

Případová studie na téma – Mezinárodní expanze a inovace v retailingu

Strategie růstu společnosti GreenMarket



Úvod

Společnost GreenMarket vznikla v roce 2012 v německém Hamburku jako maloobchodní řetězec zaměřený na ekologické a udržitelné produkty. Od počátku svého působení si kladla za cíl nabízet zákazníkům organické potraviny, produkty s minimálním množstvím plastových obalů a regionální výrobky. Její strategickou výhodou oproti konkurenci bylo propojení maloobchodního prodeje s online platformou, která umožňuje zákazníkům personalizovat své nákupy a plánovat spotřebu potravin tak, aby minimalizovali plýtvání.

V prvních letech svého fungování společnost expandovala napříč Německem a během pěti let otevřela 45 kamenných prodejen, zejména ve větších městech, jako jsou Berlín, Mnichov a Frankfurt nad Mohanem. Díky rostoucímu trendu udržitelné spotřeby začal GreenMarket přitahovat stále více zákazníků, kteří hledali zdravější alternativy ke konvenčním potravinám. Tento trend potvrzují i studie Evropské komise, podle nichž v roce 2023 až 62 % evropských spotřebitelů aktivně preferovalo ekologicky šetrné produkty (European Commission, 2023).

V roce 2018 firma rozšířila svou působnost do Rakouska a Švýcarska, kde se setkala s podobně silnou poptávkou po ekologických potravinách. Do roku 2023 již provozovala 85 prodejen a zaznamenala roční obrat 1,2 miliardy EUR. Téměř 35 % z tohoto obrátu pocházelo z online prodeje, což ukazuje, jak důležitou roli hraje digitalizace v maloobchodě (Statista, 2023).

Plán expanze do střední Evropy

V roce 2024 se GreenMarket rozhodl pro další expanzi do střední a východní Evropy. Mezi hlavní trhy, které firma zvažovala, patřila Česká republika a Polsko. Český trh je charakteristický vysokou penetrací supermarketových řetězců, ale také rostoucím zájmem o bio potraviny a udržitelné produkty. Polsko na druhé straně nabízí větší počet potenciálních zákazníků, ale zároveň vyšší cenovou citlivost spotřebitelů, což by mohlo být překážkou pro prémiovější značku, jakou GreenMarket představuje.

Pro strategickou analýzu společnost využila **PESTLE analýzu**, která zahrnovala:

- Politické faktory – stabilní legislativní prostředí v obou zemích, rostoucí podpora ekologických iniciativ.
- Ekonomické faktory – v ČR vyšší kupní síla na obyvatele, v Polsku nižší ceny nájmu a pracovních sil.
- Sociální faktory – rostoucí preference zdravého životního stylu v obou zemích.
- Technologické faktory – digitalizace retailu, růst e-commerce.
- Legislativní faktory – nutnost přizpůsobit se potravinovým standardům EU a národním regulacím.
- Ekologické faktory – rostoucí důraz na udržitelnost, trend „zero waste“ (Euromonitor, 2023).

Rozhodování o strategii vstupu na nový trh

Jednou z klíčových otázek bylo, jakým způsobem by měla firma na nový trh vstoupit. **Nabízely se tři základní možnosti:**

1. Přímá investice do kamenných prodejen – znamenala by vyšší počáteční náklady, ale umožnila by firmě plnou kontrolu nad expanzí.
2. Spolupráce s lokálním hráčem (joint venture) – umožnila by rychlejší vstup na trh, ale nesla by s sebou nutnost sdílet rozhodovací pravomoci.
3. Digitální expanze a zaměření na e-commerce – mohla by snížit náklady na vstup, ale přinesla by vyšší konkurenci v online prostoru.

Z interní analýzy vyplynulo, že nejvýhodnější strategií by byla hybridní forma expanze, tedy otevření několika vlajkových prodejen ve vybraných městech spolu s rozsáhlou podporou e-commerce. Tento přístup by umožnil zákazníkům vyzkoušet produkty fyzicky a zároveň využívat pohodlí online nákupu. Podobnou strategii využila i značka Whole Foods v USA, která kombinuje tradiční prodej s online rozvozem skrze Amazon Fresh (Forbes, 2022).

Technologické inovace jako konkurenční výhoda

Aby si GreenMarket udržel konkurenční výhodu, plánoval investovat do technologií, které zlepší zákaznický zážitek. Mezi hlavní inovace patřily:

- Samoobslužné prodejny s možností rychlého skenování produktů a platby přes mobilní aplikaci.

- Rozšířená realita (AR) – zákazníci by si mohli pomocí mobilního telefonu zobrazit ekologický dopad svého nákupu.
- Personalizované nabídky založené na AI – algoritmy by doporučovaly produkty na základě nákupních preferencí zákazníka.

Podle zprávy McKinsey & Company (2023) budou AI-driven personalizace a samoobslužné technologie v následujících letech klíčovými faktory pro udržení konkurenceschopnosti v maloobchodě.

Závěr

GreenMarket stojí před důležitým rozhodnutím ohledně své expanze do střední Evropy. Český a polský trh představují atraktivní příležitosti, ale také výzvy, které musí společnost zvážit. Výběr správné strategie vstupu na trh, kombinace fyzických prodejen s digitálními službami a investice do inovací mohou být klíčovými faktory úspěchu.

Zdroje:

European Commission (2023). Green Consumption Trends in Europe. [online] Dostupné na: <https://ec.europa.eu>

Statista (2023). E-commerce Share in the European Retail Market. [online] Dostupné na: <https://www.statista.com>

Euromonitor International (2023). Sustainable Retailing Report 2023. [online]

Forbes (2022). Whole Foods' Hybrid Strategy: The Future of Retail? [online]

McKinsey & Company (2023). AI and Automation in Retail: How Technology is Shaping the Future of Shopping.

**GreenMarket je fiktivní společnost vytvořená pro studijní účely.*