iTesco (DoDo Czech, s. r. o., 2021). Nákupy doručuje Košík.cz od minimální hodnoty 800 Kč, a to tedy po celé ČR. Dříve požadoval minimální hodnotu nákupu, stejně jako konkurent, 500 Kč. Podle Tomáše Jeřábka je to minimální částka, při které je nákup rentabilní (Holznam, 2018). Kvůli přetížení v době pandemie, ale byla minimální hodnota navýšena. Cenu za dopravu společnost vypočítává z přesné hodnoty nákupu, částky se liší také podle adresy a vybrané hodiny doručení. Například za rozvoz po Praze při hodnotě objednávky 800 Kč zaplatí zákazník od 19 do 49 korun, při hodnotě objednávky nad tisíc korun vyjde zákazníka doprava jen na několik korun. Pokud se na jejich stránkách zadá adresa dovozu v širším okolí Plzně, Košík nabídne jen pár možných termínů dovozu s náklady na dopravu 99 Kč při menším nákupu, ty poté postupně klesají

s rostoucí hodnotou objednávky. Nad 1200 Kč dováží, stejně jako konkurent, všechny nákupy zdarma (Košík.cz, 2021).

Rozvoz po Praze či v jiných městech v blízkosti skladů funguje od 6 do 23 hodin, v menších městech a obcích je možnost dovozu v čase od 8 do 22 hodin. Ve frekventovaných oblastech má zákazník na výběr vždy z dvouhodinových oken. Někde je výběr doručovací doby ale omezený a do nejbližších částí Česka kurýři jezdí jen jednou denně v čase 8–18 hod. (Košík.cz, 2021).

#### 5.3.4 Komunikace

Poslední částí marketingového mixu je marketingová komunikace (v různých publikacích nazývána propagace). Podle Foreta (2005, s. 117) se marketingová komunikace obvykle skládá z několika posloupných činností. Nejprve je důležité určení segmentu trhu, poté stanovení požadované odezvy, zvolení obsahu a formy sdělení, následuje volba komunikačního kanálu a případná zpětná vazba. Kotler (2007, s. 71) popisuje komunikaci jako soubor činností, které mají za cíl sdělit cílovým zákazníkům vlastnosti produktu a přesvědčit je k nákupu. Světlík (2005, s. 184, 185) uvádí pět základních forem komunikace a nazývá je **komunikačním mixem**, který tvoří následující prvky:

- **reklama** – placená forma masové a neosobní komunikace,
- **podpora prodeje** – aktivity, které díky dodatečným podnětům stimulují prodej,
- **přímý marketing** – přímá komunikace mezi zákazníkem a prodejcem,
- **public relations** – snaha o vyvolání kladných postojů veřejnosti ke společnosti,
- **osobní prodeje** – osobní a přímá forma komunikace se zákazníkem, komunikace probíhá oběma směry a zpětná vazba je okamžitá.

Často se také lze setkat s pojmy **nadlinková** a **podlinková komunikace**. Do nadlinkové komunikace spadají takové aktivity, které jsou neosobní a zpravidla cílí na velké množství lidí. Využíváno je zde médií jako je televize, rádio, tisk, venkovní reklama a také internetová komunikace. Naopak podlinkovou komunikací se rozumí osobní formy komunikace. Patří sem např. podpora prodeje, přímý marketing nebo osobní prodej (Světlík, 2005). V poslední době však rozdíl mezi nadlinkovou a podlinkovou komunikací postupně mizí a obě kategorie se prolínají. Samostatnou skupinu pak tvoří **sociální sítě** (Media Guru, n. d.).

## Rohlík.cz

*„Dobré jídlo, dobří lidé, lepší svět.“ (Instagram, 2021)*

Takto zní slogan společnosti, kterým se snaží upoutat své zákazníky na všech možných komunikačních kanálech, kde volí strategii velice otevřené a autentické komunikace. Rohlík.cz se snaží o budování tzv. **lovebrandu**, tedy takové značky, ke které mají zákazníci pozitivní vztah, rádi o ni mluví a doporučují ji svým známým.

Webové stránky Rohlík.cz na první pohled působí velice příjemně. V horní části homepage vždy zobrazuje aktuální nabídky a akce, po prokliku se otevře konkrétní stránka s nabídkou a dostatečným popisem. Všechny produkty, které Rohlík.cz nabízí, mají detailní popis, informace o složení a nabídku receptů, které může z dané suroviny zákazník uvařit. Stránky však nenabízí volbu jiného jazyka než češtiny, čímž se uzavírá cizincům, kteří zde pobývají. V poslední době se Rohlík.cz také zaměřil na uživatele se zdravotním handicapem a pokusil se o lepší přístupnost stránek, především pro slabozraké. Své stránky upravil tak, aby ho bylo možné ovládat pouze klávesovými zkratkami, aby se kurzor neztrácel (Vzhůru Dolů, 2021).

Rohlík.cz je také součástí **m-commerce**, svou aplikaci nabízí pro operační systémy Android a iOS. Aplikace je zdarma, rozhraní graficky ladí s webem, ale obsah se více přizpůsobuje uživateli.

Blog Rohlík.cz vede na stránkách „[blog.rohlik.cz](http://blog.rohlik.cz)“ pod heslem Rohlík bloguje, kde sdílí sezónní a ekologické tipy, recepty či novinky o produktech a službách. Na webu rohlik.cz však není dostupný odkaz na blog, ten najde uživatel pouze v aplikaci.

Jako **podporu prodeje** využívá Rohlík.cz již výše zmiňované členské klubové programy. Nejrozšířenější věrnostní službou je Rohlík Premium, ta nabízí za měsíční poplatek 199 Kč zákazníkovi dopravu zdarma, produkty z řady Bez kompromisu se slevou 15 % a přednost v doručování zboží. Dalším programem je klub Rohlíček určený pro rodiny s dětmi, který je zdarma a nabízí akční ceny na dětské zboží a kredity za každých 2000 Kč. Následuje věrnostní program Rohlík Bez bariér, ten cílí na osoby starší 65 let a držitelé průkazu ZTP. Jeho členové mohou využít služby vynesení nákupu až ke dveřím, telefonických objednávek, speciálních cen a dopravy zdarma. Poslední nabídkou je „Rohlík do kanclu“, jež cílí na právnické osoby a nabízí jim pravidelné dovážky potravin a dalších potřeb (Rohlík.cz, 2021).



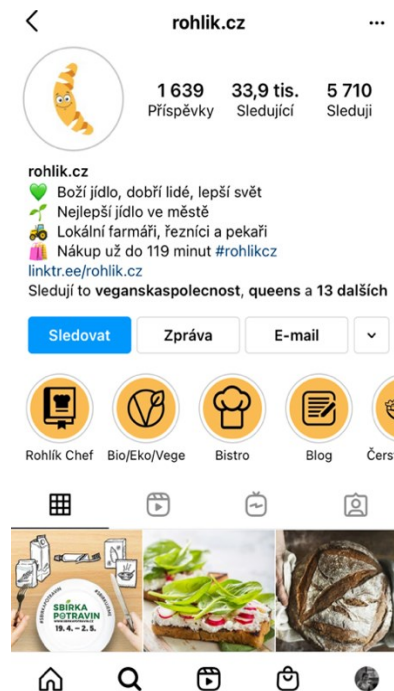
Důležitou roli při komunikaci Rohlík.cz se zákazníci hrají **sociální sítě**, na nichž je velice aktivní. Dle počtu sledujících má největší dosah účet na platformě Facebook, kde Rohlík.cz sleduje více než 91 tis. uživatelů. Z níže uvedeného obrázku je ale vidět, že na příspěvek reagovalo jen 49 z nich, což je z celkového počtu sledujících jen opravdu malé procento (Facebook, 2021a). Instagramový účet sleduje zhruba 33 tis. uživatelů, zde je nižší počet sledujících oproti Facebooku, ovlivněno to může být nižší aktivitou cílové skupiny zákazníků Rohlík.cz na této platformě. Oba účty na sociálních sítích působí důvěryhodně a Rohlík.cz těchto prostředků využívá k pravidelnému sdílení novinek v sortimentu, informování o akčních nabídkách, sdílí recepty a další informace či fotografie. Sociální sítě také využívá ke sledování názorů a reakcí zákazníků, odpovídá zde na dotazy a dává uživatelům možnost pro zpětnou vazbu. Na instagramovém i facebookovém profilu lze nalézt odkazy na internetový obchod, Rohlík.cz zde využívá také placenou formu propagace. (Instagram, 2021)a. Síť YouTube (2,12 tis. odběratelů) využívá ke sdílení reklamních či informačních videí nebo receptů. I zde je poměrně aktivní a pravidelně přidává několik příspěvků za měsíc (YouTube, 2021a). Svou základnu Rohlík.cz má i na platformě LinkedIn, kterou využívá spíše ke sdílení dosažených cílů, k novinkám v oblasti e-commerce či k získávání a komunikaci s potenciálními zaměstnanci (LinkedIn,2021a).

Obr. 4: Facebookový příspěvek Rohlík.cz



Zdroj: Facebook (2021a)

Obr. 3: Instagramový profil Rohlík.cz



Zdroj: Instagram (2021a)

**Přímý marketing** je využíván prostřednictvím direct mailingu. Přihlášeným uživatelům pravidelně posílá aktuální akční nabídky a novinky, tedy tzv. newsletter. Obvykle rozesílá tyto e-maily v intervalu jedenkrát týdně.

V oblasti **public relations** společnost v minulosti negativně ovlivnila kauza ilegálních zaměstnanců z třetích zemí, jež byli zaměstnáni ve skladech bez pracovních víz. Od té doby Rohlík.cz urazil další kus cesty a dnes velkou část svého marketingu staví právě na pozitivním vnímání své značky. V posledním roce například uspořádal hned několik potravinových sbírek či nabídl své vozy pro distribuci vakcín proti covid-19 (LinkedIn, 2021a).

### **Košík.cz**

Košík.cz také využívá veliké množství komunikačních kanálů. Propaguje se jako: „*online supermarket jednoduše pro všechny*“, čímž naráží na svého konkurenta a zdůrazňuje skutečnost, že cílí na každého ze všech koutů České republiky. Košík.cz sám o sobě říká, že se snaží se svými zákazníky vést otevřenou komunikaci a poskytovat jim dostatečné množství informací (Instagram, 2021).

K **podpoře prodeje** využívá akčních slev a věrnostních programů. Na webových stránkách se vždy v horní části zobrazuje šest různých akčních nabídek, například je to informace o probíhající potravinové sbírce, produktové novinky či zlevněné zboží. Pro zlevněné a akční zboží existuje na webu samostatná kategorie, kde zákazník najde veškeré akční zboží pohromadě. Věrnostní programy nabízí hned tři, které byly již výše popsány, jde tedy klasický věrnostní program dostupný všem po přihlášení, poté o klub pro rodiny s dětmi Benjamínek a klub pro seniory a osoby ZTP pod názvem Plná péče (Košík.cz, 2021).

Aktivně Košík.cz působí také na **sociálních sítích**. Vede si účty na platformě Facebook, Instagram, YouTube, Twitter i LinkedIn. Na Facebooku účet společnosti sleduje necelých 70 tis. uživatelů, jejich příspěvky však získávají jen okolo 15 reakcí, což je oproti počtu sledujících opravdu malé množství. Důvodem může být příliš časté sdílení příspěvků, v některých dnech jich totiž přidává i více (Facebook, 2021b). Instagramový profil má dosah asi 11 tis. uživatelů. Příspěvky sdílí asi ve dvou denních intervalech, týkají se většinou různých tipů, receptů či novinek. Oba účty jsou propojeny s internetovým obchodem a Košík zde využívá i formu placené propagace (Instagram, 2021b). Dále si Košík.cz spravuje i YouTube, zde ale není moc aktivní, videa přidává tak jednou za dva

měsíce, a to se pak odráží na počtu odběratelů, kterých je jen 507 (YouTube, 2021b). Na webu má i svůj blog, kde poměrně aktivně sdílí články o tipech, receptech či o zkušenostech pod heslem „košík v terénu“.

Dalším komunikačním komponentem je **přímý marketing**, k tomu využívá Košík.cz e-mailing. Přihlášeným uživatelům rozesílá pravidelně akční nabídky jednou až dvakrát týdně.

**Aplikace** Košík.cz je dostupná pro operační systémy Android a iOS, ke stažení je zdarma. Rozhraní aplikace kopíruje design webu, je laděno do červené a bílé, působí příjemně a přehledně. Přihlášenému uživateli nabízí větší personalizaci nabídek a možnost nakoupit kdykoli a odkudkoli.

V dnešní době je **PR** neodmyslitelnou součástí marketingu a toho si je Košík.cz vědom. Vztahy se zákazníky se snaží budovat pevné a s tím spojit i pozitivní vnímání značky. Využívá k tomu různé akce (např. potravinové sbírky), klade důraz na společenskou odpovědnost a k zákazníkům se snaží přistupovat otevřeně (Košík.cz, 2021).

Obr. 6: Instagramový profil Košík.cz



Zdroj: Instagram (2021b)

Obr. 5: Facebookový příspěvek Košík.cz



Zdroj: Facebook (2021b)

## 5.4 Finanční analýza

V této části je provedena finanční analýza společností Rohlík.cz a Košík.cz. Informace k výpočtům jsou získávány z veřejně dostupných výkazů. Analýza se zaměřuje na poslední čtyři roky, k nimž je možné data získat, konkrétně tedy na rok<sup>3</sup> 2016, 2017, 2018 a 2019. Důležité je zmínit, že účetní období ani jedné ze společností se neshoduje s kalendářním rokem. Společnosti mají stanovený svůj **hospodářský rok**, Rohlík.cz od 1. 5. do 30. 4. a Košík.cz od 1. 4. do 31. 3. Přechodným rokem u obou podniků byl rok 2016. Ke komparaci jsou zvoleny následující ukazatele z různých oblastí.

Při sběru dat byla zjištěna skutečnost, že společnost Košík.cz, s. r. o. k 31. 3. 2019 ani k 31. 3. 2020 nezveřejnila účetní závěrky ve veřejné sbírce listin. Protože je společnost zapsaná u Městského soudu v Praze a nejedná se o malou ani mikro účetní jednotku, je podle zákona 563/1991 Sb., Zákona o účetnictví povinna tyto údaje pravidelně zveřejňovat (Martínková, 2021).

Na toto zjištění byla společnost prostřednictvím e-mailu několikrát upozorněna. Následně byla zveřejněna účetní závěrka k 31. 3. 2019, nicméně účetní závěrka k 31. 3. 2020 stále zveřejněna nebyla (k 30. 4. 2021).

### Provozní hospodářský výsledek

Prvním a základním ukazatelem je vývoj provozního hospodářského výsledku. Jedná se o rozdíl provozních výnosů a provozních nákladů. Důležitým ukazatelem je proto, že ukazuje výkonnost podniku v jeho hlavní činnosti (Knápková, 2017, s. 48).

Tab. 2: Provozní HV Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v tis. Kč)

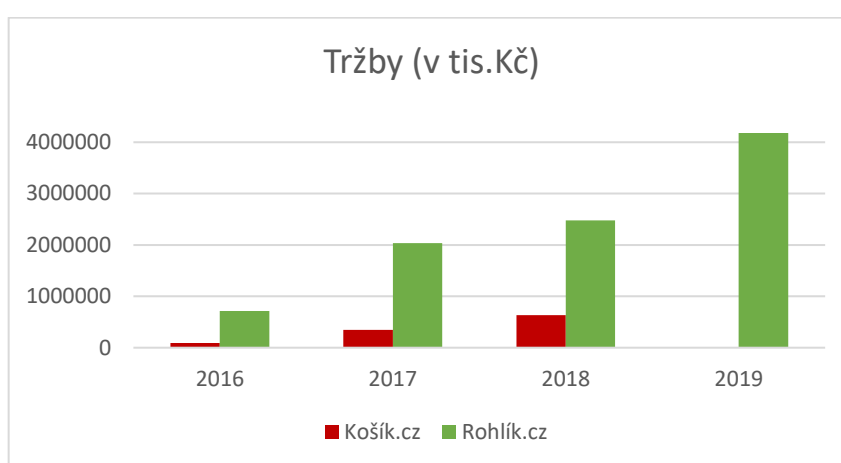
Provozní HV (v tis. Kč)				
	2016	2017	2018	2019
Košík.cz	-127 381	-279 497	-277 740	X
Rohlík.cz	-73 250	-86 904	19 471	63 751

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR (2021a & 2021b), zpracováno autorkou

<sup>3</sup> Pro zjednodušení interpretace jsou daná období zasahující do dvou let nazývána rokem, ke kterému se z větší části vztahují, např. období od 1.5.2017 do 30.4. 2018 je nazýváno rokem 2017.

Oba podniky jsou na trhu teprve krátce, není tedy překvapivé, že v prvních letech nedosahují zisku. To je způsobeno především nedostatečnými tržbami, které nejsou schopny pokrýt fixní náklady. Jak ukazuje níže umístěný graf, tržby obou společností dynamicky rostou. O rok starší Rohlík.cz vykazuje rychlejší růst a výrazně vyšší tržby, a to i ve vztahu k dostupným aktivům. Rohlík.cz se poprvé dostal do černých čísel k 30. 4. 2019 a o rok později svůj provozní zisk více než ztrojnásobil. Košíku se sice doposud nepodařilo dosáhnout zisku, ale jeho tržby v čase vykazují rostoucí charakter.

Obr. 7: Přehled tržeb Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v tis. Kč)



Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR (2021), zpracováno autorkou

### EBITDA (zisk před úroky, zdaněním a odpisy)

Tento ukazatel je vhodný k mezipodnikovému srovnávání zisku, protože nezohledňuje odpisovou politiku, zadluženost ani daně. Vypočte se jako součet hospodářského výsledku před zdaněním, nákladových úroků a odpisů (Knápková, 2017, s. 48).

Tab. 3: EBITDA Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v tis. Kč)

EBITDA (v tis. Kč)				
	2016	2017	2018	2019
Košík.cz	-98 023	-263 928	-256 141	X
Rohlík.cz	-68 101	-79 107	32 426	90 875

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR (2021a & 2021b), zpracováno autorkou

Výsledky ukazatele EBITDA nejsou od předchozího ukazatele příliš odlišné. Protože se jedná o zisk před zdaněním, úroky a odpisy, je přirozeně o něco vyšší. Opět je zřetelné, že kladných hodnot dosáhl jen Rohlík.cz a to v letech 2018 a 2019.

### Celková zadluženost

Tento ukazatel, jinak také nazýván jako ukazatel věřitelského rizika, je považován za základní z ukazatelů zadluženosti. Vypočítá se jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv. Obě hodnoty jsou k nalezení v rozvaze (Kubíčková, 2015, s. 142).

Vzorec pro výpočet pak vypadá takto:

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Tab. 4: Celková zadluženost Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v %)

Celková zadluženost (v %)				
	2016	2017	2018	2019
Košík.cz	183,15	93,01	93,69	X
Rohlík.cz	98,06	129,35	102,90	71,54

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR (2021a & 2021b), zpracováno autorkou

Výše uvedená tabulka uvádí procentní zadluženost podniků ve vztahu k jejich aktivům. Hodnoty se pohybují výrazně nad 50 %, na první pohled je tedy patrné, že oba podniky jsou financovány především cizími zdroji. V některých letech výše cizího kapitálu přesáhla i hodnotu celkových aktiv netto, tato skutečnost je dána především poklesem hodnoty dlouhodobého majetku a úpravami hodnot jednotlivých položek. Vysoká zadluženost nemusí nutně znamenat špatnou situaci firmy, ale pochopitelně s vyšší zadlužeností jsou spojena i vyšší rizika. Cizí zdroje umožňují v prvních letech start-upům rychlejší růst a rychlejší transformaci podniku v stabilní společnost. V této situaci je zásadní, zda podnik dokáže svým výkonem pokrýt úroky ze závazků.

U Košíku.cz můžeme vidět výrazný pokles zadluženosti mezi roky 2016 a 2017, který mohl být způsoben spojením se společností Mall Group. Od roku 2017 se zadluženost drží mírně nad 93 %.

Rohlík.cz vykázal nejvyšší zadluženost v roce 2017, kdy podnik také dosáhl nejvyšší ztráty na konci účetního období. Od roku 2017 lze ale zpozorovat klesající trend

zadluženosti, za rok 2019 (konec účetního období 30. 4. 2020) se zadluženost pohybovala jen mírně nad 71 %. Tento trend je ovlivněn především kontinuálním růstem celkových aktiv.

### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Knápková (2017, s. 103) definuje tento ukazatel jako výnosnost kapitálu vloženého vlastníky či akcionáři. Jak lze určit z vzorce, jedná se o podíl čistého zisku a vlastního kapitálu (Kubičková, 2015, s. 122). Údaje o vlastním kapitálu získáme z rozvahy podniku a čistý zisk (hospodářský výsledek po zdanění) z výkazu zisku a ztráty. Výsledek udává, kolik čistého zisku připadá na korunu investovaného kapitálu.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tab. 5: ROE Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v %)

ROE (v%)				
	2016	2017	2018	2019
Košík.cz	308,80	-1 659,41	-1 424,54	X
Rohlík.cz	-64,92	167,954	-1,026	14,36

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR (2021a & 2021b), zpracováno autorkou

Výše uvedená tabulka demonstruje vývoj ROE v jednotlivých letech. Výsledky v tabulce jsou velice rozdílné, v některých případech poměrně extrémní. Při interpretaci výsledků je třeba doplnit faktory, které mají vliv na tyto výsledné hodnoty.

Společnost Košík.cz generovala záporný výsledek hospodaření po celou dobu analýzy a jeho převedením do dalších let se vždy snižovala i hodnota vlastního kapitálu. Vůbec nejhoršího výsledku Košík.cz dosáhl za rok 2017, kdy jedna koruna čistého zisku podnik stála 16,6 korun. Rok 2016 sice vykazuje vysokou kladnou hodnotu, tento výsledek je však způsoben podílem dvou záporných hodnot, tedy ztráty a záporného vlastního kapitálu.

U společnosti Rohlík.cz docházelo k velice podobným skutečnostem, za rok 2017 společnost sice vykázala kladnou hodnotu, ta je ale opět dána podílem dvou záporných čísel. Na rozdíl od společnosti Košík.cz, za rok 2019 vykazuje opravdu kladný výsledek tohoto ukazatele, jenž je způsobený dosažením zisku a kladným vlastním kapitálem, který

již není snižován ztrátou z předešlých let. Výsledek tedy říká, že v roce 2019 připadalo na 1 korunu investovaného kapitálu 0,14 koruny čistého zisku.

### Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb, jinak také nazývána jako ukazatel ziskovosti tržeb či zisková marže, zkoumá vztah mezi ziskem a tržbami. Výsledek poté udává, kolik zisku (v určené podobě) podnik vytvořil z jedné koruny tržeb (Kubíčková, 2015, s. 127). Zde je využit zisk v podobě EBIT (zisk před zdaněním a úroky), tak aby různá výše úrokových sazeb neměla vliv na mezipodnikové a časové srovnání. Tržby v tomto případě zahrnují dvě položky z výkazu zisku a ztráty, a to tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby za prodej zboží.

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

Tab. 6: ROS Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v %)

ROS (v %)				
	2016	2017	2018	2019
Košík.cz	-109,02	-81,68	-44,48	X
Rohlík.cz	-10,89	-4,94	0,20	0,96

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR (2021a & 2021b), zpracováno autorkou

Tabulka č. 5 zobrazuje rentabilitu tržeb. Opět jsou zde patrné výsledky se zápornou hodnotou, jež jsou ovlivněny ztrátou v daných letech. Pozitivním znakem je rostoucí charakter ROS u obou podniků. U společnosti Košík.cz se sice hodnoty stále více přibližují nule, ale kladných hodnot nebyl schopný dosáhnout. Nejlepší hodnoty dosáhl za období roku 2018, kdy na jednu korunu tržeb připadala 0,44 koruny ztráty. Zásahu na této skutečnosti má kontinuální růst tržeb. Naopak za období 2016 je ukazatel ROS vyšší než 100 %, tedy ztráta ve formě EBIT je vyšší než celkové tržby za toto období.

S poměrně lepšími čísly hospodařil Rohlík.cz, který za období 2016 a 2017 sice vykazuje také negativní hodnoty, ale v následujících letech se mu podařilo dosáhnout až hodnoty 0,96 %, lze tedy říci, že na jednu korunu tržeb připadá 0,01 koruny zisku.

### Rentabilita aktiv (ROA)

Někteří autoři tento ukazatel nazývají jako rentabilitu celkového kapitálu, Kubíčková jako rentabilitu aktiv. Ukazatel podává informace o tom, jak efektivně podnik vytváří zisk



bez ohledu na zdroj financování (Kubíčková, 2015, s. 124). Do čitatele se dosazuje zisk v podobě EBIT, tak aby na výsledek neměla vliv zadluženost podniku v podobě úroků. Vzorec tedy udává vztah zisku a aktiv celkem (Knápková, 2017, s. 102).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva\ celkem}$$

Tab. 7: ROA Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v %)

ROA (v %)				
	2016	2017	2018	2019
Košík.cz	-243,61	-114,95	-103,99	X
Rohlík.cz	-67,51	- 50,64	1,88	4,11

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR (2021a & 2021b), zpracováno autorkou

Rentabilita aktiv ukazuje, jak efektivně je podnik schopen využívat svá aktiva. Základním předpokladem je kladný výsledek. Z tabulky je ale patrné, že kvůli ztrátovému výsledku hospodaření v daných letech, je výsledek ROA záporný. Hodnoty se postupně v jednotlivých letech přibližují nule. To je dáno zejména rostoucím objemem aktiv ve společnostech a u Rohlík.cz také lepším hospodářským výsledkem.

Rohlík.cz se ale za období 2018 a 2019 dostal do černých čísel, a dosáhl tak i kladného ukazatele ROA. Nejlepší hodnoty dosáhl za období 2019, kdy na jednu korunu aktiv připadalo 0,0411 Kč zisku v podobě EBIT.

### **Obrat aktiv**

Tento ukazatel spadá do kategorie ukazatelů aktivity. Vypočítá se jako podíl tržeb a celkových aktiv. Výsledek udává kolikrát se aktiva obrátí za rok. Podle Knápkové (2017, s. 107) platí, že čím vyšší hodnota ukazatele je, tím lépe udává minimální doporučenou hodnotu 1. Ale opět zde platí, že závisí na daném odvětví. Tržby opět zahrnují jen položky související s hlavní činností podniku, tedy tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby za zboží.

$$obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva\ celkem}$$

Tab. 8: Obrat aktiv Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019

<b>Obrat aktiv (počet obrátek)</b>				
	2016	2017	2018	2019
Košík.cz	2,23	1,41	2,34	X
Rohlík.cz	6,20	10,25	9,36	4,26

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR (2021a & 2021b), zpracováno autorkou

Dobrym znakem je, že oba podniky vykazují hodnotu vyšší než 1, což je minimální doporučená hodnota. Jelikož se jedná o obchodní podniky s rychloobrátkovým zbožím, hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než u výrobních podniků. Obecně platí, že čím vyšší hodnota tím lépe. Podnik je pak schopen efektivněji využívat své zdroje. Košík.cz vyazuje nejnížší hodnotu 1,41, to znamená, že se celková aktiva za období obrátila přesně tolikrát. Tato hodnota je poměrně nízká, a Košík.cz by měl zvážít snížení objemu svých aktiv. Rohlík.cz vyazuje hodnoty mnohem vyšší, lze tedy říci, že svá aktiva využívá efektivněji.

## 6 Vyhodnocení zjištěných dat pomocí SWOT analýzy

K zobrazení **silných** a **slabých stránek** internetových prodejců potravin Rohlík.cz a Košík.cz a zároveň k představení jejich **hrozeb** a **příležitostí** byla využita metoda **vážené SWOT analýzy**. U každého prodejce byly zvoleny vždy tři kritéria v každé kategorii, kterým byla následně přiřazena váha a byla ohodnocena podle aktuálního přístupu podniku. Silné a slabé stránky hodnotí interní prostředí podniku, tato část se také nazývá **IFE** (Internal Factor Evaluation). Druhá část se nazývá **EFE** (External Factor Evaluation), tedy hodnocení příležitostí a hrozeb, které reflektují externí faktory (Sridharan, 2018a & Sridharan, 2018b). Součet vah v jednotlivých kategoriích musí vždy v součtu dosáhnout hodnoty jedna. Hodnocení levé části matice se pohybuje v rozpětí 1 až 5, kdy vyšší číslo je pozitivním znakem, naopak pravá část matice je hodnocena rozpětím -5 až -1. Čím vyšší záporná hodnota, tím vyšší negativní vliv má faktor aktuálně na podnik. Celkový výsledek matice pak vychází ze součtu interní a externí části.

### Rohlík.cz

Tab. 9: SWOT matice Rohlík.cz

Silné stránky				Slabé stránky			
(S)	Váha	Hodnocení	Celkem	(W)	Váha	Hodnocení	Celkem
Dobré jméno, značka	0,4	5	2	Mapa rozvozu	0,4	-2	-0,8
Rentabilita	0,3	3	0,9	Nedostupnost zboží	0,4	-3	-1,2
Marketing, komunikace	0,3	2	0,6	Vysoká zadluženost	0,2	-2	-0,4
	1		<b>3,5</b>		1		<b>-2,4</b>
Příležitosti				Hrozby			
(O)	Váha	Hodnocení	Celkem	(T)	Váha	Hodnocení	Celkem
Růstový potenciál trhu	0,5	4	2	Nezvládnutelný růst	0,4	-2	-1,6
Vyšší automatizace	0,2	2	0,4	Ztráta klíčových osob	0,3	-3	-1,2
Pandemická opatření	0,3	4	1,2	Růst konkurence	0,3	-1	-0,3
	1		<b>3,6</b>		1		<b>-3,1</b>

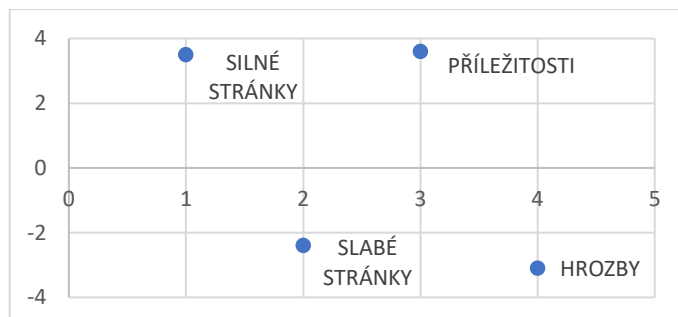
Zdroj: Zpracováno autorkou dle Fotis Fotopulos (2011)

- celkem = 1,6

Podnik Rohlík.cz získal v interním i externím hodnocení kladné body, což je pozitivní známkou o jeho situaci. Nejvyšší bodové hodnocení získal z příležitostí a silných stránek, což směřuje podnik k pozitivnímu budoucímu vývoji. K dalšímu rozvoji by měl využít strategii SO, tedy prostřednictvím svých silných stránek využít daných příležitostí. Jde

o růstově orientovanou strategii. Celkem získal 1,6 bodů a výsledné hodnoty jednotlivých částí zobrazuje následující graf.

Obr. 8: Graf SWOT analýzy Rohlík.cz



Zdroj: Zpracováno autorkou

Na základě výsledků SWOT matice byla jako nejsilnější stránka podniku vyhodnocena konkurenční výhoda v podobě dobrého jména značky a lovebrandu. Díky tomu dokáže Rohlík.cz zaujímat takové tržní postavení a zajistit si věrnost zákazníků. K podpoře dobrého jména využívá také svou marketingovou komunikaci, která je bezpochyby na vysoké úrovni.

Další silnou stránkou Rohlík.cz je jeho finanční situace. Z finanční analýzy vyplynulo, že oproti konkurenci je podnik v posledních dvou letech rentabilní. což z něj činí poměrně stabilní podnik, který je připraven k dalšímu růstu.

Největší příležitostí pro Rohlík.cz je růstový potenciál trhu online prodeje potravin. Zatím z celkového FMCG trhu zaujímá jen několik procent, ale postupně ukusuje větší a větší část. S využitím růstu trhu souvisí i expanze na další zahraniční trhy. Rohlík.cz svou službu již provozuje ve třech státech a pokouší se o rozjezd v některých německých městech. Vstup na západní trh je tedy příležitostí, díky které se potenciální trh několika násobně zvětší.

Dále by příležitostí mohl být technologický rozvoj a modernizace, například v oblasti vyšší automatizace skladů, která by přinesla snížení výrazné nákladů na logistické operace a zjednodušila řízení skladů. Plně automatizované sklady v tomto odvětví využívá například britské Ocado, jejich sklady prakticky nepotřebují lidskou sílu (Holzman, 2018).

V druhém čtvrtletí roku 2020 se velikou příležitostí stal vliv pandemických opatření na trh, kdy se velká část spotřebitelů přesunula do online prostředí a poptávka po službách

online prodejců potravin rapidně vzrostla. Rohlík.cz se této situaci přizpůsobil hned několika projekty, které byly výše popsány.

Za nejslabší stránku společnosti lze považovat mapu rozvozu, která je oproti konkurenci omezená a Košík.cz má tak v této oblasti bezprostřední konkurenční výhodu. Vzhledem k tomu, že Rohlík.cz rozváží jen do oblastí velkých měst, jeho potenciální trh to v tomto směru značně omezuje. Častým nedostatkem e-shopu je také vyprodané či nedostupné některé zboží, a to zejména ve večerních hodinách.

I přesto, že podnik již v posledních letech dosahuje ziskovosti a vykazuje značně lepší finanční hodnoty než konkurent, jeho zadlužení je vysoké a v některých minulých letech vykazovalo i hodnoty vyšší než 100 % (než byla celková hodnota aktiv).

Růstu trhu může sice Rohlík.cz využít ku svému prospěchu, ale pokud růst bude příliš vysoký v krátkém časovém horizontu, podnik tento nápor nezvládne. Takové situace již nastali v minulosti a podnik by s nimi měl počítat jako s možnou hrozbou. Dalším rizikem by pro společnost mohla být ztráta klíčových osob. Jméno Tomáše Čupra je s Rohlík.cz spojeno natolik, že si jen málokdo dokáže představit společnost bez této osoby. V dnešní době je však Rohlík.cz robustní společností a za chod tak zodpovídá spousty osob.

Poslední hrozbou by pro společnost mohl být výrazný růst konkurence. Vzhledem k výše nastíněné aktuální situaci na trhu, ale není příliš pravděpodobné, že by konkurence dosáhla tak vysokého růstu, který by Rohlík.cz ohrozil.

### **Košík.cz**

Tab. 10: SWOT matice Košík.cz

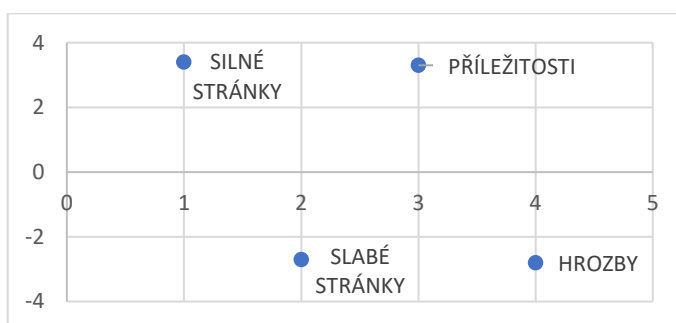
<b>Silné stránky</b>				<b>Slabé stránky</b>			
<b>(S)</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Celkem</b>	<b>(W)</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Celkem</b>
Dobré jméno, značka	0,4	4	1,6	Není rentabilní	0,4	-3	-1,2
Mapa rozvozu	0,3	4	1,2	Min. hodnota nákupu	0,3	-2	-0,6
Spolupráce s Kaufland	0,3	2	0,6	Vysoká zadluženost	0,3	-3	-0,9
	1		<b>3,4</b>		1		<b>-2,7</b>
<b>Příležitosti</b>				<b>Hrozby</b>			
<b>(O)</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Celkem</b>	<b>(T)</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Celkem</b>
Růstový potenciál trhu	0,5	4	2	Nezvládnutelný růst	0,4	-2	-0,8
Vyšší automatizace	0,2	2	0,4	Nezveřejňování úč. výkazů	0,2	-4	-0,8
Pandemická opatření	0,3	3	0,9	Růst konkurence	0,4	-3	-1,2
	1		<b>3,3</b>		1		<b>-2,8</b>

Zdroj: Zpracováno autorkou dle Fotis Fotopulos (2011)

- celkem = 1,2

Interní i externí část vážené SWOT analýzy vyšla v kladných číslech, což značí poměrně dobrý stav podniku. Silné stránky vykazují vyšší hodnotu než slabé a příležitosti vyšší hodnotu než hrozby. Lze tedy také doporučit využití strategie SO a použít své silné stránky k využití příležitostí. Celková hodnota matice je tedy 1,2 a dílčí výsledky zobrazuje následující graf.

Obr. 9: Graf SWOT analýzy Košík.cz



Zdroj: Zpracováno autorkou

Z vážené SWOT analýzy vyplývá, že nejsilnější stránkou Košík.cz je jeho dobré jméno a značka, která vykazala nejvyšší bodový zisk. Další silnou stránkou je bezpochyby mapa rozvozu, protože Košík.cz, kromě klasického rozvozu, vozí trvanlivé zboží do celé České republiky. Jeho velkou výhodou je také spolupráce s retailovým řetězcem Kaufland.

Naopak nejslabší stránkou je bezpochyby finanční situace podniku, dosud totiž nebyl schopný dosáhnout ziskovosti. Dle výsledků finanční analýzy, se každoročně pohybuje ve ztrátě (EBITDA) několik desítek milionů korun a v roce 2017 a 2018 to bylo dokonce více než 250 mil. korun. Další slabou stránkou plynoucí z finanční analýzy je zadluženost, která je sice o něco nižší než u konkurenta, ale i tak dosahuje hodnot téměř 100 % (k celkovým aktivům). Oproti svému konkurentovi také nabízí vyšší minimální cenu nákupu, což je pro Košík.cz samozřejmě finančně výhodnější, neboť hodnotnější nákupy jsou pro podnik rentabilnější. Značně to však může ovlivnit jeho konkurenceschopnost.

Velkou příležitostí je, stejně tak jako pro Rohlík.cz, růstový potenciál trhu, který dynamicky roste každý rok. Košík.cz toho ke svému růstu poměrně dobře využívá. Z technologických faktorů je příležitostí bezpochyby vyšší automatizace skladů, která by dokázala výrazně zvýšit efektivitu a přispěla ke snížení nákladů. Na rozdíl od velkého množství podnikatelů, pro online prodejce potravin se stala pandemická opatření velkou příležitostí, napomohla tak výrazně k ještě vyššímu růstu trhu a byla pro Košík.cz

zatěžkávací zkouškou. S počátečním přetížením se rychle vypořádal a následně navýšil kapacity novým skladem a začal rozvážet po celé České republice. Ovšem reálné výsledky toho, jak dokázal Košík příležitosti využít budou k dispozici až v účetní závěrce za období končící 31. 3. 2021.

První z hrozeb úzce souvisí i s právě popsanou příležitostí, kdy k onomu nezvládnutému růstu došlo. Následně se již prodej poměrně ustálil, ale náhlé změny ve vládních opatřeních způsobují výkyvy v poptávce. Dle výsledných hodnot je největší hrozbou pro podnik růst konkurence a to zejména Rohlík.cz. Ten totiž zaujímá největší podíl na trhu a jeho tržby jsou několikanásobně vyšší než Košík.cz.

Dále bylo zjištěno, že Košík.cz poslední 2 roky nezveřejňoval účetní výkazy. Pro účetní jednotky této velikosti je to ze zákona povinné, a tak z neplnění této povinnosti plynou sankce. Dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, mohou tyto sankce dosáhnout až 3 % z hodnoty aktiv společnosti a při opakovaném neuposlechnutí může rejstříkový soud podat návrh na zrušení zapsané osoby s likvidací (Žáčková, 2020).

## 7 Návrhy a doporučení

Na základě SWOT analýzy a předchozích analýz byly zvoleny následující návrhy a doporučení pro Rohlík.cz a Košík.cz, které nastiňují, jak by jednotlivé webové stránky mohly zlepšit svůj dojem nebo zvýšit konkurenceschopnost.

### 7.1 Rohlík.cz

#### Předcházet vyprodávání potravin

Jednou ze slabých stránek podniku je často vyprodané či nedostupné zboží. Toto se týká především ovoce, zeleniny a farmářských výrobků. Zpravidla se tedy jedná o potraviny s krátkou dobou trvanlivosti, které jsou náročnější na skladování. Nicméně s problémem často vyprodanými produkty se Rohlík.cz potýká dlouho. Situaci v tomto ohledu by mohl minimálně zlepšit naskladněním většího množství produktů, zavedením vyšší pojistné zásoby či zkrácením dodavatelských cyklů u daných potravin. Toto opatření nevyžaduje téměř žádné navíc vynaložené náklady, ale v případě, že by se dané potraviny nepodařilo prodat, mohou zde vzniknout škody na zásobách ve výši daného zboží. Tuto hrozbu by Rohlík.cz mohl eliminovat, pokud by k plánování využil data minulých období, na základě kterých by mohl predikovat budoucí poptávku.

#### Stránky v další jazykové mutaci

V marketingovém mixu byly popsány webové stránky a bylo zjištěno, že Rohlík.cz má dostupné stránky pouze v českém jazyce. Zejména proto, že Rohlík.cz působí i v dalších zemích a většina jeho investorů je také zahraničních, bylo by vhodné nabídnout možnost přepnutí webu do jiného jazyka. Dalším důvodem by mohla být skutečnost, že základnu e-shopu tvoří Praha a její okolí, kde pobývá velké množství cizinců. Webové stránky v dalším jazyce by se Rohlík.cz tedy mohly vyplatit a přilákat další zákazníky.

Existuje hned několik možností, jak zpřístupnit web i v jiné jazykové mutaci. Pro výše popsané účely by mohlo být vhodné použít různé jazykové mutace na hlavní doméně. SEO (optimalizace pro vyhledávače) v cizím jazyce pro Rohlík.cz není příliš důležitá, protože podnik je pod touto doménou lokalizovaný primárně v České republice a v jiných zemích využívá odlišné domény (UpGates, 2021). Společnosti zabývající se problematikou spravování webů uvádí různé ceny v závislosti na konkrétním případě. Po konzultaci s IT pracovníkem z akciové společnosti Bonami bylo odhadem stanoveno



nákladové rozpětí 100 000–300 000 Kč, které se odvíjí od předpokládané měsíční ceny práce, kterou by mohli zastat tři IT pracovníci.

## 7.2 Košík.cz

### **Snížení minimální hodnoty nákupu**

Vyšší minimální hodnota nákupu, než nabízí konkurence, byla definována ve SWOT analýze slabou stránkou Košík.cz. Minimální hodnota nákupu byla navýšena v důsledku vypořádání se s přetížením e-shopu v minulém roce. Po ustálení situace by se Košík.cz měl vrátit k původní minimální částce 500 Kč za nákup. Vyšší minimální hodnota nákupu sice zvyšuje jeho rentabilitu, ale může odradit zákazníky, kteří nakupují častěji a utratí za nákup méně korun, což v důsledku může mít pro Košík.cz negativní dopad.

### **Úprava časových oken dovozu**

V tomto směru Košík.cz jednoznačně zaostává za svým konkurentem Rohlík.cz, který nabízí ve všech lokalitách hodinová časová okna rozvozu. Košík.cz nabízí hodinová okna pouze v Praze, v dalších lokalitách je k dispozici výběr z dvouhodinových oken a někde je dokonce k dispozici časové rozpětí 8–18 hod. Košík.cz by měl zvážit alespoň bližší specifikaci a větší nabídku časů v odlehlých oblastech, v dalších větších městech by se Košík.cz měl pokusit poskytovat stejnou nabídku rozvozu jako konkurent tak, aby zákazník nemusel čekat doma na svůj nákup celé dvě hodiny.

Toto opatření nevyžaduje vynaložení vysokých nákladů, spíše pro Košík.cz bude znamenat větší logistické zatížení. Nicméně, kdyby tomu dokázal Košík.cz dostát, Rohlík.cz by v tomto směru přišel o svou konkurenční výhodu.

### **Zveřejňování výkazů**

K eliminaci hrozby nezveřejňování účetních závěrek nelze navrhnout nic jiného, než bezodkladně povinné dokumenty uveřejnit ve sbírce listin veřejného rejstříku. Předejít tak potížím, které mohou poškodit jeho jméno. Zveřejnění těchto dokumentů je možné následujícími způsoby (Pokorná, 2021):

- prostřednictvím datové schránky zaslat na příslušný rejstříkový soud,
- zaslat e-mail spolu s elektronickým podpisem na podatelnu rejstříkového soudu,
- podat online přes webový portál justice.cz nebo podatelnu,
- zaslat prostřednictvím správce daně z příjmů (finančního úřadu).

## Závěr

Online nakupování potravin je v České republice poměrně mladým odvětvím, které zde funguje teprve od roku 2012. Dnes již na tomto trhu působí velké množství společností, většina z nich však jen lokálně. Těmi, kteří dokáží uspokojit zákazníky z větší části republiky, jsou Rohlík.cz, Košík.cz a iTesco.cz.

Cílem této bakalářské práce bylo provést komparaci dvou významných představitelů trhu s online prodejem potravin na základě strategické analýzy. K tomuto porovnání byly zvoleny společnosti Rohlík.cz a Košík.cz, které na rozdíl od Tesca nevlastní žádné kamenné prodejny.

Podnikání v tomto odvětví je bezesporu logisticky velice náročné a vyžaduje velké množství finančních prostředků, což způsobuje bariéry vstupu na trh. Nicméně stejně tak, jako celkové české e-commerce, i trh s online prodejem potravin neustále roste a to přináší prodejcům příležitosti dalšího rozvoje. Oba prodejci svou mapu působnosti neustále rozšiřují a jeden z nich již dokonce působí na více evropských trzích. Stavební kámen obou společností tvoří propracovaný logistický systém, díky kterému jsou schopny nabídnout své služby tak širokému tržnímu segmentu a dostát přitom svým závazkům. Široká zákaznická podpora pomáhá Rohlík.cz i Košík.cz budovat dobré jméno, které je neustále podporováno prostřednictvím komunikačních kanálů.

Finanční analýza ukázala postupný finanční vývoj obou společností a mnohdy poměrně extrémní hodnoty. Náskok si ale jednoznačně drží Rohlík.cz, který je oproti svému konkurentovi již od roku 2018 rentabilní. Zajímavé také bude sledovat budoucí vývoj a především zobrazení výsledků za účetní období během pandemie, která navýšila obraty obou podniků o desítky procent, vyvíjela však značný tlak na jejich kapacity.

Přestože Košík.cz i Rohlík.cz mají v některých směrech prostor pro zlepšení, dobré jméno, pozitivní vztah k jejich značce a spokojenost zákazníků se odráží na jejich dosavadních úspěších. Online prodej v FMCG zatím představuje jen malé procento z celkového republikového obratu, ale právě to poukazuje na jeho obrovský růstový potenciál.

## Seznam použitých zdrojů

- APEK (2020). *Vývoj obratu v e-commerce od roku 2015*. Dostupné 10. 1. 2021 z <https://www.apek.cz>
- Aust, O. (2015). *Mediář.cz. Potraviny online bude prodávat i Košík.cz*. Dostupné 20. 1. 2021 z <https://www.mediar.cz/potraviny-online-bude-prodavati-kosik-cz/>
- Bedrych, V. (2015). *Zakladatel Rohlík.cz, Tomáš Čupr: Ve špičkách děláme 1000 objednávek denně. Máme z toho radost*. Dostupné 1. 4. 2021 z <https://www.czechcrunch.cz/2015/07/zakladatel-rohlik-cz-tomas-cupr-ve-spickach-delame-1000-objednavek-denne-mame-z-toho-radost/>
- Bohuněk, B. (2020). *Mediář.cz. Nakup bezpečně, Suchý Rohlík, Rohlík Bistro, Rohlík Mini. Čupr to rozjíždí ve velkém*. Dostupné 15. 1. 2021 z <https://www.mediar.cz/nakup-bezpecne-suchy-rohlik-rohlik-bistro-rohlik-mini-cupr-to-rozjizdi-ve-velkem/>
- Česká e-commerce (2021). *Stav e-commerce v ČR v roce 2021*. Dostupné 2. 1. 2021 z <https://www.ceska-ecommerce.cz>
- Český Rozhlas (2020). *iRozhlas. Kaufland vstupuje do online prostředí. Ve spolupráci s Košík.cz bude nabízet dovoz svých produktů*. Dostupné 18. 3. 2020 z [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/kaufland-kosikcz-spoluprace-online-nakupy\\_2006151159\\_vin](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/kaufland-kosikcz-spoluprace-online-nakupy_2006151159_vin)
- Český statistický úřad (2020a). *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2020. Počítače a internet v domácnostech*. Dostupné 10. 1. 2021 z <https://www.czso.cz/csu/czso/1-pocitace-a-internet-v-domacnostech-lglybbq0ab>
- Český statistický úřad (2020b). *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2020. Nakupování přes internet*. Dostupné 10. 1. 2021 z <https://www.czso.cz/csu/czso/14-pouzivani-vybranych-financnich-sluzeb-online>
- Český statistický úřad (2021a). *HDP národní účty*. Dostupné 20. 2. 2021 z [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)
- Český statistický úřad (2021b). *Spotřebitelské ceny*. Dostupné 27. 2. 2021 z [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)
- Český statistický úřad (2021c). *Průměrné mzdy 4. čtvrtletí 2020*. Dostupné 27. 2. 2021 z <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>
- Bedrich, V. (2019). *Czech Crunch. Rohlík.cz od začátku budují jako velkou firmu, příští rok vyděláme 150 milionů, říká v CzechCrunch Podcastu Tomáš Čupr*. Dostupné 20. 2. 2021 z <https://www.czechcrunch.cz/2019/12/rohlik-cz-od-zacatku-buduji-jako-velkou-firmu-pristi-rok-vydelame-150-milionu-rika-v-czechcrunch-podcastu-tomas-cupr/>
- Dodo Czech, s. r. o. (2021). *DoDo Fresh*. Dostupné 18. 3. 2021 z <https://idodo.cz/produkty/dodo-fresh/>
- The World Bank Group (2019). *Doing Business 2020*. Dostupné 20. 2. 2021 z <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>
- E-coop (2021). *E-coop.cz*. Dostupné 14. 3. 2020 z <https://e-coop.cz>

- Eger, L., Petryl, J., Kunešová, H., Mičík, M. & Peška, M. (2015). *Marketing na internetu*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
- Eremiášová, A. (2020). *Kupi.cz. COOP spouští online prodej potravin. Plánuje výdejní boxy i rozvoz*. Dostupné 14. 3. 2020 z <https://www.kupi.cz/magazin/clanek/9971-coop-spousti-online-prodej-potravin-planuje-vydejni-boxy-i-rozvoz>
- Facebook (2021a). *Rohlík.cz*. Dostupné 10. 4. 2021 z <https://www.facebook.com/damerohlik>
- Facebook (2021b). *Košík.cz*. Dostupné 10. 4. 2021 z <https://www.facebook.com/kosikcz>
- FoodGoHome.cz (2021). *Potraviny KV*. Dostupné 18. 3. 2021 z <https://potravinykv.cz>
- Fotis Fotopulos (2011). *SWOT analýza v Excelu*. Dostupné 21. 4. 2020 z <http://excelnavod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
- Fotr, J., Vaclík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování - Teorie a praxe (2. vyd.)*. Praha, Česko: Grada. Dostupné 15. 3. 2021 z <https://www.bookport.cz/e-kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-390310/>
- Holzman, O. (2018). *Czech Crunch.cz. Šéf Košíku Tomáš Jeřábek: Bylo by hloupé stavět druhý Rohlík, chceme být obchod pro všechny*. Dostupné 19. 3. 2021 z <https://www.czechcrunch.cz/2018/11/sef-kosiku-tomas-jerabek-bylo-by-hloupe-stavet-druhy-rohlik-cz-chceme-byt-obchod-pro-vsechny/>
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Londýn, Velká Británie: Pearson. Dostupné 15. 3. 2021 z <https://books.google.cz/books?id=-1yGDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=internet+marketing&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKewjmxqyu2LzuAhU1posKHTIkCUIQ6AEwCXoECAAQAg#v=onepage&q=internet%20marketing&f=false>
- Chartered Institute of Personnel and Development (2020). *CIPD. PESTLE analysis*. Dostupné 20. 1. 2021 z <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet>
- Instagram (2021a). *Rohlík.cz*. Dostupné 10. 4. 2021 z <https://www.instagram.com/rohlik.cz/>
- Instagram (2021b). *Košík.cz*. Dostupné 10. 4. 2021 z <https://www.instagram.com/kosik.cz/>
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing – Strategie a trendy (2. rozšířené vydání)*. Praha, Česko: Grada. Dostupné 20. 1. 2021 z <https://ndk.cz/view/uuid:fea526f0-5c65-11ea-9076-005056827e52?page=uuid:7ba525a3-cd29-4ce7-8ea0-17df54bbacf9&fulltext=porterův>
- Janouch, V. (2014). *Internetový marketing*. Brno, Česko: Computer Press.
- Kladivová, B. (2020). *iRozhlas.cz. Přetížené online obchody s potravinami odbavují tisíce nákupů, na dovoz si počkáte i několik dnů*. Dostupné 19. 1. 2021 z [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/e-shop-online-nakup-potravin-kosikcz-rohlikcz-alzacz-mallcz\\_2003260824\\_jgr](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/e-shop-online-nakup-potravin-kosikcz-rohlikcz-alzacz-mallcz_2003260824_jgr)
- Knápková, A. (2017). *Finanční analýza komplexní průvodce s příklady*. Dostupné 17.4.2021 z <https://ndk.cz/view/uuid:2f6350d0-d3b5-11e9-9b82->

[005056827e52?page=uuid:cd5d9b90-72b9-46af-a345-574936d44a51&fulltext=obrat%20aktiv](https://ndk.cz/view/uuid:cd5d9b90-72b9-46af-a345-574936d44a51&fulltext=obrat%20aktiv)

Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., Šteker, K. (2017). *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady* (3. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Košík.cz. (2021). *Zjistěte jaká bude cena a dostupnost dopravy*. Dostupné 21. 1. 2021 z <https://www.kosik.cz>

Kotler, P. & Armstrong, G. (c2004). *Marketing*. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://ndk.cz/view/uuid:cfa73ca0-7e2d-11e5-a715-005056827e52?page=uuid:5ad65400-9f94-11e5-8c9e-001018b5eb5c&fulltext=konkuren%C4%8Dn%C3%AD>

Kotler, P. & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Praha, Česko: Grada.

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

Kovář, F. (2008). *Strategický management*. Praha, Česko: Oeconomica.

Kozel, R. a kolektiv (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha, Česko: Grada.

KPMG (2016). *Nákupní zvyklosti v ČR*. Dostupné 6. 3. 2021 z <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/KPMG-Nakupni-zvyklosti-v-CR-2016.pdf>

Krmelová, P. & Plasová, A. (2020) *Seznam zpravy.cz. Situace je donutila. Košík.cz od zítřka rozváží po celém Česku*. Dostupné 20. 1. 2021 z <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/situace-je-donutila-kosik-cz-od-zitrka-rozvazi-do-celem-cesku-105193>

Krstanov, Z. (2019) *Forbes. Bez investice až do USA. Česká Keboola teď dobývá svět firemních dat z Chicaga*. Dostupné 4. 3. 2021 z <https://forbes.cz/bez-investice-az-do-usa-ceska-keboola-chce-dobyvat-svet-firemnych-dat-z-chicaga/>

Krstanov, Z. (2021). Tomáš Čupr. *Překroč svůj stín. Forbes, leden 2021* (1, s. 39–51)

Krupka, J. (2015). *Mediář.cz. Tesco, Rohlík, Koloniál, Košík. V Praze se utkají čtyři online prodejci potravin*. Dostupné 10. 1. 2021 z <https://www.mediar.cz/tesco-rohlik-kolonial-kosik-v-praze-se-utkaji-ctyri-online-prodejci-potravin/>

Kubíčková, D. (2015). *Finanční analýza a hodnocení výkonosti firmy*. Dostupné 17.4.2021 z <https://ndk.cz/view/uuid:73aa46b0-3e10-11eb-b577-005056827e52?page=uuid:13e6a63d-0bf2-49fb-a9e3-2353383c6c5d&fulltext=obrat%20aktiv>

LinkedIn (2021a). *Rohlík.cz*. Dostupné 10. 4. 2021 z <https://www.linkedin.com/company/rohlik-cz/>

LinkedIn (2021b). *Košík.cz*. Dostupné 10. 4. 2021 z <https://www.linkedin.com/company/kosik-cz/>

Lynch, R. (2018). *Strategic Management*. Londýn, Velká Británie: Pearson. Dostupné 8.4.2021 z <https://books.google.cz/books?id=i71dDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=strategic+management&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiqx8ShnfPuAhXktYsKHa6XA3UQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=strategic%20management&f=false>

- Mafra, a. s. (2020). iDnes.cz. *Alberu se daří plánuje e-shop. Lidé více dají na slevy, tvrdí jeho šéf*. Dostupné 16. 3. 2021 z [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/albert-e-shop-eshop-online-obchod-slevy-lauridsen.A200507\\_123323\\_ekonomika\\_svob](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/albert-e-shop-eshop-online-obchod-slevy-lauridsen.A200507_123323_ekonomika_svob)
- Mareš, M. (2017). Forbes.cz. *Boj online obchodu pokračuje. Velké změny v košíku a námluvy s Rohlíkem*. Dostupné 20. 1. 2021 z <https://forbes.cz/boj-online-obchodu-pokracuje-velke-zmeny-v-kosiku-a-namluvy-s-rohlikem/>
- Mareš, M. (2019). Forbes.cz. *Z Rohlíku je mezinárodní firma. Čupr spustil e-shop v Budapešti a okolí*. Dostupné 14. 1. 2021 z <https://forbes.cz/z-rohliku-je-mezinarodni-firma-cupr-spustil-e-shop-v-budapesti-a-okoli/>
- Marková, J. (2021). *Daňové zákony 2021*. Praha, Česko: Grada.
- Martínková, M. (2021) *Portál Pohoda. Zveřejnění účetní závěrky*. Dostupné 1. 4. 2021 z <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/zverejneni-ucetni-zaverky/>
- Media Guru (n. d.). Mediální slovník. Podlinková komunikace (BTL). Dostupné 25. 4. 2021 z <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/nadlinkova-komunikace-atl/>
- Mediář.cz (2020a). *Bez kompromisu. Rohlík.cz uvádí na trh vlastní privátní značku*. Dostupné 15. 1. 2021 z <https://www.mediar.cz/bez-kompromisu-rohlik-cz-uvadi-na-trh-vlastni-privatni-znacku/>
- Mediář.cz (2020b). *Makro opatrně testuje e-shopy u partnerských prodejen Můj obchod*. Dostupné 14. 3. 2021 z <https://www.mediar.cz/makro-opatrne-testuje-e-shopy-u-partnerskych-prodejen-muj-obchod/>
- Mediář.cz (2020c). *Kaufland začal prodávat přes internet, své privátní značky nabízí na Košíku*. Dostupné 20. 1. 2021 z <https://www.mediar.cz/kaufland-zacal-prodavat-pres-internet-sve-privatni-znacky-nabizi-na-kosiku/>
- Mikulka, M. & Úšela, J. (2017) *Aktuálně.cz. Miliardáři kupují Košík.cz. Spojí se dva ze čtyř největších e-shopů s potravinami*. Dostupné 20. 1. 2021 z <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/mall-kupuje-kosik/r~b9c63d9281c211e7a0c50025900fea04/>
- Ministerstvo spravedlnosti ČR (2021a). *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné 11. 1. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=867007&typ=UPLNY>
- Ministerstvo spravedlnosti ČR (2021b). *Úplný výpis a sbírka listin*. Dostupné 21. 1. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=867236&typ=UPLNY>
- Ministerstvo životního prostředí (2020). *EU posílí svůj závazek z Pařížské dohody. Do roku 2030 sníží emise skleníkových plynů alespoň o 55 %*. Dostupné 6. 3. 2021 z [https://www.mzp.cz/cz/news\\_20201217-EU-posili-svuj-zavazek-z-Parizske-dohody-Do-roku-2030-snizi-emise-sklenikovych-plynu-alespon-o-55-](https://www.mzp.cz/cz/news_20201217-EU-posili-svuj-zavazek-z-Parizske-dohody-Do-roku-2030-snizi-emise-sklenikovych-plynu-alespon-o-55-)
- Ministerstvo životního prostředí (n. d.). *Agenda 2030*. Dostupné 6. 3. 2021 z [https://www.mzp.cz/cz/agenda\\_2030](https://www.mzp.cz/cz/agenda_2030)
- Místoprodeje.cz (2020) *Startup DoDo zakládá divizi fresh*. Dostupné 18.3.2020 z <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/zajimavosti-z-retailu/startup-dodo-zaklada-divizi-fresh/>

- MPSV (2019). *Postup zaměstnavatele při zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí, kteří nemají volný přístup na trh práce ČR*. Dostupné 6. 3. 2021 z <https://www.mpsv.cz/web/cz/postup-zamestnavatele>
- Můj obchod (2021). *Můj obchod*. Dostupné 14. 3. 2021 z <https://www.mujobchod.cz/muj-eshop>
- Novák, D. (2021). *E15.cz. Řetězce investují miliardy do nových supermarketů. Malých prodejen naopak ubývá*. Dostupné 7. 3. 2021 z <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/retezce-investuji-miliardy-do-novych-supermarketu-malych-prodejen-naopak-ubyva-1378437>
- Nový, M. (2021). *Echo24.cz*. Dostupné 20. 2. 2021 z <https://www.echo24.cz/a/SLGh5/potravinove-kvoty-vystupuje-ceska-republika-zevropske-unie>
- OECD (2002). *Glossary of Statistical Terms. Electronic Commerce*. Dostupné 3. 1. 2021 z <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4721>
- OSN (n. d.). *2030 Agenda for Sustainable development*. Dostupné 6. 3. 2021 z <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Pokorná, L (2021). *Podnikatel.cz. Jak zveřejnit účetní závěrku za rok 2020?* Dostupné 18. 4. 2020 z <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-zverejnit-ucetni-zaverku-za-rok-2020/>
- Potravinodomu.cz (2021). *Potravinodomu.cz. Prodej a rozvoz potravin v Praze a okolí*. Dostupné 16. 3. 2021 z <https://www.potravinodomu.cz>
- Průša, P. & Sadílek, T. (2017). *Today Situation in Online Buying of Food Products in the Czech Republic*. JAES. 12 (1).
- Rohlík Group, a. s. (n. d.) *Rohlík Group*. Dostupné 2. 4. 2021 z <https://www.rohlik.group>
- Rohlík.cz (2019). *Emise dluhopisů. Prezentace pro investory*. Dostupné 15. 4. 2021 z [https://www.rohlik.cz/download/Rohlik\\_prezentace\\_pro\\_investory\\_final.pdf](https://www.rohlik.cz/download/Rohlik_prezentace_pro_investory_final.pdf)
- Rohlík.cz (2021). *Kam Vám nákup dovezeme?* Dostupné 11. 1. 2021 z <https://www.rohlik.cz/?popup=delivery>
- Růžičková, P. (2019). *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Dostupné 18.4.2021 z <https://ndk.cz/view/uuid:1057c5b0-e9de-11e9-a329-005056827e51?page=uuid:7c935de2-87f0-4fba-b7c3-4d634efc57bd>
- Sedláčková, H. & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. (2. přeprac. a dop. vyd.). Praha, Česko: C. H. Beck.
- Semerádová, Z. (2017). *Mediář.cz. V čele marketingu spojeného Košku a Koloniálu je Ondřej Tomeš*. Dostupné 21. 1. 2021 z <https://www.mediar.cz/v-cele-marketingu-spojeneho-kosiku-a-koloniálu-je-ondrej-tomes/>
- Shoptet.cz (2021). *Češi loni v e-shopech utratili rekordních 217 miliard, zájem vzrostl hlavně o nákup potravin online*. Dostupné 14. 1. 2021 z <https://www.shoptet.cz/tiskove-zpravy/cesi-loni-v-e-shopech-utratili-rekordnich-217-miliard--zajem-vzrostl-hlavne-o-nakup-potravin-online/>
- Smith, M. (2017). *Social Media Marketing: Facebook marketing, Youtube Marketing, Instagram Marketing*. Scotts Valley, California: Createspace Independent.

- Solitea, a. s. (2020). Money.cz. Sazby DPH: kolik jich je a jak správně určit. Dostupné 6.3.2021 z <https://money.cz/dane/sazby-dph-kolik-jich-spravne-urcit/>
- Sridharan, M. (2018a). *Thinkinsights. External Factor Evaluation (EFE) for competitive analysis*. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://thinkinsights.net/strategy/efe-analysis/>
- Sridharan, M. (2018b). Thinkinsights. IFE Analysis. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://thinkinsights.net/strategy/ife-analysis/>
- Státní zemědělská a potravinářská inspekce (2021). *Státní zemědělská a potravinářská inspekce*. Dostupné 20. 2. 2021 z <https://www.szpi.gov.cz/clanek/certifikacni-cinnost-szpi.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>
- Suchánek, P. (2012). *E-commerce. Elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha, Česko: Ekopress.
- Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR & GfK (2018). *Tisková konference svazu obchodu a cestovního ruchu ČR a GfK*. Dostupné 7. 3. 2021 z [http://www.socr.cz/file/4821/2018-11-20\\_GfK%20Press%20Conference%20SOCR%20final%2020.11.2018.pdf](http://www.socr.cz/file/4821/2018-11-20_GfK%20Press%20Conference%20SOCR%20final%2020.11.2018.pdf)
- Světlík, J. (2005). *Marketing – cesta k trhu*. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://ndk.cz/view/uuid:3d97d280-8dc2-11e5-ac67-005056827e51?page=uuid:1fde46f0-9391-11e5-b433-5ef3fc9bb22f&fulltext=konkuren%C4%8Dn%C3%AD>
- Svoboda, J., Malach, A. (2021). *Portál Pohoda. Novela zákona o obchodních korporacích*. Dostupné 6. 3. 2021 z <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/legislativa-pro-podnikatele/novela-zakona-o-obchodnich-korporacich/>
- Systémy logistiky (2021). EDI komunikace v Rohlík.cz zrychluje zejména naskladnění zboží a vyřízení všech dokladů. Dostupné 28. 4. 2021 z <https://www.systemylogistiky.cz/2021/02/03/edi-komunikace-v-rohlik-cz-zrychluje-zejmena-naskladneni-zbozi-a-vyriseni-vsech-dokladu/>
- Švecová, L., Ostapenko, G. & Veber, J. (2020). Impact of Global Trends and the Coronavirus Challenge on Consumer Behavior. *Atlantis Press 2020(505)*, s. 1005–1009. doi: [10.2991/assehr.k.201214.193](https://doi.org/10.2991/assehr.k.201214.193)
- Tesco Stores ČR, a. s. (2021). *iTesco.cz*. Dostupné 7. 3. 2021 z <https://itesco.cz>
- UpGates. (2021). *Jazyky*. Dostupné 18. 4. 2021 z <https://www.upgates.cz/a/typy-jazykovych-mutaci>
- Vaničková, L. (2015). *Mediář.cz. Potraviny tu přes web nakupuje až pětina zákazníků*. Dostupné 10. 1. 2021 z <https://www.mediar.cz/potraviny-tu-pres-web-nakupuje-petina-zakazniku/>
- Vysekalová, J. (2004). *Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují*. Praha, Česko: Grada.
- Vzhůru Dolů (2021). *Případová studie: Přístupnost na Rohlík.cz*. Dostupné 19. 3. 2021 z <https://www.vzhurudolu.cz/blog/190-pristupnost-rohlik>
- YouTube (2021a). Rohlík.cz. Dostupné 10. 4. 2021 z <https://www.youtube.com/channel/UCujKbge3b9dknzX9jwI8yOA>
- YouTube (2021b). Košík.cz. Dostupné 10. 4. 2021 z <https://www.youtube.com/channel/UC2C0fXNqgDdzpFifH824FCA>



Zaslat, s. r. o. (2020). *Logo Rohlík.cz*. Dostupné 20. 4. 2021

z <https://www.zaslat.cz/blog/zustante-doma-rika-vlada-ale-co-kdyz/logo-rohlik/>

Žáčková, V. (2020). *Crowe. Nezapomeňte zveřejnit účetní závěrku*. Dostupné 1. 4. 2021

z <https://www.crowe.com/cz/cs-cz/news/ucetni-zaverka>

## Seznam tabulek

Tab. 1: Porovnání služeb Rohlík.cz, Košík.cz a iTesco .....	35
Tab. 2: Provozní HV Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v tis. Kč) .....	52
Tab. 3: EBITDA Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v tis. Kč).....	53
Tab. 4: Celková zadluženost Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v %) .....	54
Tab. 5: ROE Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v %).....	55
Tab. 6: ROS Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v %).....	56
Tab. 7: ROA Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v %).....	57
Tab. 8: Obrat aktiv Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 .....	58
Tab. 9: SWOT matice Rohlík.cz .....	59
Tab. 10: SWOT matice Košík.cz .....	61

## Seznam obrázků

Obr. 1: Strategická analýza .....	12
Obr. 2: Části elektronického podnikání .....	19
Obr. 3: Instagramový profil Rohlík.cz.....	49
Obr. 4: Facebookový příspěvek Rohlík.cz.....	49
Obr. 6: Facebookový příspěvek Košík.cz.....	51
Obr. 5: Instagramový profil Košík.cz .....	51
Obr. 7: Přehled tržeb Košík.cz a Rohlík.cz za období 2016 – 2019 (v tis. Kč).....	53
Obr. 9: Graf SWOT analýzy Rohlík.cz.....	60
Obr. 10: Graf SWOT analýzy Košík.cz.....	62

## Seznam použitých zkratk a značek

a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
B2C	obchodní vztah mezi podniky a koncovými spotřebiteli
ČSÚ	Český statistický úřad
EBITDA	zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EFE	hodnocení externích faktorů (External Factor Evaluation)
EU	Evropská unie
FMCG	trh rychloobrátkového spotřebního zboží (Fast Moving Consumer Goods)
HV	hospodářský výsledek
IFE	hodnocení interních faktorů (Internal Factor Evaluation)
Kč	koruna česká
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
mil.	milióny
n. d.	není datum
OECD	organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Sb.	sbírka zákonů
SEO	optimalizace pro vyhledávače (Search Engine Optimization)
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíce
tzv.	takzvaně

## **Abstrakt**

Bláhová, L. (2021). *Online nákup potravin na českém trhu* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** strategie, strategická analýza, komparace, PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil, marketingový mix, 4P, finanční analýza, SWOT analýza

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou online prodeje potravin na českém trhu. Práce pomocí strategické analýzy porovnává dva významné představitele tohoto trhu, Rohlík.cz a Košík.cz. První část práce určuje teoretická východiska pro strategickou analýzu a e-commerce a zkoumá aktuální trendy v online nakupování a v online nakupování potravin. Druhou část práce představuje strategická analýza Rohlík.cz a Košík.cz. Nejprve je prostřednictvím PESTLE analýzy popsáno makroprostředí a následně je pomocí Porterovy analýzy pěti sil hodnoceno mezoprostředí zkoumaných společností. K analýze vnitřního prostředí byl využit marketingový mix a finanční analýza. Z těchto analýz poté vychází SWOT analýza, která hodnotí silné a slabé stránky podniků a jejich příležitosti i hrozby. Na závěr jsou uvedena doporučení, kterými by jednotlivé společnosti mohly zlepšit své služby.

## **Abstract**

Bláhová, L. (2021). *Online Food Shopping on the Czech Market* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** strategy, strategic analysis, comparison, PESTLE analysis, Porter's five forces analysis, marketing mix, 4P, financial analysis, SWOT analysis

This bachelor thesis examines the topic Online Food Shopping on the Czech Market. The thesis compares two representatives of this market, Rohlík.cz and Košík.cz, using strategic analyses. The first part of the thesis determines the theoretical basis for strategic analysis and e-commerce and examines current trends in online shopping and online food shopping. The second part is a strategic analysis of Rohlík.cz and Košík.cz. There is described the macro environment by PESTLE analysis, and then there is described meso environment of the companies is evaluated by Porter's five forces analysis. To analyse the internal environment there were used the marketing mix and financial analysis. Based on these analyses, there was performed a SWOT analysis, which shows the strengths and weaknesses of companies and their opportunities and threats. Finally, there are suggested recommendations to improve their services.