

Podnikatelský záměr rozvoje firmy v oblasti importu v návaznosti na cestovní ruch

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R175 – Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch
Autor práce: **Patrik Hulán**
Vedoucí práce: Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Patrik Hulán**
Osobní číslo: E15000306
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R175 – Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch
Zadávací katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA
Konzultant práce: Jiří Hulán
Gully s.r.o. - jednatel firmy

Název práce: **Podnikatelský záměr rozvoje firmy v oblasti importu v návaznosti na cestovní ruch**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Charakteristika vybraného podniku.
3. Postavení podniku na trhu a jeho strategie.
4. Návrh vhodné strategie pro vstup podniku na trh.
5. Zhodnocení přínosů, shrnutí výsledků, závěr.


Seznam odborné literatury:

- VLČEK, Josef. 2016. *Ekonomie a ekonomika*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-190-3.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.
- TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.
- RICHARDS, Gwynne. 2011. *Warehouse management: a complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6074-7.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Mairead BRADY, Malcolm GOODMAN and Torben HANSEN. 2016. *Marketing management*. 3rd ed. Harlow England: Pearson. ISBN 978-1-292-09323-9.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložil na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Rád bych tímto poděkovat všem, kteří se podíleli na vzniku této práce, zejména mé vedoucí bakalářské práce Ing. Petře Matějovské, Ph.D., MBA za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi věnovala během tvorby. Mé poděkování patří též Jiřímu Hulánovi za konzultace a cenné informace poskytnuté v průběhu celého psaní a také rodině, za její názory a podporu.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem podnikatelského záměru, a to rozvoje firmy v oblasti importu v návaznosti na cestovní ruch. Celá analýza je zaměřena na konkrétní společnost. Práce je koncipována do pěti kapitol. První dvě kapitoly se věnují teoretické části práce, a to funkcí a členěním obchodu, strategií podniku a také cestovnímu ruchu na našem území. Další kapitoly bakalářské práce se již zabývají samotnou analýzou vstupu podniku do obchodního řetězce a s tím nezbytně souvisejícími kroky. Veškeré postupy a rozhodnutí vycházejí z primárních dat, jako například analýza současného stavu na trhu, adekvátní výběr obchodního partnera, volba vhodného produktu k prodeji a také finanční analýza, která pojednává o výši nákladů pro vstup na tento trh a její návratnost. Veškerá data jsou z období let 2015–2017.

Klíčová slova

Cestovní ruch, diskont, inovace, konkurenceschopnost, maloobchod, maloobchodní partner, maloobchodní trh, obchodní řetězec, sušenky, velkoobchod

Annotation

Business plan for company development in the import area in relation to tourism

This bachelor thesis is dedicated to the topic of Business plan for company development in the import area in relation to tourism. The whole analysis is focused on a specific company. The thesis is divided into five chapters. The first two chapters pay attention to the theoretical part of the thesis – function and definition of trade, strategy of the company and tourism in our country. Another chapters of the bachelor point to the analysis of company's entry into the business chain and the necessary related steps. All steps and decisions are explained regarding to primary data, for example analysis of current market, appropriate selection of retail partner, selection of suitable product for sale and a financial analysis that deals with the cost of entry into this market and its return. All the primary data are from the years 2015–2017.

Key Words

Biscuits, competitiveness, discount, chain store, innovation, retail, retail market, retail partner, tourism, wholesale

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1 Funkce a členění obchodu	15
1.1 Charakteristika velkoobchodu	17
1.2 Charakteristika maloobchodu.....	18
1.3 Dělení maloobchodních jednotek	20
1.4 Strategie podniku.....	23
1.4.1 SWOT analýza	25
1.4.2 Porterův model pěti sil	26
1.5 Mezinárodní obchod	28
2 Cestovní ruch	29
2.1 Typologie cestovního ruchu.....	29
2.2 Cestovní ruch v České republice	30
3 Představení společnosti Gully s.r.o.....	32
3.1 Vedení společnosti	33
3.2 Dodavatelé	34
3.3 Odběratelé	36
3.4 Porterův model pěti sil	37
3.5 Analýza podniku.....	39
4 Změna strategie společnosti.....	41
4.1 Výběr produktu pro obchodní řetězec	41
4.2 Průzkum trhu	42
4.3 Cílová skupina	49
4.4 Inovace obalu daného produktu.....	49

5	Výběr vhodného obchodního řetězce.....	51
5.1	Podpora prodeje	53
5.2	Analýza nákladů pro vstup na obchodní řetězec	54
5.3	Konkurenční prostředí	59
5.4	Vstup na zahraniční trh.....	62
	Závěr	63
	Seznam použité literatury	66
	Seznam příloh	70

Seznam zkratk

B2C	Business to consumer
B2B	Business to business
HDP	Hrubý domácí produkt
d.o.o.	Společnost s ručením omezeným
EU	Evropská unie
ČNB	Česká národní banka

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obrat společnosti Gully s.r.o., 2016-2017.....	33
Tabulka 2: Identifikační údaje společnosti Gully s.r.o.	33
Tabulka 3: Dodavatelé společnosti Gully s.r.o. v roce 2017.....	34
Tabulka 4: Nejdůležitější odběratelé společnosti Gully s.r.o. v roce 2017.....	36
Tabulka 5: Analýza podniku Gully s.r.o.	39
Tabulka 6: Prodejny Penny Market v roce 2017	52
Tabulka 7: Analýza nákladů.....	55
Tabulka 8: Analýza produktu Merenda s kakaovou příchutí	56
Tabulka 9: Analýza produktu Merenda s lískooříškovou příchutí	57
Tabulka 10: Potencionální čistý zisk z prodeje kamionu sušenek Merenda	58
Tabulka 11: Srovnání výrobků Merenda a Hi Alpino	60
Tabulka 12: Srovnání výrobků Merenda a Kakaové rezy.....	60
Tabulka 13: Srovnání výrobků Merenda a Delissa.....	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Analýza bodu zvratu	24
Obrázek 2: Porterův model pěti sil	27
Obrázek 3: Otázka č. 1: Nakupujete sušenky v supermarketu/diskontu?	44
Obrázek 4: Otázka č. 2: Z jakého důvodu nakupujete sušenky?	45
Obrázek 5: Otázka č. 3: Vybíráte sušenky podle ceny, výrobce nebo chuti?	46
Obrázek 6: Otázka č. 4: Jste spokojený/á s výběrem sušenek v supermarketu/diskontu? ..	47
Obrázek 7: Otázka č. 5: Měl/a byste zájem o nám nabízené sušenky Merenda 20 g s lískooříškovou nebo kakaovou příchutí?	48
Obrázek 8: Analýza bodu zvratu Merenda s kakaovou příchutí	56
Obrázek 9: Analýza bodu zvratu Merenda s lískooříškovou příchutí	58

Úvod

Studium globálního retailingu – maloobchodních činností mě jako studenta velice zaujalo, neboť mi pomohlo zakomponovat získané informace do reálného života, především do oblasti vedení a organizace práce v mé firmě. Z tohoto důvodu jsem také neváhal při výběru bakalářské práce a zvolil si toto téma, zabývající se problematikou a fungováním maloobchodních činností v praxi.

Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení podrobné analýzy podniku při vstupu do maloobchodního řetězce v návaznosti na cestovní ruch. Tato práce se zaměřuje na mnou vlastněný podnik Gully s.r.o. Vybraná společnost zamýšlí vybudovat rekreační chatu ke komerčním účelům, pomocí úspěšného vstupu na maloobchodní trh s potravinářským zbožím. Důležitým úvodním krokem je vhodný výběr produktů pro daný trh s největším potenciálem, dále pak zhodnocení současné situace na trhu a také, zdali se podniku vyplatí vstoupit do maloobchodního řetězce.

Následující část analýzy trhu se zaměřuje na výběr vhodné cílové skupiny potenciálních zákazníků, která by tvořila pro podnik nejvhodnější řešení. Navazující části bakalářské práce budou vycházet z finálního výběru vhodné cílové skupiny na základě dotazníkového šetření.

Inovace vybraných produktů je neodmyslitelnou součástí úspěšného průniku na maloobchodní trh, jelikož kvalitně zpracovaný návrh balení může zajistit konkurenční výhodu a oslovit tak více zákazníků. Aby byl zajištěn úspěšný vstup na obchodní řetězec, je nutné vybrat vhodného obchodního partnera s širokou sítí vlastních prodejen, který uvede inovované produkty na maloobchodní trh, a osloví největší možný počet zákazníků. V této části budou také vysvětleny všechny důvody výběru daného obchodního partnera.

Analýza nákladů pro úspěšný vstup na obchodní řetězec představuje nedílnou součást celého procesu. Rozebírá podmínky, za jakých je možné vstoupit na trh, zda má pro společnost význam o to usilovat, zdali se investice do inovace produktu vrátí a také eventuální analýza bodu zvratu. Dále budou uvedeny okolnosti ovlivňující cenu vybraných produktů.

Pozornost je také věnována konkurenčnímu prostředí a postavení společnosti Gully s.r.o. na trhu, neboť se jedná o velice přesycený trh. V této části budou představeni tři největší konkurenti vybrané společnosti, kladné a záporné vlastnosti každého z nich a také konkurenční výhody a nedostatky. Od každého z konkurentů bude vybrán nejpodobnější produkt a jeho následné srovnání s inovovaným produktem společnosti. Navazující část pojednává o dalším možném postupu v budoucnu – vstupu na zahraniční trh.

V závěru bakalářské práce je zhodnoceno, zdali se pomocí tohoto podnikatelského záměru podaří dosáhnout stanoveného cíle, tedy vybudování rekreační chaty ke komerčním účelům. Dále pak budou společnosti Gully s.r.o. navržena další možná doporučení a řešení do budoucna, pomocí kterých by si společnost mohla zajistit lepší pozici na trhu.

1 Funkce a členění obchodu

Obchod a obchodování jsou spjaté s naší civilizací již od pravěku. K rozvoji obchodu došlo až v té době, kdy započala první dělba práce, například oddělení zemědělců od řemeslníků. Tento fakt donutil obyvatelstvo ke směně svých výrobků za jiné, směnu zboží za jiné zboží či služby, v pozdější době také za peníze.

Současná forma obchodu je na naprosto odlišné úrovni. Obchodníci jsou považováni za zprostředkovatele toku zboží mezi spotřebitelem a výrobcem. Díky tomuto faktu je velice vysoká konkurence mezi jednotlivými výrobci a dochází k převisu nabídky zboží nad poptávkou.

Naše společnost se vyvíjí ruku v ruce s obchodem. V současnosti obchod plní následující funkce:

- *„přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský) – nutí výrobce uzpůsobit produkci potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků,*
- *překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatelem) a místem prodeje (odběratelem) – obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo,*
- *překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu zboží – obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob,*
- *zajišťování množství a kvality prodávaného zboží – důležitý je správný výběr dodavatele, správný režim řízení zásob, odpovídající zázemí i vybavení,*
- *zajišťování racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování,*
- *zajišťování včasné úhrady dodavatelům – význam této funkce je u nás plně docenitelný až v současném období výrazné zadluženosti řady organizací.“ (Mulačová, Mulač, 2013, s. 20)*

Z uvedených funkcí vyplývá spojitost mezi soustavou hospodářství a požadavky trhu, který ovládá takzvaná „neviditelná ruka trhu“ – jeden z hlavních pilířů moderní tržní ekonomiky. V současnosti je pojem „obchod“ velice rozšířen a lze ho chápat ve dvou rovinách. Obchod jako činnost v širším pojetí, nebo také obchod jako instituci, tj. v užším pojetí.

Přístup k obchodu, jako k činnosti, tvoří nejrozsáhlejší pojetí. Tento proces spočívá v nákupu a následném prodeji zboží tržním subjektům.

Přístup k obchodu v institucionálním pojetí, považuje obchodníky za subjekty, u kterých je hlavním předmětem činnosti nákup zboží za účelem dalšího prodeje bez výraznějších změn či úprav. Tento přístup k obchodu lze dělit na dvě kategorie, a to na obchod spotřebním zbožím (B2C) nebo obchod zbožím pro další podnikání (B2B).

Business-to-consumer (B2C) neboli obchod se spotřebním zbožím se zabývá prodejem fyzického zboží určeného k běžnému užívání přímo koncovému zákazníkovi. Mezi toto zboží se řadí oblečení, potraviny, zahrádkářské potřeby a potřeby pro domácnost, pohonné hmoty, elektronika, dopravní prostředky a mnoho jiného. Tento obchod je většinou zprostředkováván specializovanými obchodními firmami.

Business-to-business (B2B), nebo také obchod se zbožím pro další podnikání, zprostředkovává prodej spotřebního zboží, které je určené k dalšímu zpracování další firmou. Tento typ obchodu lze dále klasifikovat na vnitřní obchod, reprezentující působnost na regionálním nebo celostátním trhu a je pro obchodníka časově i ekonomicky nejméně náročný. Dále pak na zahraniční obchod, jenž je tvořen importem (dovozem) a exportem (vývozem) spotřebního zboží přes hranice daného státu. V tomto případě je na obchodníky kladen větší důraz v kompetitivnosti, organizaci i v ekonomických požadavcích, na druhou stranu lze dosáhnout většího rozvoje a růstu oproti regionálnímu či celostátnímu trhu. Nadstavbou k zahraničnímu obchodu je obchod mezinárodní, v němž se obchoduje po celém světě.

Prostředníky obchodní činnosti jsou obchodní firmy realizující nákup a prodej fyzického zboží a lze je dělit na velkoobchod a maloobchod. Činnost velkoobchodu se zakládá na nákupu velkého množství fyzického zboží a jeho následném prodeji, bez výraznějších úprav, dalším podnikatelským jednotkám, jako jsou pohostinské zařízení, maloobchody, ale taktéž živnostníkům. Oproti tomu se činnost maloobchodu zakládá na nákupu fyzického zboží přímo od výrobce nebo velkoobchodu a následném prodeji konečnému zákazníkovi (spotřebiteli) bez dalších změn. (Mulačová, Mulač, 2013)

1.1 Charakteristika velkoobchodu

Jak již bylo řečeno, činnost velkoobchodu se zakládá na nákupu velkého množství fyzického zboží a jeho následném prodeji bez výraznějších úprav dalším podnikatelským jednotkám. Dle jeho činnosti dělíme velkoobchod:

- dodávkový velkoobchod,
- agenturní velkoobchod,
- samoobslužný velkoobchod,
- regálový velkoobchod.

Dodávkový velkoobchod je základní, ale také nejběžnější typ velkoobchodu. Tento model se zakládá na vztahu mezi dodavatelem a odběratelem, skvělé logistice, strategii a organizaci zásob na skladě, které se po jejich objednání rozváží přímo odběratelům. U tohoto typu je také velmi běžná vlastní doprava, která šetří provozní náklady, které jsou již tak vysoké z důvodu držení skladových zásob a rezerv.

Agenturní (traťový) velkoobchod neobchoduje s klasickým fyzickým zbožím, jelikož nedisponuje žádnými sklady, ale zprostředkovává jeho pohyb od dodavatelů k odběratelům. Hlavní výhodou je cena a počáteční investice, naopak je zde problém v delší dodací lhůtě a neschopnosti vyhovět všem potřebám zákazníků.

Samoobslužný velkoobchod, který se často označuje jako Cash & Carry obchod, je původem z USA, kde je velice oblíbený. Cash & Carry je vhodný především pro provozovatele restauračních a pohostinských služeb, trafikanty, stánkaře a ostatní odběratele. Sortiment tohoto typu obchodu je velice rozsáhlý, u velkých prodejen, jako je například na českém území společnost Makro, se můžeme bavit o více než 10 tis. druhů potravin a 40 tis. druhů nepotravinářského zboží.

Princip regálového velkoobchodu se zakládá na domluvě mezi maloobchodníkem a velkoobchodníkem. Maloobchodník se zavazuje na velkoobchodníkovu riziko prodávat v určených regálech zboží velkoobchodníka, většinou se jedná o nepotraviny či kávu a nápoje. Velkoobchodník je povinen se starat o prodejní plochu, obměňovat a doplňovat zboží a také jej propagovat. Výhodou pro velkoobchodníka je možnost prodeje nového zboží nebo značky, naopak výhodou pro maloobchodníka je značné ušetření nákladů spojené s provozními prostředky. O výdělek se velkoobchodník dle sjednané smlouvy dělí s maloobchodníkem. (Mulačová, Mulač, 2013)

1.2 Charakteristika maloobchodu

Hlavní činnost maloobchodu spočívá v odběru zboží od velkoobchodního dodavatele nebo přímo od výrobce a jeho pozdější prodej konečnému odběrateli bez jakékoliv úpravy a zpracování. Výběr sortimentu si maloobchod volí sám dle svého uvážení. Základními články v řetězci maloobchodu jsou obchodní jednotky, mezi kterými panuje velká rivalita z důvodu přesycení trhu.

Základní členění obchodní jednotky je dle její realizace:

- maloobchod realizovaný sítí prodejen,
- maloobchod realizovaný mimo síť prodejen.

Maloobchod realizovaný sítí prodejen je v dnešním moderním světě nejrozšířenějším typem jednotky. V nejvýznamnějších ekonomikách světa zaujímá téměř 90% všech tržeb maloobchodu. Příkladem této jednotky může být prodej ve stánku, tržiště a tržnice.

Maloobchod realizovaný mimo síť prodejen zaujímá menšinový podíl trhu, nicméně zaujímá stabilní pozici a nestále se rozvíjí. Konkurenční výhoda je hlavním principem ve strategii těchto jednotek a má několik forem, například formu cenové konkurence, snižování provozních nákladů, logistika a také psychickou formu, neboť některé zákazníci odrazuje nákup v rozlehlých obchodních jednotkách, kde se pohybuje velké množství lidí.

Příkladem jednotky jsou prodejní automaty, které se hojně využívají při prodeji potravin nebo nápojů. Umisťují se do prostor s velkým počtem lidí a jejich největší výhodou je nepřetržitý provoz bez obsluhy. Dalším způsobem prodeje je osobní (přímý) prodej koncovému zákazníkovi, který se zakládá na vybudování vztahu mezi výrobcem a zákazníkem a v neposlední řadě přímý (direct) marketing.

Maloobchod můžeme také dělit na základě specializace nabízeného sortimentu:

- potravinářský maloobchod,
- nepotravinářský maloobchod.

Hlavním předmětem prodeje v potravinářském maloobchodě jsou potraviny doplněné o nepotravinářské zboží denní spotřeby a další doplňkové produkty. Tyto jednotky disponují velkou rychlostí návratnosti z prodeje, a z tohoto důvodu je kladen důraz na nízké náklady a efektivnost celého procesu. Na druhou stranu, marže jednotlivých produktů jsou velice nízké, díky velké konkurenci na trhu. Potravinářské maloobchody se vyznačují velkými rozměry svých prodejen a také využitím moderních technologií. Mezi potravinářské maloobchody řadíme supermarkety, superety, hypermarkety, smíšené prodejny nebo samoobslužné obchodní domy.

Nepotravinářské maloobchody zprostředkovávají prodej zboží různých druhů sortimentu. Sektor se vyznačuje proměnlivostí a dynamikou vývoje sortimentu zejména v oblasti počítačových technologií. Specifickým druhem obchodu je prodej pohonných hmot a automobilů. Nepotravinářské jednotky dělíme na specializované a univerzální, příkladem prodejny jsou showroomy, klasické obchodní domy nebo kamenné provozovny. (Mulačová, Mulač, 2013)

1.3 Dělení maloobchodních jednotek

Jak již bylo řečeno, činnost velkoobchodu a maloobchodu lze členit dle mnoha kritérií. Maloobchodní jednotky dále dělíme podle různých kritérií (specializace, velikost prodejny, úroveň podnikání) na tyto typy:

- specializované prodejny,
- úzce specializované prodejny,
- smíšené prodejny,
- ambulantní prodejny,
- obchodní domy plnosortimentní – univerzální,
- obchodní domy specializované,
- diskontní prodejny,
- supermarkety,
- hypermarkety,
- superety.

Sortiment ve specializované prodejně je zejména nepotravinářský, velice úzký, hluboký a cílí na určitý segment zákazníků. Cenová hladina zboží je zpravidla vyšší, z důvodu specializace a nižší poptávce. Doprovodné služby jsou typickým znakem těchto prodejen, proto musí být personál dostatečně proškolen. Specializované prodejní jednotky se nachází v nákupních centrech a srdcích velkých měst s vysokou koncentrací obyvatel.

Úzce specializované prodejny mají ještě užší výběr sortimentu než ve specializované, ale značně hlubší. Orientují se na určitou skupinu zákazníků, sortiment a obvykle se jedná o nepotraviny. Velice kvalitní doprovodné služby jsou typickým znakem těchto prodejen, proto, rovněž jako u předchozího typu prodejen, musí být personál důkladně proškolen. Proškolení zaměstnanců a velice úzké spektrum sortimentu se ve výsledku promítnou do vysokých cen produktů.

Smíšené prodejny jsou opakem úzce specializovaných prodejen. Zabývají se prodejem širokého, ale mělkého sortimentu zboží potravin i nepotravin denní potřeby. Prodej není zpravidla doprovázen kvalitními doplňkovými službami ani proškoleným personálem.

Typickým příkladem prodejny je koloniál ležící na venkově, nebo v okrajové části malého města s malou poptávkou.

Ambulantní prodejny nemají statické umístění svých jednotek, ale mění svoji lokaci v závislosti na poptávce. Charakteristickým příkladem ambulantní prodejny je prodej zboží z dodávkového auta, například prodej masa, vajíček, výkup kožešin a podobně. Prodejny se soustředí především na okrajové části měst, vesnic a dalších míst s nízkou mírou poptávky.

Obchodní domy plnosortimentní – univerzální koncentrují nabídku s mottem „vše pod jednou střechou“. V těchto domech je nabízen velice široký (až 200 000 druhů) a hluboký sortiment zboží a služeb, mimo jiné i restaurace. Obchodní domy mají zpravidla několik pater s celkovou prodejní plochu pohybující se mezi 5 tis. m² až 20 tis. m² a jsou obvykle umístěny v centrech velkých měst, komerčních zónách a místech s vysokou koncentrací poptávky. S velikostí prodejní plochy a umístěním obchodu v centrech měst jsou spjaté vysoké náklady a také vyšší cenová hladina nabízeného zboží a služeb.

Obchodní domy specializované navazují na univerzální domy, pouze se liší v šíři nabízeného zboží, které je úzce specializované a jedná se především o nepotravinu (obuv, textil, oděvy). Typickým znakem těchto prodejen jsou velice kvalitní doprovodné služby, proto musí být personál opět dostatečně proškolen. Zaučení zaměstnanců a úzké spektrum sortimentu se ve výsledku promítá do ceny produktů, která je vyšší.

Diskontní prodejny se snaží klást důraz na co nejnižší možné ceny. Strategii nízkých cen je přizpůsobeno vše podstatné, například rozsah nabízených služeb, samoobslužný prodej, počet zaměstnanců prodejny i způsob vystavení zboží (především se jedná o paletový prodej).

Prodejny dle přístupu dělíme na hard-discount a soft-discount. Hard-discount je specifický svým velice úzkým portfoliem nabízených produktů (přibližně 800 položek) a velice nízkými cenami. Soft-discount nabízí o něco širší škálu produktů (až 2000 položek), nicméně cenově je dražší než předešlý způsob prodeje. (Mulačová, Mulač, 2013)

V zásadě lze podle Mulačové a Mulače (2013, s. 84) vyjmenovat klíčové vlastnosti diskontového prodeje:

- „nabídka nejrychloobrátkovějších druhů zboží,
- omezený rozsah položek,
- samoobslužná formu prodeje, nabídku zboží z jednoduchých regálů, palet, stohů,
- jednoduchá stavba a vybavení, omezení výkladních skříní, resp. průhledů do prodejny,
- místnosti,
- lokalizace na levných pozemcích,
- nákup u dodavatelů ve velké,
- prodloužená otevírací dobu.“

Supermarkety jsou jedním z nejstarších typů diskontních prodejen a nabízejí veškerý sortiment potravin s doplňkovým prodejem základních nepotravin denní potřeby. Obchodní jednotka převážně využívá samoobslužný prodej s kombinací obslužného prodeje vybraných produktů, například prodej masa, uzenin, sýrů a alkoholu. Prodejní plocha supermarketu je v rozmezí 400 m² až 2 500 m² a počet produktů, které supermarkety nabízejí, se pohybuje okolo 5 000 až 10 000 s většinovým podílem na potravinách. Supermarkety patří k nejoblíbenějším obchodním jednotkám, a z tohoto důvodu se výstavba zaměřuje na centra měst, hlavní dopravní uzly a místa s vysokou kumulací obyvatel.

Hypermarkety tvoří nejběžnější a nejtypičtější obchodní jednotku současného moderního světa. Jedná se o jakousi nadstavbu nad supermarkety, Nabízejí širší výběr potravinového zboží a značně rozšířený sortiment nepotravinového zboží, které zaujímá nadpoloviční podíl. Hypermarkety jsou zpravidla halové, jednopodlažní budovy s prodejní plochou 2 500 m² až 20 000 m² nabízející až 50 000 jednotek zboží a velkými parkovacími plochami. Stejně jako u supermarketů se výstavba zaměřuje na centra měst, hlavní dopravní uzly a místa s vysokou frekvencí obyvatel.

Superety – samoobslužné jednotky nabízející potraviny a základní nepotravin denní potřeby umístěné co nejbliže k zákazníkovi, zejména na vesnici, sídlišti, nádraží, odpočívadlech u hlavních tahů, ale také u čerpacích stanic. Velikost prodejní plochy se pohybuje mezi 200 m² a 400 m². (Mulačová, Mulač, 2013)

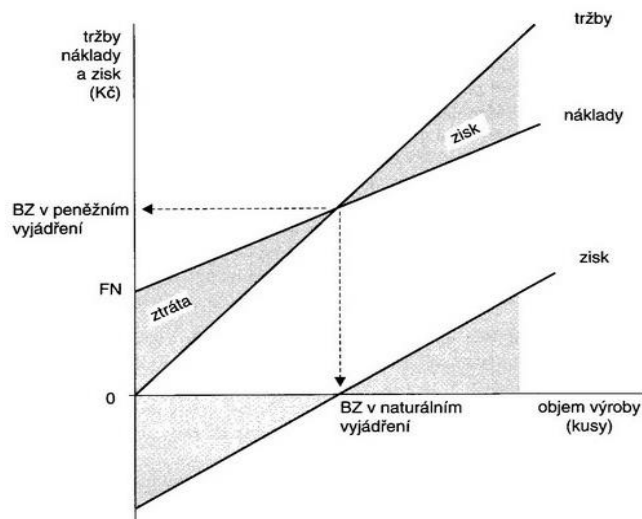
1.4 Strategie podniku

Pojem strategie podniku patří k nejdůležitějším, jelikož definuje dlouhodobé cíle společnosti a také způsoby, kterými lze dané cíle zrealizovat. K definování strategie je zapotřebí, aby si majitelé společnosti ujasnili následující body:

- „základní cíle, kterých chtějí dosáhnout a které jsou často vyjádřeny ve formě tzv. firemního poslání (mise), vize a dílčích cílů,
- oblast a rozsah podnikání,
- konkurenční výhody, které dříve uvedené umožní realizovat.“ (Tyll, 2014, s. 4)

Z ekonomického pohledu je základním cílem podniku vytvoření hodnoty. Hodnotu podniku lze měřit několika způsoby, například pomocí dosaženého zisku, rentabilitou, přidanou hodnotou nebo také tržní přidanou hodnotou. Další možností vyjádření cíle podniku může být jeho pozice na trhu, zisk nebo velikost tržního podílu. (Tyll, 2014)

Výsledkem hospodaření každé firmy může být ztráta či zisk. Cílem firmy je zajisté produkovat zisk a nebýt ve ztrátě. Výsledný zisk stanovujeme pomocí rozdílu mezi výnosy a náklady, které jsou uvedeny ve výkazu zisku a ztráty. Jestliže jsou výnosy vyšší než náklady, firma realizuje zisk a naopak. Základním motivem veškerého podnikání je zisk, který představuje hlavní zdroj samofinancování celé organizace. S výsledkem hospodaření souvisí analýza bodu zvratu (break even point analysis). Tato analýza je v podniku využívána k určení kvantity výrobků, které musí daný podnik vyrobit, nebo ke stanovení minimální výše ceny výrobků, při které nebude podnik ve ztrátě. Bod zvratu znázorňuje situaci, při které již není podnik ve ztrátě a zároveň nerealizuje žádný zisk, jinými slovy řečeno, celkové výnosy se rovnají celkovým nákladům. Pomocí analýzy je také možné zjišťovat minimální prodejní cenu, limit fixních nákladů nebo maximální možné vstupní variabilní náklady. Následující obrázek zobrazuje teoretickou analýzu bodu zvratu v podniku. (Taušl Procházková, 2017)



Obrázek 1: Analýza bodu zvratu
Zdroj: Benešová, 2010

Velice důležitým faktorem při plánování strategie je definice firemního poslání a vize. Poslání, určené především zaměstnancům, vyjadřuje, z jakého důvodu byl podnik založen. Kvalitní a správně definované poslání by nemělo přesahovat délku 20 slov a také by mělo odpovídat na otázku, co podnik dělá. Pokud není z jakéhokoliv důvodu možné formulovat poslání, je třeba si položit otázku, zdali má existence podniku smysl.

Oproti tomu vize vyjadřuje představu budoucího žádaného stavu společnosti a měla by odpovídat na otázku, čeho chce firma dosáhnout. Nejdůležitějšími faktory při definování vize je její představitelnost, musí být žádoucí, dosažitelná, specifická, flexibilní a také sdílitelná. Strategie podniku souvisí s oblastí a rozsahem podnikání. Tito činitelé jsou spjati se zákaznickým segmentem, geografickou působností a rozsahem vykonávaných interních procesů. Příkladem může být orientace firmy na vyšší příjmovou skupinu, která žije ve velkých městech, a k tomuto účelu navrhuje i své produkty nebo služby.

Konkurenční výhoda zahrnuje vše, v čem je daná firma lepší, nebo čím se liší od konkurence. Velice často rozhoduje, zdali odběratel nakoupí zde nebo raději zvolí konkurenci a napomáhá k rychlejšímu průniku na trhu nebo získání většího tržního podílu. Konkurenční výhodou může být kvalitnější produkt, nebo služba, jejich cena a dostupnost, zákaznický servis, propagace a mnoho dalšího. Podnik si musí uvědomit, že konkurenční výhoda není trvalá, ale dočasná záležitost, a z tohoto důvodu musí své služby nebo produkty neustále zdokonalovat. (Tyll, 2014)

Každá společnost, u níž nejsou hlavním předmětem podnikání služby, musí taktéž řešit otázku skladování a logistiky zboží. Sklady jsou v dnešním dodavatelském řetězci považovány za životně důležité. Hlavní úlohou dodavatelského řetězce je dodávat správné produkty, v určeném čase a množství, správnému zákazníkovi, na správné místo, ve správném stavu a za stanovenou cenu. Skladování a logistika se na této věci významně podílí, z tohoto důvodu je zajištění správného chodu vybraných operací zásadní a při nedodržení může mít negativní vliv na vývoj celého podnikání. (Richards, 2011)

1.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza, vycházející z anglických slov S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti) a T = Threats (Hrozby), je zkoumáním vnitřních silných a slabých stránek organizace, jejich příležitostí pro růst a zlepšení, ale také hrozeb z vnějšího prostředí. Původně byla určena pro použití v různých odvětvích, ale poslední dobou získává na oblibě ve zdravotnictví a dalších oborech. (Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen, 2016)

- Silné stránky – neboli strengths jsou součástí vnitřní analýzy podniku. Pomocí silných stránek si podnik udržuje nebo posiluje svoji pozici na trhu a také identifikuje, v jakých oblastech má daný podnik konkurenční výhodu, z tohoto důvodu by mělo být cílem každého podniku, co možná nejvíce, tyto silné stránky rozvíjet. Mezi silné stránky lze zahrnout moderní technologie, povědomí o značce, nízké provozní náklady, rozšířená a zavedená prodejní síť a mnoho dalšího.
- Slabé stránky – z anglického překladu weaknesses, jsou stejně jako silné stránky podniku součástí vnitřní analýzy daného podniku. Pro jejich měření se používají nejrůznější metody, ale k nejčastějším patří benchmarking nebo interní hodnotící systém. Nejběžnějším příkladem slabých stránek jsou vysoké provozní náklady spojené s nízkou produktivitou práce nebo slabé povědomí o značce. Cílem každého podniku je dosažení co nejmenšího počtu slabých stránek, jelikož zmenšují vnitřní hodnotu a také konkurenceschopnost na trhu.

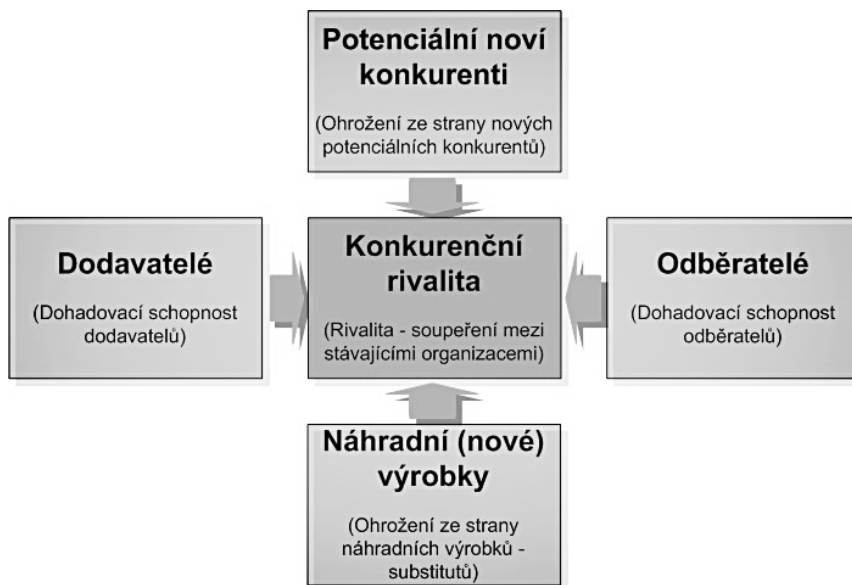
- Příležitosti – neboli opportunities patří k vnější analýze podniku. Zkoumá, jaké příležitosti má podnik na trhu, aby zvýšil své povědomí o značce a tím posílil svoji pozici na trhu. Velice důležitým faktorem je identifikace příležitostí a jejich správné načasování, aby se maximalizoval účinek. Ve výsledku to může zvýšit prodej, kvalitu služeb a satisfakci zákazníků, expanze na zahraniční trhy, ale také povědomí o značce.
- Hrozby – z anglického slova threats, jsou stejně jako příležitosti součástí vnější analýzy podniku. Hrozby jsou specifické svojí malou ovlivnitelností, jelikož působí z vnějšího prostředí. Jsou to rizika, která mohou ohrozit cíle i celou společnost, z tohoto důvodu se je snaží podnik co nejdříve odhalit, nebo jim předejít. Při analýze je často používáno Paretovo pravidlo (20 % hrozeb zapříčiní 80 % ztrát). Mezi hrozby lze zařadit nové konkurenty podniku, úbytek zákazníků, ztráta dodavatele, kurzové výkyvy nebo zvýšení provozních nákladů.

SWOT analýza je považována za předchůdce strategického plánování a je prováděna skupinou specialistů, kteří mohou z kritického hlediska ohodnotit celou organizaci. Mezi tyto specialisty můžeme zařadit vedoucí představitele, členy správní rady, vyškolené zaměstnance a odborníky. Tito členové vycházejí při hodnocení z míry využití, výsledných opatření, statistik spokojenosti zákazníků, organizačních výkonnostních opatření a finančního stavu organizace. Z následného vyhodnocení analýzy bychom měli být schopni určit chování dané společnosti, způsob jakým může maximalizovat své silné stránky a příležitosti a v neposlední řadě také minimalizovat slabé stránky a hrozby. (Harrison, 2010)

1.4.2 Porterův model pěti sil

Model pěti sil, který byl vynalezen Michaelem Porterem, využívá koncepčního přístupu pro analýzu konkurenčního prostředí. Tato teorie vychází ze SWOT analýzy. Velice často se používá ve strategickém rozhodování, například při hodnocení životaschopnosti vstupu do určitého druhu odvětví. Pomocí tohoto rámce je konkurenceschopnost, která vystupuje, nebo vstupuje do daného konkurenčního prostředí, vyhodnocována pomocí těchto pěti faktorů:

- stávající konkurence – má vliv na cenu a množství nabízeného zboží nebo služby,
- nová konkurence – při vstupu na trh ovlivňuje cenu a množství zboží nebo služeb,
- vliv odběratelů – mají schopnost ovlivnit svojí poptávkou cenu a množství zboží nebo služeb,
- vliv dodavatelů – ovlivňují potřebné vstupy, jako je cena a množství zboží či služeb,
- substituční produkty – jsou to takové produkty nebo služby, kterými mohou konkurenti nahradit produkt daného podniku stejně dobře, nebo i lépe.



Obrázek 2: Porterův model pěti sil
Zdroj: Střelec, 2012

Na obrázku je zobrazen společný vliv těchto pěti faktorů. Určuje konkurenční prostředí a umožňuje firmě předvídat činnosti konkurentů. Obecně platí, čím větší je vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů, hrozba od nových a stávajících konkurentů na trhu a také substitučních produktů, tím větší je konkurenceschopnost celého odvětví. (Chernev, 2014)

Porter také navrhl tři obecné strategie, které poskytují dobrý výchozí bod pro strategické myšlení. Těmito body jsou:

- celkové náklady na vedení podniků – firmy, které tuto strategii prosazují, usilují o dosažení nejnižších výrobních a distribučních nákladů, ty mohou být nižší než u jejich konkurentů a díky tomu získají velký podíl na trhu. Problémem s touto strategií je, že ostatní firmy obvykle soutěží s ještě nižšími náklady a poškozují firmu, která svou budoucnost zakládá na samotných nákladech,

- diferenciace – společnost se zaměřuje na dosažení vysoké výkonnosti v oblasti, která je důležitá a prospěšná pro koncové zákazníky. Například vedoucí firma v oblasti kvality musí vyrábět zboží z nejlepších součástek, odborně je sladit, pečlivě je zkontrolovat a účinně sdělovat jejich kvalitu,
- zaměření – podnikání se zaměřuje na jeden nebo více úzkých segmentů trhu. Firma se důvěrně seznámí s těmito segmenty a usiluje o strategii řízení nákladů nebo diferenciaci v rámci cílového segmentu. (Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen, 2016)

1.5 Mezinárodní obchod

Nejsnadnějším způsobem vstupu společnosti na zahraniční trhy jsou tradičně exportní a importní operace. U exportu společnosti využívají mnoho obchodních metod a spolupracují na základě mezinárodních smluv s různými zprostředkovateli prodeje – výhradní prodejci, komisionáři, mandataři, prostředníci, obchodní zástupci aj. Výběr formy práva smluvní spolupráce závisí na vzájemné dohodě obou stran. Nejběžnějšími vztahy jsou:

- prostřednické vztahy – subjekty navazují vztahy a obchodní spolupráce prostřednictvím svého vlastního jména, na vlastní účet a riziko. Tito prostředníci zprostředkovávají prodej nakoupeného zboží konečným zákazníkům nebo odběratelům. Prostřednické vztahy jsou především výhodné pro malé a střední podniky, které nemají dostatečné finanční prostředky pro zřízení vlastního mezinárodního oddělení nebo pro podniky, které se spíše soustředí na výrobu,
- smlouvy o výhradním prodeji – společnost vstupuje na zahraniční trh pomocí uzavření smlouvy o výhradním prodeji, v praxi zpravidla označovaná smlouva o výhradní distribuci. V této smlouvě se dodavatel zavazuje k prodeji zboží v určité oblasti pouze odběrateli – výhradnímu prodejci. Smlouva musí být dle obchodního zákoníku v písemné formě a je zde vymezen druh a oblast prodáváného zboží,
- obchodní zastoupení – ve smlouvě o obchodním zastoupení se podnikatel (nezávislý obchodní zástupce) zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného zprostředkovávat činnost, která vede k uzavření smluv, navázání nového kontaktu a uzavření obchodu ve jménu zastoupeného na jeho účet. (Machková, Černošlávková, Sato, 2014)

2 Cestovní ruch

Pojem cestovní ruch lze podle Indrové (2009, s. 12) chápat jako „*činnost osoby, cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí a to na dobu kratší než je stanovena, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.*“

Cestování a cestovní ruch neodmyslitelně patří k současnému modernímu životnímu stylu. Každoročně na celém světě cestují miliony lidí, především ve svém volném čase, za účelem relaxace, rekreace, poznávání nových kultur, návštěvy rodinných příslušníků a dalšími důvody. Hlavním motivem k cestování je záměrná změna prostředí, která uspokojuje lidské potřeby klidu, pohybu, odpočinku a kulturních zážitků z důvodu nemožnosti vyhovění těchto potřeb v jejich domácím prostředí. Cestovní ruch se také významně podílí na tvorbě HDP a zaměstnanosti obyvatel. (Indrová, 2009)

2.1 Typologie cestovního ruchu

K rozdělení cestovního ruchu můžeme využít řadu odlišných kritérií, nejběžněji se však dělí podle formy cestovního ruchu, délky pobytu a typu ubytovacího zařízení.

Dle formy dělíme cestovní ruch:

- rekreační – napomáhá k relaxaci a regeneraci lidského organismu a také duševní pohodě člověka. Vykonává se ve vhodném rekreačním středisku nebo prostředí, mezi nejoblíbenější patří chataření a chalupaření,
- kulturně poznávací – cílem návštěvy je poznávání kultury, zvyků, historie a tradic,
- sportovně turistický – zájem o tuto formu cestování mají především lidé, kteří hledají aktivní odpočinek, jako jsou sportovní akce, závody a turistika,
- léčebný a lázeňský – je zaměřen na léčbu a relaxaci využívající přírodní zdroje, velice oblíbený způsob dovolené u seniorů.

Dle délky pobytu dělíme cestovní ruch:

- krátkodobý – s dobou pobytu do tří nocí,
- dlouhodobý – s dobou pobytu v místě delší než tři noci. (Ryglová, 2009)

Dle typu ubytovacího zařízení dělíme cestovní ruch:

- hotel – ubytovací zařízení, ve kterém je za úplatu nabízeno nejčastěji krátkodobé ubytování především turistům. Součástí hotelu bývá restaurace nebo konferenční sál,
- motel – hotel s přilehlým parkovištěm určeným pro parkování hostů, kteří cestují automobilem, karavanem, motocyklem nebo dalšími dopravními prostředky. Motely obvykle bývají u hlavních dopravních tahů,
- botel – ubytování v hotelovém stylu na pevně ukotvené lodi v přístavu,
- penzion – ubytovací zařízení nabízející zpravidla ubytování delší než na jednu noc, součástí pobytu je snídaně. Penzion nabízí menší rozsah služeb než hotel a možnost stravování pouze pro ubytované hosty,
- kemp – v kempu se lze ubytovat ve svém vlastním zařízení (stan, karavan, obytné auto) nebo využít nabídku ubytování provozovatele kempu (bungalov, srub, chatka). Obvykle je možnost využít sportovního zázemí kempu (beach volejbal, minigolf, pétanque) k rekreaci,
- chatová osada – možnost se ubytovat výhradně v objektech provozovatele (sруб, bungalov, chata),
- turistická ubytovna – zařízení nabízející základní ubytování s větším počtem lůžek v jednotlivých místnostech. Ubytovny jsou často majetkem Klubu českých turistů nebo sportovních klubů. (Beránek, 2013)

2.2 Cestovní ruch v České republice

Vývoj a rozmach cestovního ruchu v České republice je spjat se světovými válkami, hospodářským vývojem, rozvojem dopravy a motivací obyvatel pro účast na cestovním ruchu. Největší rozmach cestovního ruchu započal v období hospodářského růstu roku 1937, kdy se rozvíjel domácí cestovní ruch, tramping a největší cestovní kanceláří byla společnost Čedok, která byla v roce 1945 znárodněna.

Cestování po druhé světové válce (1948–1989) bylo ovlivněno hospodářskou a politickou situací především v socialistických státech, kde byl cestovní ruch značně potlačen. V tomto poválečném období dochází v ostatních státech k rozmachu letecké dopravy a také k nejdynamičtějšímu rozvoji v tomto sektoru. Pro obyvatele České republiky bylo možné vycestovat do zemí socialistického svazu, ostatní země mohly být navštíveny pod podmínkou devízového příslibu a výjezdní doložky vydané policií. Z tohoto důvodu je základem domácí cestovní ruch (95 %), zejména chataření nebo stanování.

Po roce 1989 nastal mohutný rozmach všech aspektů dopravy a také se objevují nové formy cestovního ruchu, například agroturistika. Zrušení vízové povinnosti a navázání bezvízového styku s většinou významných turistických destinací způsobilo velký rozvoj tohoto segmentu. Vzniklo několik tisíc cestovních kanceláří, Česká republika se stala příjezdovým státem, převládaly krátkodobé poznávací zájezdy sousedních států, liberalizace živností, ale také rychlý krach některých podniků z důvodu neprofesionálního přístupu a nedostatku zkušeností.

V současnosti roste cestovní ruch z důvodu změny životního stylu, zlepšuje se kvalita a typy nabízených služeb, globalizace nabídky, rozvoje franchisingu zahraničních společností a také propagace České republiky jako bezpečné destinace. Trendem posledních let jsou last minute zájezdy a v oblasti domácího cestovního ruchu využití pronájmu soukromých chat k rekreačním účelům. (Ryglová, 2009)

Na základě dat z Českého statistického úřadu (2018) se v roce 2017 uskutečnilo 20 milionů pobytů osob starších než 15 let na jednu nebo více nocí. Sektor cestovního ruchu zaznamenal v posledních letech silný růst, zejména pokud jde o příjezdový cestovní ruch. Očekává se zvýšený příliv turistů z Německa, Ruska, Itálie, Velké Británie, Spojených států, Slovenska, Polska, ale také z Číny a Jižní Koreji. Každým rokem roste příspěvek tohoto sektoru na tvorbě HDP díky silné poptávce od zahraničních cestujících. (ProQuest, 2015)

3 Představení společnosti Gully s.r.o.

Gully s.r.o. je malá rodinná společnost s ručením omezeným, založena v roce 2015. Sídlo firmy se nachází na východě Čech v okrese Rychnov nad Kněžnou v malé vesnici Zákřaví. Hlavním předmětem činnosti je výhradní zastoupení a prodej cukrovinek makedonské společnosti LION d.o.o. (společnost s ručením omezeným) v České republice se zaměřením na maloobchod. Pro skladování má společnost k dispozici vlastní prostory, dále pak využívá externí sklady společnosti MITRANS CZ s.r.o., která také zajišťuje manipulaci se zbožím a následnou distribuci do maloobchodů.

Další činností společnosti Gully s.r.o. je tvorba a správa e-shopu www.kvalitnizarovky.cz pro společnost LEDVANCE Osram s.r.o. zabývající se prodejem LED osvětlení a elektroinstalace. Jelikož je Osram nadnárodní společnost, bylo nutné podepsat prohlášení o mlčenlivosti a prohlášení o dodržení podmínek designu (nesmí se kopírovat vzhled stránek Ledvance.cz), ale také podstoupit produktové školení. Loga Gully s.r.o. a e-shopu Kvalitnizarovky.cz jsou uvedeny v Příloze A.

Jak již bylo řečeno, hlavním předmětem činnosti je dovoz cukrovinek. Celá výroba a balení sušenek probíhá v Makedonii ve městě Sveti Nikole, kde také společnost LION d.o.o. sídlí. Předmětem výroby je čokoláda a čokoládový krém, dále pak sušenky a oplatky. Velký důraz se klade na design obalů a také na cenu výrobků, ne však na úkor kvality. Mezi hlavní důvody spolupráce mezi těmito společnostmi je levná pracovní síla v Makedonii, nízké výrobní náklady, dobrá dostupnost do České republiky z důvodu výstavby nových silnic a dálnic, které ve spolupráci s tamní vládou financuje Evropská unie a také nákupní cena všech výrobků.

Vizí společnosti je stát se uznávaným a respektovaným dodavatelem sladkostí a čokolád, které jsou kvalitní, chutné a také za příznivou cenu. Misí společnosti je větší produkce, tvorba nových inovativních produktů, které splňují požadavky zákazníků a přispívají ke zlepšení kvality stravy.

Přes těžký první rok podnikání, z důvodu uvedení na trh a nemalé výdaje na podporu prodeje a marketing, zvyšuje firma hodnotu hospodářského výsledku a také tržby. V tabulce č. 1 bylo použito účetnictví společnosti Gully s.r.o. za rok 2017. Obrat firmy v tomto roce dosáhl hodnoty 1 658 880 Kč, čistý zisk činil 625 300 Kč. Ve srovnání s rokem 2016 tu byl 3násobný nárůst obratu z důvodu upevnění pozice na trhu. V roce 2018 se očekává opět mírný nárůst tržeb, jelikož se rozšířil počet odběratelů.

Tabulka 1: Obrat společnosti Gully s.r.o., 2016-2017

Rok	Obrat v Kč	Čistý zisk v Kč
2016	786 200	131 430
2017	1 570 880	405 306

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Gully s.r.o.

V následující tabulce jsou uvedeny identifikační údaje společnosti.

Tabulka 2: Identifikační údaje společnosti Gully s.r.o.

Obchodní firma	Gully s.r.o.
Sídlo	Zákraví 1 518 01 Dobruška
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo	03850790
Den zápisu do obchodního rejstříku	3.3.2015
Jednatelé	Patrik Hulán, Jiří Hulán
Spisová značka	Společnost je zapsaná u Krajského soudu v Hradci Králové, oddíl C, vložka 34833
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnost. zákona

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Gully s.r.o.

3.1 Vedení společnosti

Organizační struktura společnosti je velice jednoduchá, jelikož se jedná o malou rodinnou společnost, která nezaměstnává žádné zaměstnance. Ve vedení společnosti jsou pouze dva jednatelé, Patrik Hulán a Jiří Hulán, kteří zastávají všechny potřebné funkce k bezproblémovému chodu firmy.

Jiří Hulán zodpovídá za výsledky a chod společnosti. Mezi jeho hlavní pracovní náplň patří zabezpečení bezchybného chodu celé firmy, rozhoduje o jednotlivých činnostech a jedná s obchodními partnery. Dále se stará o vedení účetnictví. Vedle této firmy spravuje také několik svých firem, které se zabývají rychlým občerstvením, stavebnictvím či strojírenstvím.

Úkolem Patrika Hulána ve firmě je komunikace s odběrateli a dodavateli, například příprava expedice zboží k odběratelům, příjem zboží od dodavatelů a řešení případných problémů. Dále pak veškeré věci spjaté s marketingem, správou skladových zásob a objednávkou nových a v neposlední řadě zajištění dopravy včetně koordinace z Makedonie do České republiky.

3.2 Dodavatelé

Hlavním předmětem podnikání společnosti Gully s.r.o. je dovoz sušenek z Makedonie do České republiky a jejich následná distribuce maloobchodním odběratelům. S nákupem v zahraničí je spjata doprava objednaného zboží do skladu firmy, kterou zajišťuje makedonská společnost NI-KI-SPED se sídlem ve Sveti Nikole, poblíž výrobní haly LION d.o.o. Přepravu po České republice a skladování objednaného zboží zprostředkovává firma MITRANS CZ s.r.o. sídlící v Hradci Králové. Dalším důležitým dodavatelem je společnost QSL s.r.o. zabývající se odborným překladem a tvorbou obalů potravin, jelikož obaly cukrovinek neměly české texty a také nesplňovaly požadovanou legislativu, jako jsou zvýrazněné alergenů či velikost a čitelnost písma.

V následující tabulce č. 3 můžeme vidět nejdůležitější dodavatele zboží a služeb dané společnosti.

Tabulka 3: Dodavatelé společnosti Gully s.r.o. v roce 2017

Dodavatel	Země původu	Cena zboží a služeb
LION d.o.o.	Makedonie	794 820 Kč
NI-KI-SPED	Makedonie	76 500 Kč
MITRANS CZ s.r.o.	Česká republika	107 940 Kč
QSL s.r.o.	Česká republika	6 000 Kč
Celkem		985 260 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Gully s.r.o.

Jak již bylo uvedeno výše, nejdůležitějším dodavatelem je makedonský výrobce cukrovinek LION d.o.o. se sídlem v malém městě Sveti Nikole. Společnost zaměstnává přes 80 zaměstnanců a každým rokem se toto číslo navyšuje, neboť se nakupují nové stroje, vylepšuje se technologie a rozšiřuje se produkce výroby. Rozloha celé výroby sušenek je více než 4 000 m². Hlavním předmětem produkce je čokoláda a čokoládový krém, dále pak sušenky a oplatky. Velký důraz se klade na design obalů a také na cenu výrobků, ne však na úkor kvality, fotografie výrobků jsou uvedeny v Příloze B. Certifikáty kvality výroby HACCP a ISO 22000:2005 jsou samozřejmostí a celá výroba sušenek splňuje přísná nařízení Evropské unie. Produkty jsou distribuovány do většiny států Evropy a také se snaží proniknout na další trhy. (LION d.o.o., 2012)

Královehradecký MITRANS CZ s.r.o., působící na tuzemském trhu od roku 2002, je také velice důležitým dodavatelem, jelikož zprostředkovává veškerou distribuci po maloobchodních sítích, skladování dovezeného zboží, manipulaci s ním a jeho následné proclení na nedalekém celním úřadu. Vzdálenost celního úřadu od skladu je velikou výhodou. Firma disponuje velkým moderním skladem o rozloze více než 400 m², početným vozovým parkem včetně chlazeného návěsu na 34 palet, který je velice důležitý pro dopravu sušenek obsahující čokoládovou polevou v létě, jelikož nedochází k znehodnocení zboží, a také vyškoleným personálem. (MITRANS CZ, 2017)

Aby společnost mohla prodávat veškeré importované zboží na tuzemském trhu, musí se nejprve zajistit jejich správné označení, obstarat přesný překlad anglických textů, uvést schválená výživová tvrzení, zvýraznit alergeny a další zákonem vymezené informace. Legislativa se ale naneštěstí často mění a orientovat se ve všech aktuálních normách není jednoduché, proto Gully s.r.o. vyhledalo pražskou společnost QSL s.r.o. zabývající se problematikou kvality, bezpečnosti a legalitou potravin. Za dobu své existence tato společnost otestovala a schválila více než 6000 výrobků, 3200 etiket, provedla 150 auditů a spolupracuje s předními velkoobchody i nadnárodními řetězci. (QSL, 2017)

3.3 Odběratelé

K odběratelům Gully s.r.o. patří síť maloobchodů, kterých je na našem území nespočet. Mezi nejvýznamnější odběratele patří Verner potraviny s.r.o. se sídlem v sousedním Novém Městě nad Metují, JIP východočeská a.s., Šebrle s.r.o., Hruška s.r.o., TAMDA FOODS s.r.o., CBA NUGET s.r.o. a Levné potraviny s.r.o. Většina z uvedených společností provozuje své obchody na vesnici nebo v malých městech, neboť ve větších městech mají silnou konkurenci v supermarketech. Nákupní ceny odběratelů, za které nakupují sušenky, nejsou pevně dané, jelikož se mění kurz EUR/Kč a také jsou poskytovány slevy na podporu prodeje v letákových akcích.

Zalistování výrobků u jednotlivých odběratelů je poměrně náročný úkol, jelikož je na našem trhu mnoho výrobců a dovozců levných cukrovinek. V tomto ohledu má Gully s.r.o. konkurenční výhodu, protože jednatel firmy pracoval na vysokých postech ve významných potravinářských společnostech, jako je například Opavia-LU s.r.o., Nowaco a Mrazírny Dašice, díky kterým získal spoustu důležitých kontaktů. Dalším důležitým faktorem je cena cukrovinek, která patří k nejnižším na tuzemském trhu z důvodu levné pracovní síly v Makedonii a nízkých nákladech na výrobu.

V tabulce č. 4 jsou uvedeni nejdůležitější odběratelé a jejich procentuální podíl na celkových tržbách za rok 2017.

Tabulka 4: Nejdůležitější odběratelé společnosti Gully s.r.o. v roce 2017

Odběratel	Celkové tržby v Kč	Procentuální podíl
Verner potraviny s.r.o.	1 023 147	66 %
JIP východočeská a.s.	58 992	4 %
Šebrle s.r.o.	35 480	2 %
Hruška s.r.o.	82 776	5 %
TAMDA FOODS s.r.o.	99 651	6 %
CBA NUGET s.r.o.	46 968	3 %
Levné potraviny s.r.o.	223 866	14 %
Celkem	1 570 880 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Gully s.r.o.

3.4 Porterův model pěti sil

Model pěti sil vynalezený Michaellem Porterem, využívá koncepčního přístupu pro analýzu konkurenčního prostředí. Velice často se používá ve strategickém rozhodování, například při hodnocení životaschopnosti vstupu na určitý druh odvětví. Pomocí tohoto rámce je konkurenceschopnost, která vystupuje nebo vstupuje do daného konkurenčního prostředí, vyhodnocována pomocí pěti faktorů – stávající a nová konkurence, vliv odběratelů a dodavatelů a také substituční produkty. Tyto faktory lze aplikovat v praxi na naši vybranou společnost.

- Stávající konkurence – v odvětví, ve kterém společnost Gully s.r.o. podniká, působí nespočet firem, které si zde vybudovaly silnou pozici a dosahují významných tržních úspěchů. Jedná se zejména o firmy, které se zabývají výrobou cukrovinek na území České republiky, nebo o společnosti dovážející cukrovinky ze zahraničí. Na tomto trhu si firmy konkurují cenou, kvalitou produktů a podporou prodeje. Z tohoto faktu lze vyvodit, že ohrožení od stávajících konkurentů je značné. Mezi tyto konkurenty lze zařadit významné výrobce jako je Nestlé, Opavia, Sedita, Figaro, Milka, Lotus a podobně. Všichni uvedení výrobci nabízejí produkty v totožném segmentu.
- Nová konkurence – hrozba nově vstupujících konkurentů na trh by znamenala snížení tržního podílu stávajících prodejců a také konkurenční boj v oblasti cen produktů. V současnosti lze tuto hrozbu považovat za celkem reálnou z důvodu vysokých cen potravin. Mohlo by se jednat o výrobce cukrovinek ze zemí mimo EU nebo také o malé firmy, například z Polska, Bulharska nebo Makedonie, které si vyjednají obchodní zastoupení na našem trhu. Příkladem může být bulharská společnost CRYSTAL Zaharen kombinat Plovdiv AD zabývající se výrobou cukrovinek, čokolády a zpracováním cukru. Nízké ceny surovin a levná pracovní síla v Bulharsku by znamenala nízké ceny produktů na našem trhu a také konkurenční výhodu při vstupu na tuzemský trh.

- Vliv odběratelů – společnosti zabývající se výrobou a distribucí cukrovinek fungují na našem trhu jako B2B, to znamená, že své produkty prodávají maloobchodům a velkoobchodům, kteří je nabízejí koncovým zákazníkům. Tyto obchodní jednotky tak disponují velkou vyjednávací silou a mohou si klást požadavky na distribuci, cenu produktů a také si vybírat z velkého množství firem. Jestliže podnik nebude splňovat požadavky vybrané obchodní jednotky, hrozí mu snížení obrátu prodeje, nebo změna výběru odběratele. Hrozba rostoucí vyjednávací síly některého z obchodních partnerů společnosti by mohla zapříčinit konec spolupráce s vybraným odběratelem a také úplný konec podnikání firmy Gully s.r.o. neboť se jedná o její hlavní činnost – distribuci sušenek na maloobchod.
- Vliv dodavatelů – vyjednávací síla dodavatelů je opět, stejně jako v případě odběratelů, značná. Záleží, jestli se jedná o podnik, který si své produkty vyrábí sám a k tomuto účelu potřebuje dodavatele surovin a dalších služeb, nebo o podnik, který produkty pouze importuje na daný trh. Při nedohodnutí obchodních podmínek s dodavatelem ve výrobním podniku, hrozí, že se zvýší náklady na výrobu a ve výsledku také konečné ceny produktů, v nejhorším případě může dojít až k úplné zástavě výroby. Jestliže se jedná o společnost zabývající se importem cukrovinek na tuzemský trh, může taktéž dojít ke zvýšení výsledných cen produktů, nebo také k rozvázání smlouvy mezi oběma stranami. V podniku Gully s.r.o. hrozí při nedohodnutí podmínek zvýšení cen sušenek nebo také ukončení spolupráce ve zprostředkovatelské činnosti.
- Substituční produkty – za substituty v daném odvětví lze považovat všechny potraviny, které mohou nahradit cukrovinky. Obecně se jedná o sušenky, čokolády, slané a sladké pečivo, ovoce a mnoho dalšího. Pro velké množství lidí, jsou cukrovinky nedílnou součástí každého dne, neboť slouží jako svačina ve škole nebo práci, zákusek ke kávě nebo při chuti na sladké. Za substituty lze tedy považovat všechny cukrovinky, které mohou nahradit výrobky společnosti Gully s.r.o., zejména pak výrobky od polských, srbských a dalších levných distributorů a výrobců cukrovinek.

3.5 Analýza podniku

V následující tabulce je provedena analýza silných a slabých stránek podniku pomocí SWOT analýzy.

Tabulka 5: Analýza podniku Gully s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Postavení na trhu	<ul style="list-style-type: none">• Závislost na závodu v Makedonii
<ul style="list-style-type: none">• Malá rodinná firma	<ul style="list-style-type: none">• Jazyková bariéra a prodleva v komunikaci
<ul style="list-style-type: none">• Zkušenosti a kontakty v odvětví	<ul style="list-style-type: none">• Omezený kapitál
<ul style="list-style-type: none">• Nízké provozní náklady	<ul style="list-style-type: none">• Malý počet odběratelů
<ul style="list-style-type: none">• Nejlevnější sušenky na trhu	<ul style="list-style-type: none">• Povědomí o společnosti
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Rostoucí zájem o levné cukrovinky z důvodu růstu cen	<ul style="list-style-type: none">• Konkurence ze zahraničí
<ul style="list-style-type: none">• Průnik na velkoobchodní řetězec	<ul style="list-style-type: none">• Silná koncentrace stejného zboží
<ul style="list-style-type: none">• Průnik na zahraniční trh	<ul style="list-style-type: none">• Nedodání objednaného zboží z Makedonie

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Gully s.r.o.

K silným stránkám společnosti Gully s.r.o. patří postavení na trhu a také fakt, že se jedná o malou rodinnou firmu, ve které panuje příjemná atmosféra. S velikostí firmy jsou spjaté velice nízké provozní náklady. Další výhodou oproti konkurenci jsou zkušenosti a kontakty v potravinářském odvětví. Poslední a nejdůležitější silnou stránkou je cena sušenek, která patří k nejnižším na celém trhu.

K slabým stránkám společnosti můžeme zařadit fakt, že je celá firma závislá na výrobním závodě v Makedonii, jelikož nedisponuje vlastní výrobou. Další nevýhodou je pak jazyková bariéra a prodleva v komunikaci mezi oběma stranami. V některých případech byla prodleva v komunikaci pomocí emailu téměř dva týdny. Velkým problémem je omezený kapitál společnosti z důvodu počátečních investic do propagace, internetových stránek a podobně. Malý počet odběratelů a povědomí o společnosti jsou prozatím problémy, které lze časem změnit.

Mezi příležitosti společnosti s ručením omezeným můžeme zařadit rostoucí zájem o levné sušenky z důvodu neustálého zvyšování cen v obchodech. Velice významnou příležitostí je také možnost průniku na zahraniční trh a rozšířit svou působnost na obchodní řetězce pomocí kontaktů, kterými firma disponuje.

Na závěr této kapitoly je také třeba vymezit hrozby společnosti. Jako největší hrozbu lze uvést silnou konkurenci ze zahraničí, respektive z Polska a Turecka, jelikož tyto země patří mezi velké výrobce cukrovinek. Za neméně důležitou hrozbu můžeme považovat velké množství stejného zboží v obchodech a následné přesycení trhu. Nedodání objednaného zboží z Makedonie může způsobit firmě velké problémy. Pokud by se tak stalo, jsou ve smlouvách uvedeny sankce za nedodání zboží, které by musela společnost Gully s.r.o. zaplatit svým odběratelům jako kompenzaci.

4 Změna strategie společnosti

Cílem této práce je návrh změny strategie podniku a jeho následná aplikace v praxi. Dosavadní strategií bylo proniknout na maloobchodní trh, vybudování sítě odběratelů a také se dostat do povědomí zákazníků. Změna strategie na obchodní řetězce (supermarket, hypermarket, diskont), by pomohla společnosti zvýšit zisk, získat nové zákazníky a tím si vybudovat stabilnější pozici na trhu.

Strategie zaměření společnosti na obchodní řetězce je spjata s množstvím zásadních rozhodnutí a transformací. Pro průnik do řetězců bude muset podnik provést několik významných kroků. Velice důležitým krokem je výběr vhodného produktu, který bude nabízen obchodním řetězcům a také jejich zákazníkům. Dalším velice důležitým krokem je průzkum trhu, díky kterému bude zjištěno, zdali by byl o vybraný produkt zájem a také dostatečně velká poptávka. Objem prodaného zboží rovněž závisí na jeho ceně. Pokud je cena daného zboží nastavena příliš vysoko, zákazníci budou ochotni zakoupit pouze malé množství. (Vlček, 2016)

Pokud bude poptávka po daném produktu dostatečně velká, je třeba uskutečnit následující kroky. Nejprve vymezit cílovou skupinu zákazníků, které bude produkt nabízen a následně pro ně vytvořit designově přívětivý obal, velikost balení a také vybrat vhodné příchutě. Posledním a zřejmě nejdůležitějším krokem je výběr vhodného obchodního řetězce, který uvede tento produkt na trh.

4.1 Výběr produktu pro obchodní řetězec

Vhodným produktem, který lze doporučit k uvedení na obchodní řetězec, je zmenšené balení sušenek Merenda, které projde změnou designu dle vybrané cílové skupiny, na základě průzkumu trhu. Sušenky se dosud vyráběly ve velkém 200g balení s lískooříškovou nebo kakaovou příchutí. Hlavní výhodou produktu je možnost zmenšení velikosti sušenek na 20 g balení a tím zacílit na novou skupinu zákazníků, jako jsou děti školního věku, důchodci a podobně.

Původní balení bylo příliš velké pro okamžitou spotřebu a to mohlo některé potencionální zákazníky od nákupu sušenek odradit. Nové balení si zachová lískooříškovou nebo kakaovou příchuť, bude menší, levnější a také vhodnější k okamžité spotřebě. Dle průzkumu trhu zjistíme, na jakou cílovou skupinu zákazníků se zaměřit a zdali je nová velikost balení dostačující, nebo naopak příliš malá.

4.2 Průzkum trhu

Zásadním krokem před vývojem zcela nového výrobku a následným vstupem na trh je zmapování již existujícího trhu a také toho, zdali je, nebo není o nový produkt zájem. Dle vyhodnocení dat z provedeného průzkumu trhu bude vyvozen závěr, který určí, zdali je o inovovaný produkt zájem nebo ne.

Průzkum se konal v prosinci roku 2017 po dobu tří týdnů. Průzkum byl proveden osobně s jednatelem firmy před supermarketem a diskontem prostřednictvím krátkého dotazníku ve 4 městech královehradeckého kraje. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na kritéria nákupu a výběru sušenek v supermarketech a diskontech. Úvodní dvě otázky měly demografický charakter – zjištění pohlaví a věku. Šetření se zúčastnilo celkem 83 respondentů z toho 64 žen a 19 mužů. V procentuálním vyjádření 77 % k 23 %. Nejspíše je to způsobeno tím, že ženy chodí nakupovat častěji než muži. Z hlediska věkové kategorie byla nejvíce zastoupena skupina ve věku 26 – 55 let: 44 osob (53 %), dále pak osoby starší 56 let: 28 osob (34 %). Výrazně méně respondentů připadalo na skupinu ve věkovém rozmezí 18 – 25 let, která čítala 9 osob (11 %) a nejméně pod 18 let, tj. 2 osoby (2 %).

Respondentům byly kladeny tyto jednoduché otázky:

1. Nakupujete sušenky v supermarketu/diskontu?

- Ano
- Ne

2. Z jakého důvodu nakupujete sušenky?

- Svačina do práce nebo školy
- Ke kávě
- Chuť na sladké
- Jiné

3. Vybíráte sušenky podle ceny, výrobce nebo chuti?

- Ceny
- Výrobce
- Chuti

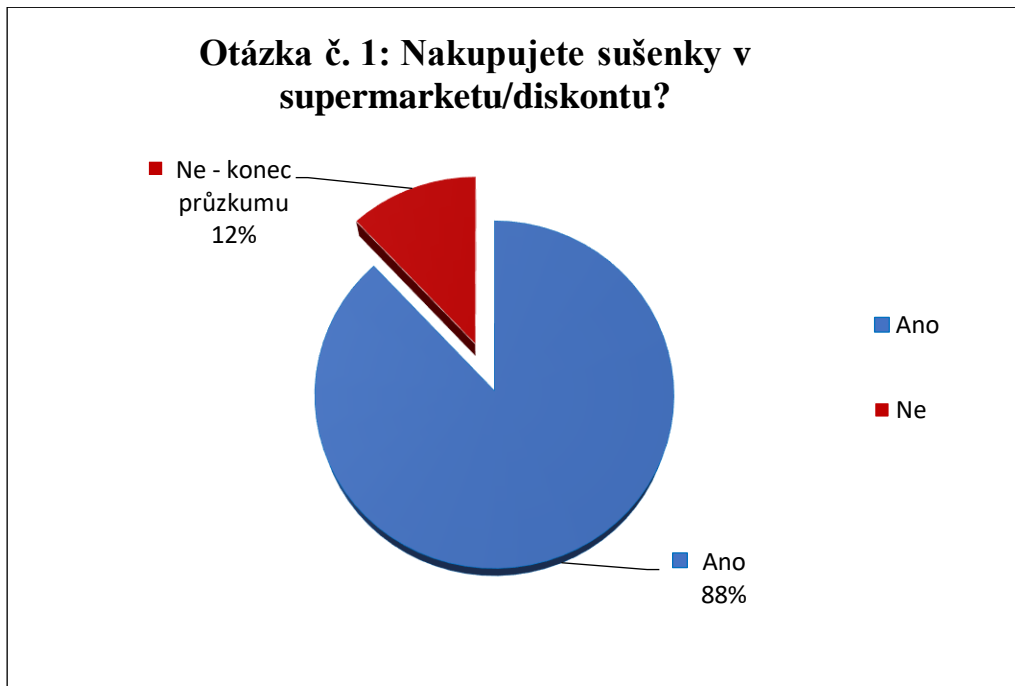
4. Jste spokojený/á s výběrem sušenek v supermarketu/diskontu?

- Ano jsem spokojený/á
- Ano, ale nebráním se novému výrobku
- Ne, je třeba změnit sortiment

5. Měl/a byste zájem o námi nabízené sušenky Merenda 20 g s lískooříškovou nebo kakaovou příchutí?

- Ano
- Ne
- Možná

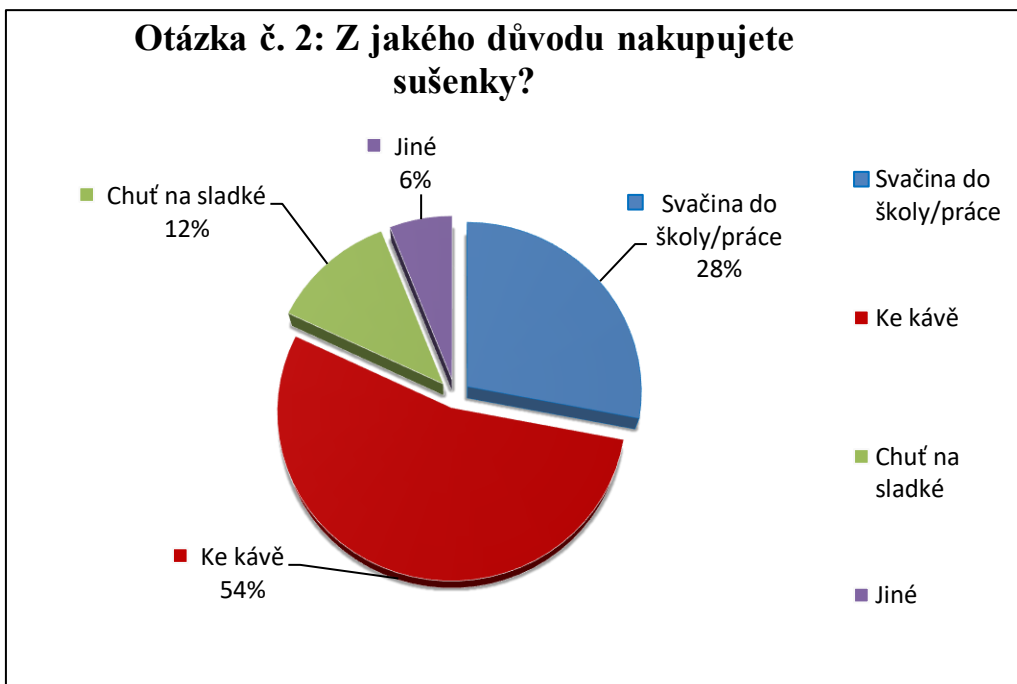
Veškeré kladené otázky byly uzavřeného typu. Dichotomické otázky umožňují pouze odpověď ano/ne a trichotomické otázky ano/ne/nevím. Dále byly použity výběrové otázky, kde je možnost výběru z více předem stanovených odpovědí. K přehlednějšímu zobrazení odpovědí jsou použity výsečové grafy, ze kterých bude vyhodnocen závěr, zda má tato strategie zmenšení velikosti sušenek smysl.



Obrázek 3: Otázka č. 1: Nakupujete sušenky v supermarketu/diskontu?

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Gully s.r.o.

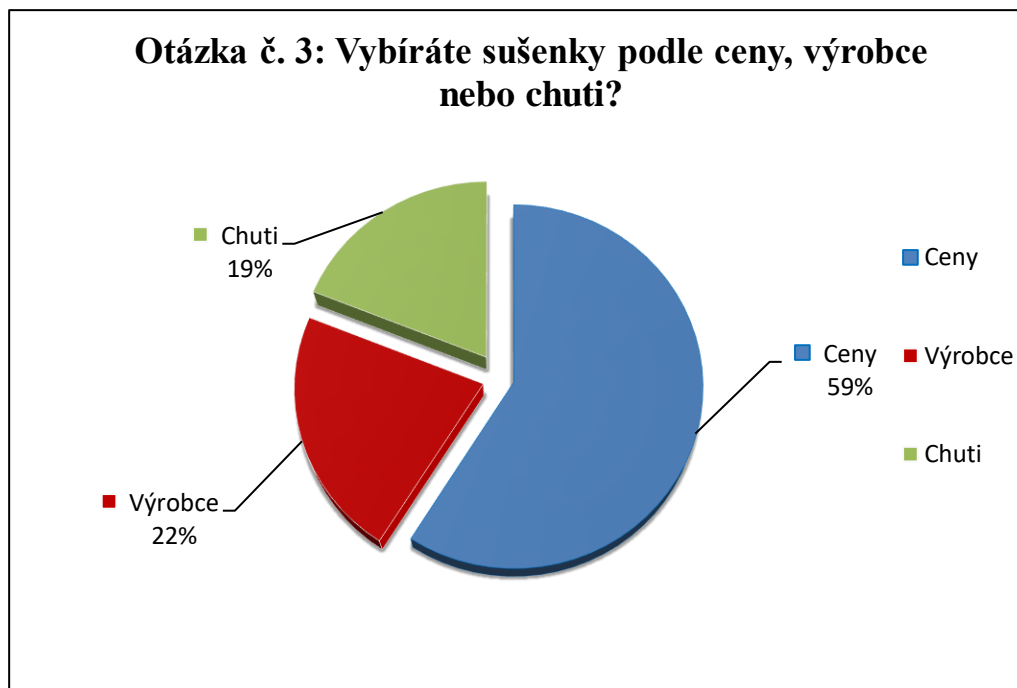
Na první otázku, zdali nakupujete v supermarketu/diskontu sušenky, odpovědělo z celkových 83 respondentů 12 % (10 osob) záporně, že sušenky v supermarketu/diskontu vůbec nenakupují. Těmto respondentům nebyly dále kladeny žádné otázky a průzkum byl ukončen. Zbýlých 88 % dotázaných uvedlo, že sušenky v supermarketu/diskontu nakupují a tímto se stávají pro firmu potencionálními zákazníky, což je velice pozitivní zjištění. S těmito 73 potencionálními zákazníky pokračovalo dotazníkové šetření.



Obrázek 4: Otázka č. 2: Z jakého důvodu nakupujete sušenky?

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Gully s.r.o.

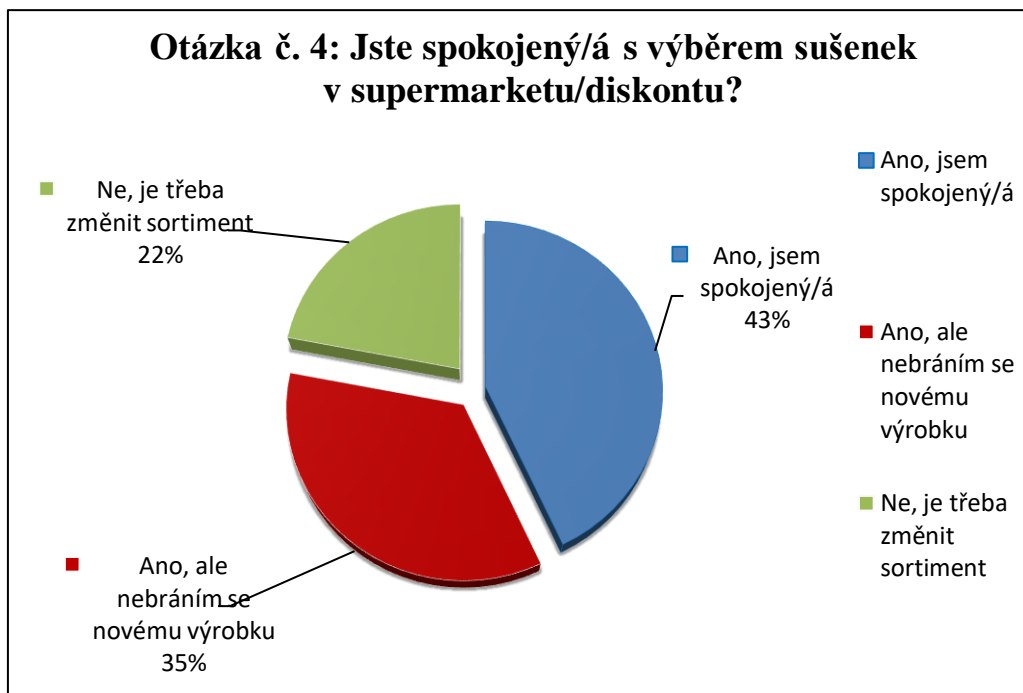
Na druhou položenou otázku dotazníkového šetření, z jakého důvodu nakupujete sušenky, odpovídalo 73 respondentů z důvodu vyřazení zbylých dotazovaných, jelikož odpověděli, že sušenky v supermarketu/diskontu nenakupují. Nejčtenějším důvodem nákupu sušenek v supermarketu/diskontu je konzumace sušenky u pití kávy, celkem tuto odpověď zvolilo 54 % respondentů (45 osob). Dalším důvodem ke koupi je použití sušenky jako svačiny ve škole či práci, která je rychlým zdrojem energie a dokáže zpříjemnit den. Celkem 12 % respondentů uvedlo (10 osob), že si sušenky kupuje kvůli chuti na sladké. Nejméně volili respondenti možnost koupě sušenky z jiného důvodu 6 % (5 osob). Na dotaz, z jakého jiného důvodu si sušenky kupují, bylo odpovězeno, že sušenky používají jako základ nepečených dortů a podobně.



Obrázek 5: Otázka č. 3: Vybíráte sušenky podle ceny, výrobce nebo chuti?

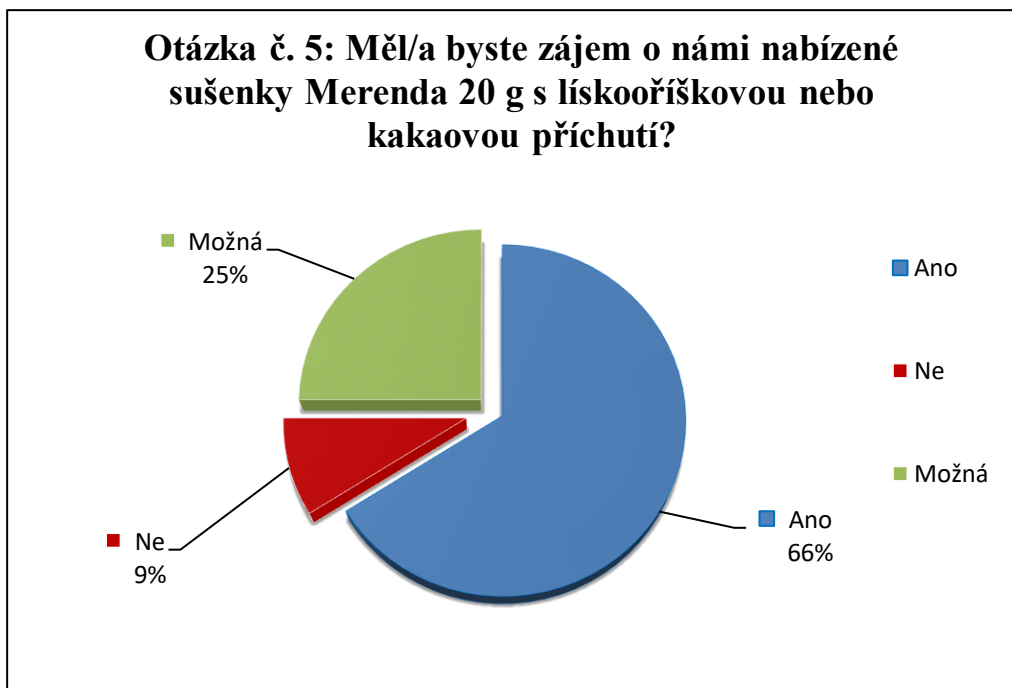
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Gully s.r.o.

Nejčastější odpovědí na otázku, zdali respondenti vybírají sušenky podle ceny, výrobce nebo chuti, odpovědělo 59 % (49 osob) dle ceny nabízených sušenek v supermarketu/diskontu. Toto zjištění je pro firmu velice důležité, neboť sušenky Merenda budou klást velký důraz na nízkou cenu a příjemnou chuť. Druhou nejčastější odpovědí byl výběr sušenek podle výrobce, tuto odpověď zvolilo 22 % respondentů (18 osob), jelikož se mohou spolehnout na kvalitu jejich nabízeného sortimentu. Při detailnějším zkoumání bylo zjištěno, že k nejoblíbenějším výrobcům patří společnost Opavia, která je na trhu již od roku 1840, dále pak Sedita, Orion a také Nestlé. Všichni tito výrobci nabízí ve svém portfoliu širokou škálu výrobků různých velikostí a chutí. Zbýlých 19 % respondentů (16 osob) se rozhoduje při výběru sušenku dle chuti, která je pro ně nejdůležitějším kritériem nákupu.



Obrázek 6: Otázka č. 4: Jste spokojený/á s výběrem sušenek v supermarketu/diskontu?
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Gully s.r.o.

Na čtvrtou položenou otázku dotazníkového šetření, jestli jsou zákazníci spokojeni s výběrem sušenek v supermarketu/diskontu, odpovědělo 43 % respondentů (36 osob) ano, jsem spokojený/á s výběrem a velikostí sortimentu v supermarketech. Dalších 35 % respondentů (29 osob) je spokojených s výběrem, ale nebránilo by se novému výrobku na trhu. Dále pak uvedli, že by ocenili levný a zároveň kvalitní produkt, jelikož ceny sušenek každý rok rostou z důvodu zvyšování nákladů na výrobu, marketing a podobně. Pouze 22 % respondentů (18 osob) není spokojeno s výběrem sušenek v supermarketu/diskontu a chtělo by tento stav změnit. Důvodem nespokojenosti je především zvyšující se cena a také malé množství inovací. Pouze několik málo výrobců zkouší přijít na trh s novinkami a novými příchutěmi sušenek.



Obrázek 7: Otázka č. 5: Měl/a byste zájem o nám nabízené sušenky Merenda 20 g s lískooříškovou nebo kakaovou příchutí?

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Gully s.r.o.

K poslední otázce dotazníkového šetření, zdali byste měl/a zájem o námi nabízené sušenky Merenda 20 g s lískooříškovou nebo kakaovou příchutí, se respondenti vyjádřili velice kladně, neboť celých 66 % (55 osob) projevilo zájem o nové a zmenšené balení sušenky Merenda. Dále pak projevili větší zájem o lískooříškovou příchutí, jelikož se jedná o nejvíce rozšířenou příchutí sušenek na našem trhu. Celých 25 % respondentů (21 osob) by zvažovalo nákup nové sušenky, pravděpodobně z důvodu malého povědomí o značce. Pouze 9 % respondentů (7 osob) by nemělo zájem o námi nabízené sušenky, což lze považovat za úspěch.

Dle vyhodnocení získaných dat pomocí dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že 88 % všech respondentů nakupuje sušenky v supermarketu/diskontu, což lze považovat za velice kladné zjištění. Tito respondenti představují pro společnost Gully s.r.o. potenciální zákazníky, které je potřeba přesvědčit k nákupu sušenek a zvýšit tak tržby. Další zjištění, které vyplynulo z průzkumu trhu, je že nejčastějším důvodem nákupu sušenek v supermarketu/diskontu je konzumace sušenky u pití kávy, celkem tuto odpověď zvolilo 54 % respondentů, dále pak je použití sušenky jako svačiny ve škole či práci. Důležitým faktorem při výběru sušenky je rovněž její cena, neboť 59 % respondentů na základě ceny nakupuje.

Na základě získaných informací a jejich následného vyhodnocení lze dojít k závěru, že vybraná strategie nového zmenšeného výrobku včetně inovace obalu se jeví jako správný krok k oslovení nových zákazníků a také průniku do obchodních řetězců.

4.3 Cílová skupina

Sušenky v supermarketech nakupuje velké množství zákazníků různého věku a pohlaví. Z vyhodnocení dotazníkového šetření vyplívá, že nejvhodnější cílovou skupinou zákazníků jsou ženy a matky ve věku 26 – 55 let, jelikož sušenky nakupují svým dětem do školy ke svačině, sobě do práce nebo ke kávě. Zákazníci nad 56 let, kteří taktéž představují významnou část potenciálních zákazníků, nakupují sušenky hlavně z důvodu konzumace při pití kávy. Hlavním důvodem, proč se zaměřit na tuto skupinu zákazníků je fakt, že právě tito lidé chodí na nákupy do supermarketu/diskontu a nakupují potraviny pro svou rodinu.

Veškerý marketing včetně podpory prodeje by měl být zaměřen na tuto skupinu potenciálních zákazníků. Tomuto faktu, že hlavními zákazníky budou matky a senioři, se musí podřídit i design obalu sušenky Merenda a veškerý marketing s tím spojený, aby se podařilo co nejvíce oslovit danou skupinu zákazníků.

4.4 Inovace obalu daného produktu

Velice důležitým prvkem všech cukrovinek je design obalu. Obal musí na první pohled zaujmout a upoutat pozornost potenciálního zákazníka, jelikož obal prodává. Dle průzkumu trhu by se měl zaměřit na cílovou skupinu žen a matek ve věku 26 – 55 let, ale také na zákazníky starší 56 let, kteří taktéž představují významnou část zákazníků.

Balení sušenek se musí být odlišné od ostatních na trhu, mělo by být snadno zapamatovatelné, jednoduché a také graficky kvalitně zpracované. Jelikož společnost Gully s.r.o. pouze zprostředkovává import do České republiky, je nutné na obalu uvést logo makedonské společnosti LION d.o.o., která je výrobcem. Dále pak velkým písmem nápis Merenda, jednotlivé příchutě, gramáž a složení, ale také nutriční hodnoty. Sušenky se také doposud vyráběly ve velkém 200 g balení s lískooříškovou nebo kakaovou příchutí.

Jelikož se změnila velikost balení, musí se také změnit velikost podavače (krabice) a jeho design. Vzhled musí korespondovat s novým balením sušenek Merenda a také celou koncepcí. Z důvodu velkého množství údajů na tak malém obalu se provedla konzultace designu balení s odborníkem, který navrhl nejlepší možné řešení a také jej kvalitně zpracoval. V Příloze C je vyhotovena konečná verze obalu sušenky Merenda s lískooříškovou příchutí, v Příloze D verze sušenky Merenda s kakaovou příchutí a v příloze E podavač sušenek. Veškeré návrhy jsou opatřeny českými texty, které upravila a schválila společnost QSL s.r.o. dle současných norem. Podavače jsou opatřeny i třetí, mléčnou příchutí sušenek, která by mohla v budoucnu doplnit současné portfolio.

5 Výběr vhodného obchodního řetězce

Důležitým krokem celého procesu změny strategie podniku je zajisté výběr vhodného obchodního řetězce, který uvede inovované balení sušenek Merenda na tuzemský trh. Prodejce by měl mít rozšířenou prodejní síť po celé České republice, jelikož se dosavadní strategie podniku soustředila spíše na menší regionální maloobchodní síť. Rozšířená prodejní síť by pomohla oslovit více potencionálních zákazníků a zvýšit tak povědomí o značce, ale také objemy prodeje. Působení na zahraničním trhu, jako je například Německo, Rakousko, Polsko a Slovensko, by také znamenalo značnou výhodu z důvodu možnosti proniknutí na tyto nové trhy.

Dobrá reputace a povědomí o obchodním řetězci mezi zákazníky na našem trhu je velice důležitým činitelem, stejně tak mediální kampaň v televizi, rádiu, Facebooku a na sociálních sítích. Soutěže o hodnotné ceny nebo věrnostní programy by také mohly přimět zákazníky k nákupu u daného řetězce. Nejdůležitějším faktorem pro společnost Gully s.r.o. je však výše zalistovacích poplatků za každou položku, poplatek za produkt/položku v letáku, z důvodu omezeného kapitálu, ale také obchodní a dodací podmínky.

Nejvhodnějším kandidátem pro vstup na obchodní řetězec je diskontní síť prodejen Penny Market s.r.o. spadající pod nadnárodní obchodní skupinu REWE Group, neboť má dlouholetou tradici na našem trhu a také nejvíce rozsáhlou síť poboček. Prostřednictvím této sítě lze proniknout do všech krajů České republiky a tím oslovit největší možný počet potencionálních zákazníků. Z tohoto důvodu se následující část práce bude zabývat právě analýzou této společnosti.

Penny Market je dceřiná společnost německé nadnárodní skupiny REWE Group, která patří k největším obchodním společnostem na světě. Své zastoupení má nejen na našem území, ale také v Německu, Rakousku, Itálii, Maďarsku a Rumunsku. Na tuzemském trhu působí od roku 1997 a zaměstnavatelem pro více než 7000 zaměstnanců. Ve více než 365 diskontních prodejnách po celé České republice prodává přes 2000 různých druhů produktů v celé šíři potravinářského spektra. Hlavním heslem společnosti je „Nakupujte hezky česky.“ Jedná se z velké části o zboží českých značek a také se soustřeďuje na prodej regionálních specialit od místních výrobců.

Své konkurenci, jako je například Lidl a Tesco, konkuruje především nízkými cenami. Forma prodeje je typicky pro diskontní prodejny samoobslužná, jelikož si zákazníci berou zboží přímo z palet nebo krabic. (Penny, 2018)

Jak již bylo zmíněno, společnost Penny Market s.r.o. provozuje na našem území 365 prodejen, které jsou rozmístěny plošně po celé republice, především v menších městech a předměstí velkých měst zejména na levných pozemcích z důvodu ušetření nákladů. Tabulka číslo 6 ukazuje rozdělení prodejen Penny Market dle krajů v České republice.

Tabulka 6: Prodejny Penny Market v roce 2017

Kraj	Počet prodejen
Hlavní město Praha	29
Středočeský kraj	53
Jihočeský kraj	26
Plzeňský kraj	24
Karlovarský kraj	19
Ústecký kraj	40
Liberecký kraj	19
Královehradecký kraj	29
Pardubický kraj	21
Kraj Vysočina	24
Jihomoravský kraj	18
Olomoucký kraj	17
Moravskoslezský kraj	32
Zlínský kraj	14
Celkem	365

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Penny Market s.r.o.

Z účetní uzávěrky společnosti Penny Market vyplývá, že v roce 2016 zvýšily zisk o 17 % na 487 mil. Kč. Tržby činily celkem 32 mld. Kč a plánuje se investice v průběhu dvou let ve výši 2,7 mld. Kč do rozšíření a modernizace prodejní sítě i přes fakt, že český diskontní trh je velmi nasycený. (Hospodářské noviny, 2017)

5.1 Podpora prodeje

Před zavedením nového produktu na obchodní řetězec by se měly zabezpečit všechny možné kroky a postupy, které pomohou k úspěšnému vstupu produktu na trh. Jednou z nejlepších metod uvedení nového produktu na trh je umístění produktu do letáku, neboť se letáky roznáší téměř do všech poštovních schránek na našem území a také se v Penny market tvoří na každý týden nové. Mediální investice Penny Market byla v roce 2016 téměř 500 mil. Kč, zejména do televizních reklam, letáků, propagace na Instagramu a Facebooku. (Mediaguru, 2017)

Z informací získaných od interních pracovníků Penny Market je patrné, že prodej produktů umístěných v letáku významně roste, jelikož se všichni odběratelé snaží nakupovat zboží za co nejnižší cenu bez ohledu na to, zdali se jedná o podnikatele, obchodníka nebo koncového zákazníka. Umístění produktu v letákovém okně není levnou záležitostí, stojí 50 tis. Kč za jednu položku pro dané období letáku. Penny Market vydává nové letáky na každý týden z důvodu aktualizace nabídky a prodeje sezónního zboží. Společnost Gully s.r.o. by tuto možnost podpory prodeje využívala 3 – 4krát ročně z důvodu letní sezóny, kdy se sušenky a další čokoládové výrobky neprodávají, jelikož obsahují čokoládu, která by se v teple roztekla a znehodnotila výrobek. Ideálním termínem pro umístění produktu do letáku je podzim až jaro, zejména v období Velikonoc a Mikuláše, kdy se prodeje cukrovinek pohybují na maximu.

Společnost Penny Market také využívá TV reklamních spotů, ve kterých informuje o slevách a akčním zboží. Dále ve svých prodejnách provozuje od pondělí do soboty Rádio PENNY live, ve kterém informuje o nejnovějších nabídkách, aktuálním zpravodajství a zajímavých soutěžích. Další možností v podpoře prodeje je možnost využít profilu na sociální síti Facebook, kde má společnost více než 130 tis. sledujících. Na svém profilu zveřejňuje svou nabídku sortimentu, recepty, různé soutěže a akce. (Penny, 2018)

5.2 Analýza nákladů pro vstup na obchodní řetězec

Posledním, ale také nejdůležitějším krokem pro vstup na obchodní řetězec je vyjednání a domluva obchodních podmínek se společností Penny Market s.r.o., která uvede vybrané produkty na trh.

Na základě novely zákona o významné tržní síle z roku 2016, která upravuje vztah odběratele – dodavatele při uzavření smlouvy o dodání potravin, mají obchodní řetězce zakázáno požadovat zalistovací poplatek. (BusinessInfo, 2016) Z tohoto důvodu není tento poplatek součástí zavedení produktu na obchodní řetězec. Oproti tomu je zaveden poplatek za vystavení zboží. Výše poplatku za vystavení a manipulaci s jedním produktem činí dle interních dat Penny Market 1000 Kč za jeden rok. V první fázi zavádění výrobku na trh je vhodné využít zvýhodněného vystavení produktu na prodejně, tento poplatek na jeden rok činí 350 Kč za položku. Zvýhodněné vystavení produktu na prodejně by mohlo napomoci k větším prodejům, ale také k tomu, aby se rychleji dostal do povědomí zákazníků.

Následující tabulka č. 7 znázorňuje výši nákladů v případě zavedení sušenky Merenda s lískooříškovou příchutí a sušenky Merenda s kakaovou příchutí na všechny prodejny Penny Market, tedy 365 prodejen.

Poplatek za vystavení:

= počet prodejen × poplatek za vystavení × počet produktů

= $365 \times 1000 \times 2 = 730\ 000\ \text{Kč}$

Poplatek za zvýhodněné vystavení

= počet prodejen × poplatek za zvýhodněné vystavení × počet produktů

= $365 \times 350 \times 2 = 255\ 500\ \text{Kč}$

Celkové náklady

= poplatek za vystavení + poplatek za zvýhodněné vystavení

$$= 730\,000 + 255\,500 = \mathbf{985\,500\,Kč}$$

Celkové náklady na jeden produkt

= celkové náklady : počet produktů

$$= 985\,500 : 2 = \mathbf{492\,750\,Kč}$$

Tabulka 7: Analýza nákladů

Poplatek za vystavení	730 000,00 Kč
Poplatek za zvýhodněné vystavení	255 500,00 Kč
Celkové náklady	985 500,00 Kč
Celkové náklady/produkt	492 750,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Penny Market s.r.o.

Z uvedené tabulky vyplývá, že náklady na zavedení jednoho produktu na trh činí 492 750 Kč. Rozhodnutí, zdali se finančně vyplatí vstoupit na obchodní řetězec, je možné vyjádřit až po analýze každého z produktů v následujících tabulkách.

Prodejní cena

= nákupní cena + obchodní přírážka

$$= 0,80 + 100 \% = \mathbf{1,60\,Kč}$$

Počet kusů pro dosažení celkových nákladů na produkt

= celkové náklady na produkt : počet prodejen : zisk z prodaného kusu

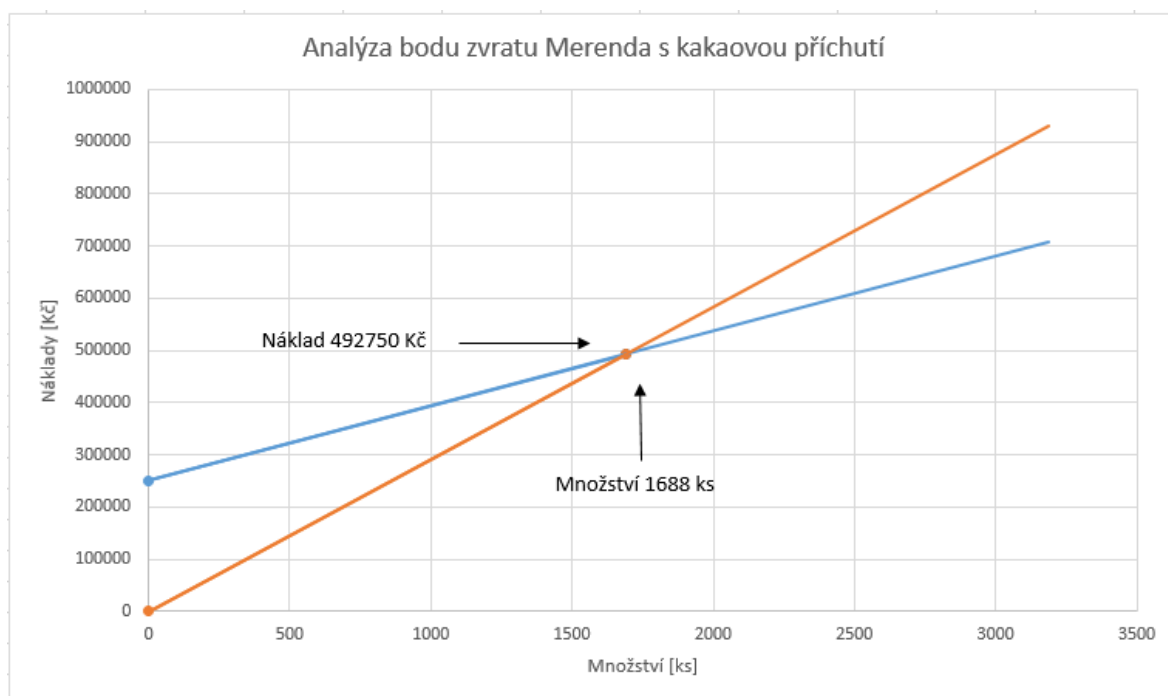
$$= 492\,750 : 365 : 0,80 = \mathbf{1688\,kusů}$$

Tabulka 8: Analýza produktu Merenda s kakaovou příchutí

Produkt	Merenda s kakaovou příchutí
Počet kusů/balení	24 ks
Počet prodejen	365
Nákupní cena/kus	0,80 Kč
Obchodní přírážka	100 %
Prodejní cena/kus	1,60 Kč
Zisk/kus	0,80 Kč
Celkové náklady/produkt	492 750,00 Kč
Bod zvratu: dosažení zisku 492 750 Kč	1688 kusů/prodejna = 71 balení

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Gully s.r.o.

V tabulce č. 8 můžeme vidět analýzu produktu Merenda s kakaovou příchutí a podmínky pro dosažení potřebného zisku 492 750 Kč. Nákupní cena jedné sušenky je včetně dopravy do České republiky 0,80 Kč, při přičtení 100 % obchodní přírážky dojdeme k výsledné prodejní ceně jedné sušenky 1,60 Kč. Zisk z každé prodané sušenky činí 0,80 Kč. Pro proplacení všech nákladů spojených s uvedením na trh je nutné, aby každá prodejna prodala 1688 kusů sušenek, tedy 71 balení. Následující obrázek graficky vyznačuje bod zvratu, který nastává při dosažení zisku 492 750 Kč a prodeji 1688 kusů na každé z celkového počtu prodejen Penny Market.



Obrázek 8: Analýza bodu zvratu Merenda s kakaovou příchutí

Zdroj: Vlastní zpracování

Prodejní cena

= nákupní cena + obchodní přírážka

$$= 0,85 + 85 \% = \mathbf{1,60 \text{ Kč}}$$

Počet kusů pro dosažení celkových nákladů na produkt

= celkové náklady na produkt : počet prodejen : zisk z prodaného kusu

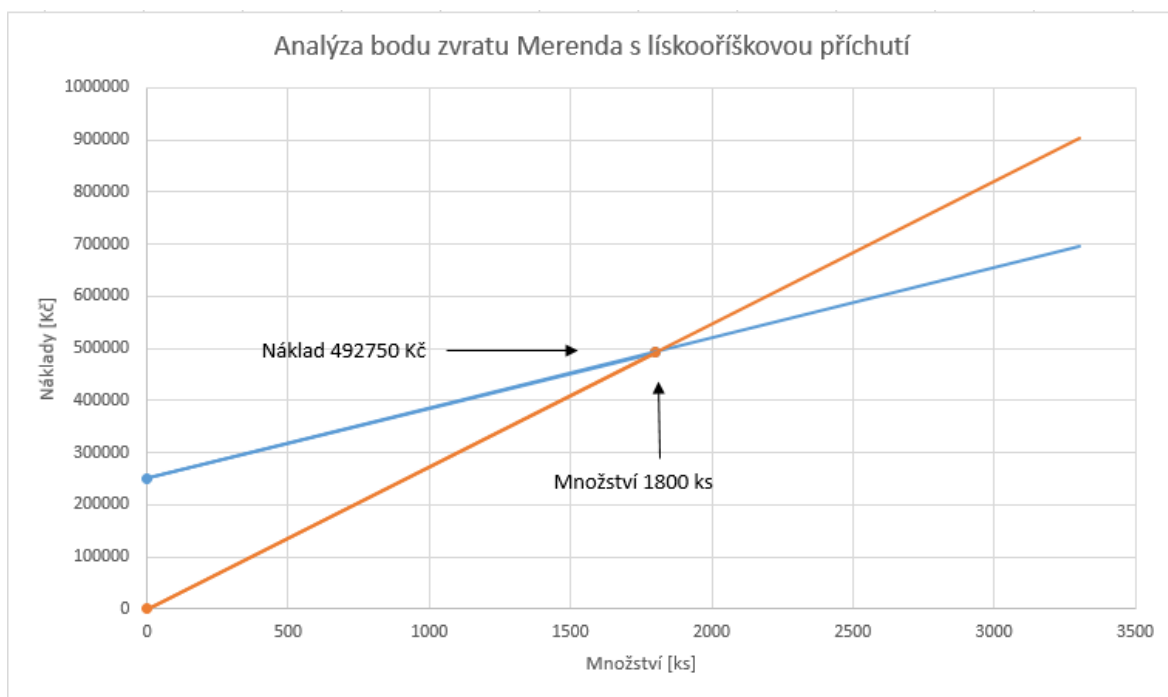
$$= 492\,750 : 365 : 0,75 = \mathbf{1800 \text{ kusů}}$$

Tabulka 9: Analýza produktu Merenda s lískooříškovou příchutí

Produkt	Merenda s lískooříškovou příchutí
Počet kusů/balení	24 ks
Počet prodejen	365
Nákupní cena/kus	0,85 Kč
Obchodní přírážka	85 %
Prodejní cena/kus	1,60 Kč
Zisk/kus	0,75 Kč
Celkové náklady/produkt	492 750,00 Kč
Bod zvratu: dosažení zisku 492 750 Kč	1800 kusů/prodejna = 75 balení

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Gully s.r.o.

V případě analýzy produktu Merenda s lískooříškovou příchutí vycházíme z dat uvedených v tabulce č. 9. Nákupní cena jedné sušenky je včetně dopravy do České republiky 0,85 Kč, při přičtení 85 % obchodní přírážky dojdeme k výsledné prodejní ceně jedné sušenky 1,60 Kč. Zisk z každé prodané sušenky činí 0,75 Kč. Pro proplacení všech nákladů spojených s uvedením na trh je nutné, aby každá prodejna prodala 1800 kusů sušenek, tedy 75 balení. Následující obrázek graficky vyznačuje bod zvratu, který nastává při dosažení zisku 492 750 Kč a prodeji 1800 kusů na každé z celkového počtu prodejen Penny Market.



Obrázek 9: Analýza bodu zratu Merenda s lískooříškovou příchutí
Zdroj: Vlastní zpracování

S ohledem na současné prodeje lze odhadnout dobu, za kterou prodeje pokryjí náklady pro vstup na obchodní řetězec. V tabulce č. 10 je vypočten potenciální zisk z prodeje jednoho kamionu sušenek s ohledem na rovnoměrný prodej sušenek Merenda s kakaovou a lískooříškovou příchutí.

Tabulka 10: Potenciální čistý zisk z prodeje kamionu sušenek Merenda

	Merenda kakaová	Merenda lískooříšková
Kusy/paleta	12960	12960
Palety/kamion	16	16
Čistý zisk/ks	0,80 Kč	0,75 Kč
Čistý zisk/kamion	165 890,00 Kč	155 520,00 Kč
Potenciální čistý zisk/kamion	321 410,00 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Gully s.r.o.

Potencionální prodej tří kamionů sušenek by zaplatil vynaložené náklady pro vstup na trh. Odhadovaná délka prodeje tohoto množství sušenek je zhruba tři až pět měsíců v závislosti na období, propagaci a velikosti poptávky. Na základě této analýzy lze společnosti doporučit vstup na maloobchodní řetězec, jelikož návratnost celé investice je ve velice krátkém časovém úseku a potencionální zisk by byl vynaložen na dosažení cíle stanoveného společností – stavbu rekreační chaty ke komerčním účelům.

5.3 Konkurenční prostředí

Výrobou a distribucí cukrovinek se na našem území zbývá velké množství společností, z tohoto důvodu je velice těžké se na tomto přesyceném trhu prosadit. Největšími konkurenty pro společnost Gully s.r.o. jsou především zahraniční výrobci cukrovinek ze zemí s levnou pracovní silou a levnými surovinami jako je například Polsko, Turecko, Maďarsko, Bulharsko, Srbsko a podobně. Významnými konkurenty jsou také privátní značky obchodních řetězců z důvodu velice nízkých nákladů na výrobu a distribuci, které se ve výsledku promítnou v ceně produktu.

Jedním z konkurentů je polská společnost MOKATE Czech s.r.o., která působí na našem trhu již od roku 2001. MOKATE začala v roce 1990 podnikat v oblasti výroby instantní smetany do kávy a cappuccinem, které bylo pro spotřebitele neznámou novinkou. Po velkém úspěchu na polském trhu společnost rozšířila působnost svého podnikání na výrobu čaje, cukrovinek a dalšího potravinářského zboží. V současnosti společnost zaměstnává přes 1500 zaměstnanců v 8 výrobních závodech v Polsku, České republice, Slovensku a Maďarsku, exportuje své výrobky do více než 65 zemí celého světa. Velkou výhodou společnosti je rozsáhlá celosvětová úzce spolupracující síť obchodních zástupců a velkoobchodních firem, kteří spolupracují s mezinárodními řetězci a umožňují firmě snadný vstup na nové trhy nebo výrobu privátních značek řetězcům. Značné investice do výroby zajišťují konkurenční výhodu v oblasti velice nízkých nákladů na výrobu cukrovinek a dalších výrobků.

Sušenkám Merenda konkuruje řada oplatek Hi Alpino s lískooříškovou, čokoládovou nebo kávovou náplní. Složení a nutriční hodnoty jsou velice podobné, pouze se liší cenou a velikostí balení. V tabulce č. 11 jsou uvedeny ceny a hmotnosti výrobků. (Mokate, 2018)

Tabulka 11: Srovnání výrobků Merenda a Hi Alpino

	Merenda	Hi Alpino
Váha	20 g	29 g
Cena s DPH	2,90 Kč	6,90 Kč
Cena Kč/kg	145 Kč/kg	238 Kč/kg

Zdroj: Vlastní zpracování na základě průzkumu trhu

Dalším konkurentem je společnost I.D.C. Praha a.s. zabývající se distribucí a prodejem cukrovinek v České republice, především slovenských cukrovinek SEDITA. Počátek výroby je datován od roku 1953 založením národního podniku Slovenské pečivárne v Seredi. Samotná společnost I.D.C. Praha byla založena roku 1993, v portfoliu můžeme nalézt velice známé produkty, jako jsou například piškoty, Horalky, Tatranky, sušenka Mila, čokolády a bonbóny Figaro a spoustu dalšího. (I.D.C. Holding, 2018) Velkou výhodou společnosti tradice výroby, kvalitní produkty a povědomí zákazníků o značce. Jako příklad můžeme uvést kakaové řezy, jejichž výroba se datuje do roku 1963. Tyto dvě obdélníkové oplatky s kakaovou náplní byly baleny vedle sebe do zlaté hliníkové folie. Dalším velice známým produktem je sušenka Mila. Výroba započala roku 1969 a původně byla tato smetanová sušenka přelitá čokoládou ručně balena do papíru, který byl přelepen etiketou. Nejznámějším a nejprodávanějším produktem společnosti jsou tradiční Horalky, které zná téměř každý. (SEDITA, 2018)

Sušenkám Merenda konkuruje řada oplatek kakaové řezy, které mohou mít celou řadu příchutí, včetně netradiční příchutě banánu. Složení a nutriční hodnoty jsou velice podobné, pouze se liší cenou a velikostí balení. V tabulce č. 12 jsou uvedeny ceny a hmotnosti výrobků.

Tabulka 12: Srovnání výrobků Merenda a Kakaové řezy

	Merenda	Kakaové řezy
Váha	20 g	50 g
Cena s DPH	2,90 Kč	9,90 Kč
Cena Kč/kg	145 Kč/kg	198 Kč/kg

Zdroj: Vlastní zpracování na základě průzkumu trhu

Posledním a zároveň největším konkurentem je švýcarská nadnárodní společnost Nestlé. Tento největší potravinářský výrobce a distributor v České republice a na Slovensku zaměstnává více než 2 800 zaměstnanců a roční tržby činí více než 11 mld. Kč. Nestlé nabízí velice široký sortiment zboží, od bonbónů, nápojů, zmrzliny, cereálií, sušenek až po kojeneckou výživu a bezlepkové potraviny. Za největší konkurenční výhodu Nestlé lze považovat takřka neomezený kapitál, propracovanou celosvětovou prodejní síť a také povědomí o značce. Dceřinou společností této nadnárodní korporace je Orion, který se zabývá výrobou čokolád, sušenek a bonboniér. (Nestlé, 2018) Historie podniku Orion sahá až do roku 1896, kdy byl založen Františkem Maršnerem. K nejznámějším výrobkům patří tradiční Lentilky, které jsou oblíbené obzvláště u dětí, také tyčinky Kofila, Kaštany a Margot. (Orion, 2016)

Významným produktem je řada tyčinek Delissa, které jsou konkurentem sušenek Merenda. Jsou nabízeny v různých velikostech a příchutích, například kokosová, hořká, vanilková, lískooříšková nebo také mléčná. Nejpodobnějším produktem je Delissa Křehká s oříškovou příchutí. Složení a nutriční hodnoty jsou velice podobné, pouze se liší cenou a velikostí balení. V tabulce č. 13 jsou uvedeny ceny a hmotnosti výrobků.

Tabulka 13: Srovnání výrobků Merenda a Delissa

	Merenda	Delissa
Váha	20 g	34 g
Cena s DPH	2,90 Kč	9,50 Kč
Cena Kč/kg	145 Kč/kg	280 Kč/kg

Zdroj: Vlastní zpracování na základě průzkumu trhu

Společnost Gully s.r.o. je na rozdíl od předešlých firem nováčkem na trhu, nenabízí široký sortiment vybraného zboží a nemá velké objemy prodeje. Taktéž se nemůže rovnat privátním značkám obchodních řetězců. I přes tuto nevýhodu si může v budoucnu vylepšit svou pozici na trhu pomocí nízkých cen produktů a rozšířením sortimentu o další inovované výrobky, které bude nabízet svým zákazníkům.

5.4 Vstup na zahraniční trh

Penny Market má své zastoupení i na zahraničním trhu, největší síť prodejen disponuje v Německu, dále pak v Rakousku, Itálii, Maďarsku a Rumunsku. Záleží pouze na společnosti, zdali se rozhodne vstoupit na zahraniční trh, pokud se tak rozhodne, musí k tomu provést náležité kroky. Největším problémem je závislost na výrobě v Makedonii. Při nedodání objednaného zboží odběratelům hrozí vysoké pokuty, které by mohly mít fatální následky pro další fungování firmy. Dalším rizikem jsou kurzové výkyvy po ukončení intervencí ČNB v dubnu 2017, nicméně v současné době je výhodné importovat zboží ze zemí EU a mimo EU z důvodu posilujícího kurzu koruny. (Bartušková, 2017)

Konečné rozhodnutí by mělo padnout až na základě úspěchu, nebo neúspěchu v prodeji na území České republiky v diskontní síti řetězce Penny Market. Pomocí analýz výsledku hospodaření a prodeje zboží lze vyvodit závěr, zdali je vstup na vybraný zahraniční trh dobrá volba či ne. Nejdůležitějším krokem je realizace zisku na tuzemském trhu, upevnění pozice a povědomí u zákazníků. Bez těchto faktorů nemá smysl činit další kroky pro vstup na zahraniční trh.

Závěr

Fakta vyplývající z analýzy bakalářské práce dokazují, že společnost má velký potenciál pro úspěšný vstup na maloobchodní řetězec. Vybrané a inovované produkty společnosti Gully s.r.o. – Merenda s lískooříškovou a kakaovou příchutí vykazují skutečnost, jakým způsobem jsou schopny oslovit potencionální zákazníky na trhu, a to prostřednictvím sítě prodejen maloobchodního řetězce Penny Market.

Na základě nejnovějších dat společnosti, byla provedena a popsána analýza a následně vyhodnocena získaná fakta. Kapitola týkající se změnou strategie společnosti se zaměřuje na výběr vhodných produktů pro obchodní řetězec, které osloví největší možný počet zákazníků a zvýší prodeje společnosti. Dále pak průzkum trhu na základě dotazníkového šetření provedeného ve Východních Čechách pomocí pěti položeným otázkám zákazníkům nakupujících v supermarketu nebo diskontu, z jehož vyhodnocení je určena cílová skupina zákazníků, na kterou se bude společnost v budoucnu zaměřovat. V samotném závěru kapitoly je popisována inovace balení vybraných produktů, které budou uvedeny na trh. Balení bylo vytvořeno ve spolupráci s grafiky a designéry z České republiky, ale také z Makedonie, kde společnost na výrobu sušenek a oplatek LION d.o.o. sídlí.

V následující kapitole zabývající se výběrem vhodného obchodního řetězce pro uvedení produktů na trh je popsána stručná historie a postavení řetězce na trhu, velikost sítě prodejen, ale také formy podpory prodeje, které jsou velice důležité při zavádění nových produktů. Cílem této kapitoly je však analýza nákladů, které budou nutné pro úspěšný vstup na maloobchodní řetězec a také celý trh. Dle získaných dat byly vypočteny potřebné náklady pro vstup na trh, určena doba bodu zvratu a potencionální zisk. Společnost by byla schopna v rozmezí tří až pěti měsíců po uvedení produktů na trh splatit všechny vynaložené náklady a následně vykazovat zisk. Závěr této kapitoly se věnuje konkurenci a srovnání konkurenčních produktů, kterých je na daném trhu nespočet. Dále je zde navržen další možný budoucí postup, a to vstup na zahraniční trh, kde má také společnost Penny Market své zastoupení. Nicméně se tento krok v současné době nedoporučuje z důvodu investic v oblasti průniku do obchodního řetězce.

Jako vhodné doporučení společnosti do budoucna se jeví rozšíření produktového portfolia, které by mohlo nabízet zákazníkům prostřednictvím obchodního řetězce Penny Market. Příkladem může být mléčná příchuť sušenky Merenda, která by doplňovala řadu sušenek s lískooříškovou a kakaovou příchutí. Proces tvorby nové příchutě stávající sušenky není nákladný z důvodu stejného výrobního procesu. Jednalo by se pouze o stanovení složení mléčné příchutě, tomu přizpůsobit proces výroby a také design obalu. Následné náklady spojené s uvedením na trh by byly obdobné jako u ostatních příchutí. Další možností je vytvořit úplně nový produkt, která by byl nabízen zákazníkům. Trendem dnešní doby jsou fit sušenky s nízkým obsahem cukru, bez lepku a také s vysokým obsahem nutričních látek. Jednalo by se například o müsli tyčinky, které jsou velice oblíbené jako svačina sportovců, sušenky bez lepku vhodné pro zákazníky s bezlepkovou dietou, ale také veganské sušenky.

Dalším doporučením pro společnost do budoucna může být změna orientace na zcela jiný typ sortimentu. Výrobních podniků se v Makedonii nachází nespočet. Výhodou importu zboží z Makedonie jsou velice nízké výrobní náklady, neboť průměrná měsíční mzda tamějších zaměstnanců činí necelých sedm tisíc korun. Hlavním předmětem podnikání v zemědělském sektoru, je díky své poloze na Balkánském poloostrově, pěstování vinné révy a následné zpracování. Vína vyrobená v Makedonii jsou hlavním vývozním artiklem z důvodu nízké ceny a vysoké kvality. Mnoho místních výrobců je ochotno spolupracovat a exportovat vína zahraničním odběratelům. Jednatel společnosti Gully s.r.o. – Jiří Hulán je spolujednatel obchodu s vínem a destiláty v Novém Městě nad Metují, ale také spolupracuje se společností Víno & spol. s.r.o., která je distributorem stáčených a lahvových vín. Následná distribuce vín by byla prováděna pomocí tohoto obchodu a spolupráce s Víno & spol.

V závěru této bakalářské práce je vhodné konstatovat, že podnikatelský záměr vybudování rekreační chaty ke komerčním účelům prostřednictvím úspěšného vstupu na obchodní řetězec, ze kterého budou plynout příjmy pro stavbu a koupi pozemku, se jeví jako správný krok, a to na základě vyhodnocených dat analýzy.

Společnosti se doporučuje tento proces podniknout, neboť návratnost celé investice pro vstup do obchodního řetězce je v řádu tří až pěti měsíců v závislosti na období, propagaci a velikosti poptávky. Potencionální prodej patnácti kamionů sušenek by zajistil značný finanční základ pro výstavbu chaty. V současnosti společnost vlastní pozemek poblíž sídla firmy, který je vhodný pro výstavbu rekreační chaty, navíc by tento krok ušetřil nemalé náklady spojené s koupí parcely.

Seznam použité literatury

BERÁNEK, Jaromír. 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting. ISBN 978-80-86724-46-1.

HARRISON, Jeffrey P. 2010. *Essentials of strategic planning in healthcare*. Washington, DC: AUPHA Press. ISBN 978-1-56793-348-2.

CHERNEV, Alexander. 2014. *Strategic Marketing Management*. USA: Cerebellum Press.

ISBN 978-1-936572-19-9

INDROVÁ, Jarmila. 2009. *Cestovní ruch: základy*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1569-4.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Mairead BRADY, Malcolm GOODMAN a

Torben HANSEN. 2016. *Marketing management*. Harlow England: Pearson. ISBN 978-1-292-09323-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

RICHARDS, Gwynne. 2011. *Warehouse management: a complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6074-7.

RYGLOVÁ, Kateřina. 2009. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-028-6.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. 2017. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0733-0.

TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

VLČEK, Josef. 2016. *Ekonomie a ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer, 555 s. ISBN 978-80-7552-190-3.

Internetové zdroje

BARTUŠKOVÁ, Hana. 2017. Intervence ČNB. *Finance.cz* [online]. Praha: Mladá fronta. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/489618-intervence-cnb/>

BENEŠOVÁ, Lenka. 2010. *Analýza bodu zvratu* [online]. Znojmo. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://beneslenka.webnode.cz/album/podnikova-ekonomika/#bod-zvratu-001-jpg1>

BUSINESS INFO. 2016. *Významná tržní síla po novele zákona* [online]. Praha. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vyznamna-trzni-sila-po-novele-zakona-81582.html#!&chapter=1>

BYZNYS IHNED. 2017. *Penny Market zvýšil zisk téměř na půl miliardy korun. V dalších letech chystá investice do modernizace* [online]. Praha: ČTK. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65933830-penny-market-zvysil-zisk-na-temer-pul-miliardy-korun-v-dalsich-letech-chysta-investice-do-modernizace>

ČSÚ. 2018. *Cestovní ruch 4. čtvrtletí 2017* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/c1/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2017>

IDC HOLDING. 2018. *O nás* [online]. Praha: I.D.C. Holding. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.idcholding.com/cz1/o-nas/profil1/i-d-c-holding-as.html>

LION D.O.O. 2012. *Learn more about company* [online]. Sveti Nikole: LION. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <http://www.lion.com.mk/About.aspx>

Market Research Report on Travel and Tourism in Czech Republic to 2019 Has Launched. *M2 Presswire. 2015* [online]. ProQuest Central. [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1643108880/B4F3E7183A704061PQ/1?accountid=17116>

MEDIAGURU. 2017. *Hrubé mediální investice v červenci rostly o 5 %* [online]. Praha. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/08/hrube-medialni-investice-v-cervenci-rostly-o-5/>

MITRANS. 2017. *Doprava* [online]. Hradec Králové: MITRANS CZ. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <http://www.mitrans.cz/doprava/>

MOKATE. 2018. *Skupina Mokate* [online]. Ustroń: MOKATE SA. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.mokate.cz/skupina-mokate,djiny,128.html>

NESTLÉ. 2018. *O Nestlé* [online]. Praha: Nestlé. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/o-nestle>

ORION. 2016. *Historie* [online]. Praha: Nestlé. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.orioncokolada.cz/historie>

PENNY. 2018. *My a společnost* [online]. Radonice: Penny Market. [cit. 2018-04-11]. Dostupné: http://www.penny.cz/TopMetanavigation/My_a_spole%C4%8Dnost/My_a_spole%C4%8Dnost/pe_DefaultContent1.aspx

PENNY. 2018. *Zábava* [online]. Radonice: Penny Market. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: http://www.penny.cz/Zábava/Zábava/pe_DefaultContent1.aspx

STŘELEČ, Jiří. 2018. *Porterův model konkurenčních sil* [online]. Brno: Vlastní cesta. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

QUALITYSL. 2017. *O nás* [online]. Praha: QSL. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <http://qualitysl.cz/o-nas>

SEDITA. 2018. *Historia a vznik* [online]. Sereď: I.D.C. Holding. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://sedita.sk/historia-a-vznik>

Seznam příloh

Příloha A	Logo Gully s.r.o.....	71
Příloha B	Sortiment společnosti LION d.o.o.	72
Příloha C	Návrh obalu Merenda s lískooříškovou příchutí.....	73
Příloha D	Návrh obalu sušenky Merenda s kakaovou příchutí.....	74
Příloha E	Návrh podavače sušenek Merenda.....	75

Příloha A Logo Gully s.r.o.



Příloha B Sortiment společnosti LION d.o.o.



Příloha C Návrh obalu Merenda s lískooříškovou příchutí



Příloha E Návrh podavače sušenek Merenda

