

Konkurenceschopnost výrobků vybraného podniku v mezinárodním prostředí

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí

Autor práce: **Bc. Andrea Zuzánková**
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea Zuzánková**
Osobní číslo: E15000536
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí
Zadávací katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Jiří Viklář
Seco GROUP a.s., konstruktér

Název práce: **Konkurenceschopnost výrobků vybraného podniku v mezinárodním prostředí**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce.
2. Teoretická východiska - konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, mezinárodní obchod, makroprostředí, mikroprostředí.
3. Představení vybraného podniku.
4. Porovnání výrobků vybraného podniku s konkurenčními výrobky.
5. Návrh řešení ke zvýšení konkurenceschopnosti výrobků a formulace závěrů.

Seznam odborné literatury:

- MAGRETTA, Joan. *Michael* 2012. *Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-251-2.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6.
- KOTLER, Philip. and Gary. ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 8th ed. New Jersey: Pearson, 2011. ISBN-13 978-0-13-216712-3.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 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




doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou 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 diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

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

Datum:

Podpis:

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá konkurenceschopností výrobků společnosti Seco Industries, s.r.o. v mezinárodním konkurenčním prostředí. Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy jako konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda, distribuční cesta, vnitřní a vnější prostředí firmy a metodická východiska analýzy použité v praktické části. Analytická část práce se zabývá charakteristikou vybrané firmy, představením distribuční cesty výrobků na českém trhu a zahraničních trzích, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, představením konkurenčních firem zabývajících se výrobou obdobných výrobků, srovnáním žacích traktorů s největšími konkurenty na základě vybraných technických parametrů a dotazníkového šetření v oblasti subjektivního vnímání vybraných výrobků trhem. Jsou zhodnocena získaná data a doporučena možná opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti výrobků.

Klíčová slova

Konkurenceschopnost, mezinárodní obchod, distribuční cesta, SWOT analýza, žací traktory, dotazníkové šetření

Annotation

Competitiveness of products of selected enterprise in international environment

This diploma thesis deals with the competitiveness of Seco industries s.r.o products in an international competitive environment. Thesis consists of two parts into. The theoretical part of this thesis explains concepts such as competitiveness, competition, competitive advantage, distribution path, internal and external environment of the company and methodical starting points of the analysis used in the practical part. The analytical part is concentrated on the characteristics of the selected company, the presentation of the product distribution on the Czech market and the foreign markets, the analysis of the internal and external environment, the presentation of competing companies engaged in production of similar products, comparison of the mowers with the biggest competitors on the basis of selected technical parameters, the questionnaire survey the area of subjective perception of selected products by the market and finally, the evaluation and recommendations for increasing the competitiveness of products.

Key Words

Competitiveness, international trade, distributional channel, SWOT analysis, mower, questionnaire inquiry

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky, vstřícný přístup a trpělivost při konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Petru Fischerovi, vedoucímu tuzemského prodeje firmy Seco Industries, s.r.o., za poskytnutí potřebných informací, které byly nezbytné pro vypracování závěrečné práce.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala rodině a blízkým přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

Obsah

Obsah	8
Úvod	13
1 Konkurenceschopnost.....	15
1.1 Konkurence	15
1.2 Konkurenční výhoda.....	17
1.3 Analýza konkurence	18
1.3.1 Marketingový výzkum.....	18
1.3.2 SWOT analýza.....	19
1.3.3 PEST analýza.....	19
2 Mezinárodní obchod a mezinárodní distribuční politika.....	21
2.1 Mezinárodní distribuční politika.....	22
3 Charakteristika společnosti Seco Industries, s.r.o.	26
3.1 Historie společnosti.....	27
3.2 Předmět podnikání společnosti	28
3.3 Struktura společnosti.....	28
3.4 Cíle společnosti.....	29
3.5 Strategie společnosti	29
3.6 Distribuční cesty pro ČR a zahraničí	30
3.6.1 Distribuční cesta pro ČR	31
3.6.2 Distribuční cesta pro zahraničí	36
4 Analýza konkurenceschopnosti výrobků společnosti Seco Industries, s.r.o.	39
4.1 PEST analýza Česká republika	44
4.2 SWOT analýza.....	46
4.3 Porovnání výrobků s konkurencí	52
4.3.1 Hodnocení výrobků na základě technických parametrů.....	54
4.3.2 Hodnocení výrobků na základě cenového srovnání	57

4.3.3	Hodnocení výrobků na základě vnímání trhem.....	60
4.4	Zhodnocení konkurenceschopnosti na základě získaných informací	65
4.5	Návrhy a opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti výrobků SECO....	67
5	Ekonomické zhodnocení vlastních návrhů	70
Závěr.....		72
Seznam použité literatury		74
Seznam příloh.....		77

Seznam zkratk

ČR Česká republika

DPH Daň z přidané hodnoty

HDP Hrubý domácí produkt

HP Horse power

MO Mezinárodní obchod

THP Technicko-hospodářský pracovník

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci	16
Tabulka 2: Výsledná nákupní cena pro prodejce premium	33
Tabulka 3: Výsledná nákupní cena pro prodejce	34
Tabulka 4: Výsledná nákupní cena pro servis	35
Tabulka 5: Výsledná nákupní cena pro super distributora	37
Tabulka 6: Výsledná nákupní cena pro distributora	38
Tabulka 7: SWOT analýza	46
Tabulka 8: Technické parametry výrobků	57
Tabulka 9: Cenové srovnání výrobků	60

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj počtu zaměstnanců 2008-2017.....	26
Obrázek 2: Vývoj počtu prodaných traktorů	27
Obrázek 3: Struktura společnosti.....	29
Obrázek 4: Zahradní traktory - hlavní trhy.....	30
Obrázek 5: Struktura lidí podílejících se na distribuční cestě pro ČR.....	31
Obrázek 6: Prodejce premium	32
Obrázek 7: Prodejce.....	34
Obrázek 8: Servis	35
Obrázek 9: Struktura lidí podílejících se na distribuční cestě pro zahraničí	36
Obrázek 10: Subjektivní vnímání hodnoty značky (brandu).....	61
Obrázek 11: Hodnocení celkové kvality výrobků	62
Obrázek 12: Hodnocení výrobku z hlediska jednoduchosti a uživatelské přívětivosti	63
Obrázek 13: Zpětná vazba od zákazníků na komfort a ergonomii při běžném používání ..	64
Obrázek 14: Hodnocení výrobků z hlediska vnějšího designu.....	65
Obrázek 15: Model Challenge	78
Obrázek 16: Model Starjet.....	78
Obrázek 17: Model Crossjet.....	79
Obrázek 18: Model Goliath	79

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá konkurenceschopností výrobků vybraného podniku v mezinárodních obchodních vztazích. Pojem konkurenceschopnosti patří v dnešní době ke stěžejním tématům, která jsou velice diskutována, a jejich správné uchopení je kritické pro úspěch, jak na domácím trhu, tak v mezinárodním konkurenčním prostředí. Pro veškeré ekonomické subjekty je naprosto nezbytné, aby jimi vyráběné a na trhu nabízené produkty nebo služby byly ve srovnání s produkty ostatních výrobců dostatečně konkurenceschopné. To znamená, že je potřeba, aby se dané výrobky nějakým způsobem odlišovaly od výrobků konkurence, kterých je na trhu nepřeborné množství. Mají-li mít výrobky jednoho výrobce konkurenční výhodu nad výrobky jiného výrobce, je potřeba zákazníkovi nabídnout nějakou přidanou hodnotu, kterou ostatní výrobky nebo služby nedisponují.

Pokud si firma se svými výrobky či službami vytvoří konkurenční výhodu, v konkurenčním boji obstojí a získá si přízeň zákazníků, je následně nutné o tyto zákazníky pečovat a budovat jejich loajalitu k dané značce. Výrobci musí udržovat kvalitu svých výrobků nebo služeb, na kterou jsou zákazníci zvyklí, jinak se může velice rychle a snadno stát, že o loajalitu těchto zákazníků přijdou a zákazníci začnou odebírat výrobky nebo služby konkurence. Ve většině odvětví na trhu je nabídka vyšší než poptávka a kromě kvality nabízených výrobků nebo služeb je naprosto zásadní vnímání značky zákazníky. Pokud zákazníci vnímají značku pozitivně, nejsou tolik citliví na analýzu skutečných kvalit výrobků nebo služeb daného výrobce a je jednodušší si udržet jejich loajalitu navzdory možné kolísavé kvalitě tohoto zboží nebo služeb.

V úvodní části této práce se zabývám teoretickým vysvětlením základních pojmů, které jsou později použity v praktické části a slouží pro pochopení souvislostí a snazší orientaci v dané problematice. Jsou zde vysvětleny pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost nebo konkurenční výhoda. Dále je zde popsáno vnitřní a vnější prostředí podniku, kde je pozornost věnována zejména PEST analýze či SWOT analýze.

V analytické části této práce je nejprve představena společnost Seco Industries, s.r.o., předmět jejího podnikání a samozřejmě historie společnosti. Dále jsou zde popsány distribuční cesty, které firma využívá k prodeji svých výrobků pro ČR a pro zahraniční země. V této kapitole jsou rovněž představeny hlavní konkurenční výhody firmy. Hodnocení konkurenceschopnosti výrobků je posuzováno z několika hledisek - nejprve na základě nabízených technických parametrů u vybraného modelu žacího traktoru

s konkurenčními výrobky, které mají podobné parametry a dále na základě cenového srovnání na třech hlavních trzích, které tvoří největší odbytové trhy. Konečným bodem analýzy je hodnocení na základě dotazníkového šetření mezi prodejci zahradních traktorů značky SECO v ČR. Po vyhodnocení veškerých průzkumů jsou navržena zlepšení pro zvýšení konkurenceschopnosti výrobků společnosti SECO Industries.

Cílem této práce je zhodnotit postavení výrobků značky SECO oproti konkurenčním výrobkům v ČR, Německu a Francii a navrhnout opatření vedoucí k odlišení se od konkurenčních výrobků.

1 Konkurenceschopnost

Podnik musí být konkurenceschopný, aby uspěl v konkurenčním boji. Tento pojem pochází z latinského „competere“, což znamená podíl v soutěživém prostředí na trhu. V dnešní době je velice používaným slovem, ale protože neexistuje pouze jediná definice, lze konkurenceschopnost vymezit více způsoby. O toto vymezení se pokusilo několik českých i zahraničních autorů.

Čichovský (2002, s. 13) vysvětluje konkurenceschopnost jako „*pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.*“

Mikoláš (2005, s. 33) píše, že „*konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí vyznačovat:*

a) *Všeobecnými charakteristikami:*

- *existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je (např. na trhu), a tím, co může nebo musí být (např. dáno poznatky vědy, legislativou) – tedy je to pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor (konkurenci) ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy;*

b) *Speciální charakteristikou:*

- *existuje externí zřetelohodný potenciál, omezující (kladoucí odpor) potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy, tzn. existuje zřetelohodný konkurent firmy buď na straně nabídky (např. dodavatelé) nebo na straně potřeby (např. spotřebitelé).“*

1.1 Konkurence

Konkurence je druh soupeření mezi jednotlivci či skupinami, která vzniká mezi dvěma a více stranami, které se snaží získat rozhodující postavení. Konkurence se překládá jako soupeření, hospodářská soutěž nebo soutěžení. Konkurence existuje již od prvopočátku a rozhodně ji nelze chápat jen v ekonomické rovině, ale také v sociální, kulturní, politické nebo etické souvislosti. (Mikoláš, 2005)

Konkurence je všudypřítomná a ve všech odvětvích velmi silná. Pokud firmy chtějí uspět na trhu mezi dalšími podniky, musí se touto skutečností zabývat. Aby firmy prosperovaly a dokázaly uspět, musí najít svou konkurenční výhodu. Konkurenti se navzájem vybízejí

k efektivnějšímu a lepšímu výkonu. V případě, že by konkurence neexistovala, nebylo by potřeba odlišit se od konkurentů, snažit se být lepším výrobcem v daném odvětví, zaujmout co nejvíce zákazníků a vytvářet strategie.

Většina manažerů uvažuje o konkurenci chybně a chápe ji jako usilování o to, kdo bude nejlepší, což vede ke zvolení špatné strategie, kdy podnik ve výsledku vykazuje průměrnou výkonnost. Takovéto soutěžení vede ke konkurenční hře s nulovým součtem, kde jeden podnik zlepši svoji pozici, ale zákonitě druhému podniku se jeho pozice zhorší. V žádném odvětví neexistuje jeden konkrétní nejlepší výrobek nebo nabízená služba. Každý zákazník má jiné požadavky a potřeby a každému tedy vyhovuje něco jiného. To, co vyhovuje jednomu zákazníkovi, nemusí nutně vyhovovat jinému.

Porter chápe konkurenci jako odlišení se od ostatních a vytváření jedinečné hodnoty, která povede k uspokojení rozdílných potřeb a přání zákazníků. Firmy by neměly napodobovat konkurenční firmy a snažit se co nejvíce přiblížit jejich nabídkám, ale jejich cílem by mělo být vytvoření jedinečné hodnoty, která uspokojí vybrané zákazníky. Ti jsou totiž ochotni zaplatit více či méně peněz na základě vnímané hodnoty, kterou jim firmy nabízejí. Pokud firmy usilují o konkurenční odlišení, vede to ke konkurenční hře s kladným součtem, což znamená, že žádná firma není poražena. Každá firma si našla své zákazníky a uspokojuje jejich potřeby (Magretta, 2012).

Tabulka 1: Dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci

BÝT NEJLEPŠÍ	BÝT JEDINEČNÝ
Být jedničkou	Dosahovat vyšší návratnosti
Soustředit se na tržní podíl	Soustředit se na zisky
„Nejlepším“ zákazníkům poskytovat „nejlepší“ produkt	Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků
Konkurovat prostřednictvím napodobování	Konkurovat prostřednictvím inovací
NULOVÝ SOUČET Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit	KLADNÝ SOUČET Mnoho různých vítězů, mnoho disciplín

Zdroj: Magretta (2012)

V tabulce 1 vidíme podle Portera dva odlišné přístupy ke konkurenci. Záleží tedy na každém manažerovi, jakou cestou se vydá a zda daný podnik bude úspěšný. Neexistuje pouze jedna cesta k vítězství, ani univerzální návod pro zvolení vhodné strategie, který by

se dal aplikovat na každou firmu v každém odvětví. Žádné odvětví nemá jisté znaky, které by předurčovaly jeho správnou cestu k úspěchu (Magretta, 2012).

Mikoláš (2005, s. 65) popisuje, že konkurent, který se chce účastnit konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- „musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem;
- a musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání).“

1.2 Konkurenční výhoda

Pokud podnik chce být na trhu úspěšný, musí mít vždy určitý náskok před konkurencí. Konkurenční výhoda je předností oproti konkurenčním firmám. Firmy této výhody mohou dosáhnout tím, že zákazníkům nabídnou větší hodnotu než kterákoli jiná firma. Jinak řečeno, je to něco, co ostatní konkurenti nemají nebo nemohou poskytnout. Společnost, která má nějakou konkurenční výhodu se proto odlišuje od ostatních firem v odvětví a je větší pravděpodobnost, že si udrží svoji stávající pozici na trhu nebo si ji dokonce zlepší.

Konkurenční výhody lze rozvíjet v mnoha ohledech a může to být například jedinečný design výrobku, kvalita, spolehlivost, rychlost nebo také nižší ceny a nižší náklady. Konkurenční výhoda založená pouze na jednom aspektu není příliš častá, proto jsou tato hlediska obvykle kombinována. Čím více konkurenčních výhod daná společnost má, tím silnějším konkurentem je pro ostatní podniky (Kotler, 2007). Pro firmy je důležité, aby našly konkurenční výhodu, která bude dlouhodobě udržitelná a nenapodobitelná. Na trhu je mnoho firem, které nabízejí stejné skupině zákazníků podobné výrobky nebo služby, proto je důležité odlišit se od konkurence. Pokud firma dosahuje zisku, který je vyšší než průměrný zisk v daném odvětví, lze o firmě říci, že má oproti ostatním firmám konkurenční výhodu.

Příklady konkurenčních výhod:

- produkce s nejnižšími náklady;
- získání výhody díky patentu, autorským právům nebo jiné výhodě;
- výrazné odlišení výrobku nebo služeb;
- výhradní přístup k jedinečnému zdroji přírodních surovin;
- naprostá znalost zákazníků, trhu či konkurence;

- vyvinutí nebo použití nové technologie či výrobního postupu (Blažková, 2007).

1.3 Analýza konkurence

Pro efektivní naplánování konkurenčních strategií se firma neobejde bez veškerých dostupných informací o své konkurenci. Je třeba porovnávat své produkty, ceny, způsoby komunikace a distribuční kanály s nejbližšími konkurenty. Tímto způsobem může odhalit možné oblasti konkurenčních výhod či nevýhod. Firma by měla identifikovat přímé konkurenty, ale i nepřímé či potenciální konkurenty. Analýzou konkurentů firma získá informace o:

- konkurenčních výhodách či nevýhodách oproti konkurenci;
- současných a hlavně budoucích strategiích konkurentů a jejich budoucích marketingových rozhodnutích;
- možných reakcích konkurentů na marketingová rozhodnutí jiných firem;
- stanovení strategií, díky nimž firma v budoucnu dosáhne konkurenční výhody;
- možných příležitostech či hrozbách (Blažková, 2007).

1.3.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum slouží ke zjištění, jestli je daná společnost, produkt či služba konkurenceschopná jak na českém tak zahraničním trhu. Tento výzkum se nejčastěji provádí pomocí sběru potřebných dat.

Podle toho, jestli potřebné informace jsou již někde k dispozici nebo ne, rozlišujeme sběr dat na primární a sekundární výzkum. Pokud se danou problematikou ještě nikdo předtím nezabýval a nejsou k dispozici žádné relevantní informace, musí se provést tzv. terénní neboli primární výzkum. Tento primární výzkum je mnohem finančně a časově náročnější. Náklady mohou být až desetkrát větší než náklady na sekundární výzkum. Existují agentury, které se specializují na sběr primárních dat. K primárnímu výzkumu by se mělo přistupovat pouze tehdy, pokud není získáno dostatečné množství informací ze sekundárního výzkumu.

Sekundární výzkum neboli výzkum od stolu využívá data, které již v minulosti shromáždil někdo jiný k jinému účelu. Sekundární data mohou být k dispozici ihned a čerpat se dají například ze zpráv statistických údajů, výročních zpráv firem, článků a studií v odborných a vědeckých časopisech, webových stránkách konkurentů nebo na diskusních fórech. Pokud

nedostačují volně dostupná data, dají se již existující data koupit od výzkumných agentur, které data shromáždily s podobným výzkumným zadáním (Karlíček, 2018).

1.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k posouzení současného postavení firmy na základě interních faktorů tedy jejich silných a slabých stránek a k identifikaci možných příležitostí a hrozeb. Je jednou z nejznámějších a nejčastěji používaných analytických metod. Podle Blažkové (Blažková, 2007) to může být z toho důvodu, že její sestavení je poměrně jednoduché a je snadno realizovatelná. Použití SWOT analýzy je poměrně široké. Může být použita nejen pro účely strategického řízení nebo posouzení současného postavení firmy na trhu, ale také pro osobní identifikaci silných a slabých stránek společnosti a k určení příležitostí a ohrožení (Kotler a Keller, 2012). SWOT analýza se nejčastěji znázorňuje pomocí matice, která zachycuje základní vazby mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a ohrožení. Na základě této matice lze určit možné strategie (Grasseová, 2006)

Silné stránky (Strengths) – silné stránky jsou interní faktory, které podporují úspěšný výkon společnosti. Mezi silné stránky lze zahrnout vše, v čem má firma konkurenční výhodu a také vše v čem vyniká. Jako příklad lze uvést řízení jakosti nebo know-how.

Slabé stránky (Weaknesses) – slabé stránky jsou vnitřní faktory, které působí proti úspěšnému výkonu společnosti. Může to být něco, v čem je společnost horší než její konkurenti nebo může mít něčeho nedostatek. Příkladem jsou nedostatečná kvalita produktů či služeb nebo nevyhovující zaměstnanci.

Příležitosti (Opportunities) – Příležitosti jsou externí atributy, které lze využít jako výhodu pro firmu. Je to potenciál firmy dosáhnout lepší pozice na trhu. Může to být například slabá konkurence v odvětví nebo stabilní situace na trhu.

Hrozby (Threat) – Hrozby jsou taktéž vnějšími faktory, které by však společnost mohly ohrozit. Lze sem zařadit vše, co by mohlo snížit výkon společnosti nebo ji destabilizovat. Příkladem může být špatná politická situace nebo silná konkurence (Baines, Fill, Page, 2011).

1.3.3 PEST analýza

PEST analýza patří mezi často používané metody, která se využívá ke zkoumání makroprostředí podniku. Na makroprostředí lze nahlížet jako na prostředí obtížně ovlivnitelné. Z praxe je zřejmé, že i v případě nevyhovujících ustanovení zákonů je lze

částečně měnit. Firma jako taková nemá kompetence daný zákon změnit, ale může skrze působení společenství, asociací či svazů docílit určité změny nebo přizpůsobení zákonů. Důležitý je lobbying na správných místech, jako je např. poslanecká sněmovna v rámci státu ale i celého uskupení jakým je třeba Evropská unie.

Na podnik působí politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické vlivy. Lze se setkat s mnoha obdobami této analýzy, které vznikají přeskupením písmen a přidáním dalších vlivů, např. legislativních a ekologických. Vznikají varianty jako SLEPT, PESTLE a jiné. Nejpodrobnějším podáním této analýzy je STEEPLED, která charakterizuje sociální, technologické, ekonomické, ekologické, politické, legislativní, etické a demografické vlivy. Pojmenování této analýzy je vytvořeno z počátečních písmen jejího názvu.

- Politické faktory představují míru stability vlády, členství země v politicko-hospodářských uskupeních, daňová politika státu, politická stabilita dané země, sociální politika či zákony a nařízení. Toto prostředí formuje rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti (Jakubíková, 2008).
- Ekonomické faktory vychází z hospodářské politiky státu a ekonomické situace země. Lze sem zařadit následující makroekonomické ukazatele: tempo růstu ekonomiky, výše úrokových sazeb, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, daňové podmínky, inflace nebo koupěschopnost obyvatel. Podniky z tohoto prostředí získávají kapitál a výrobní faktory (Srpková, 2010).
- Sociální a kulturní faktory zahrnují demografické činitele (věková struktura obyvatelstva, povolání, pohlaví, stárnutí obyvatelstva), rozdělení příjmů, postoje k práci a volnému času, kulturní faktory, vzdělání obyvatel nebo pracovní mobilitu (Blažková, 2007).
- Technologické faktory představují rychlost technologických změn, skladovací, výrobní, komunikační, dopravní technologie nebo trendy ve vývoji a výzkumu. Pro podniky je technologické prostředí a jeho změny zdrojem technologického pokroku, díky němu dosahují lepších výsledků a mohou zvyšovat svoji konkurenceschopnost (Jakubíková, 2008).

2 Mezinárodní obchod a mezinárodní distribuční politika

Dle Štěrbové (2013, s. 18) lze mezinárodní obchod (dále MO) definovat jako „*souhrn zahraničně obchodních aktivit dvou a více národních ekonomik, příp. států, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik; je tedy součtem dvou a více zahraničních obchodů.*“ Pro mezinárodní prostředí jsou typické mimo jiné kulturně-sociální rozdíly, politicko-legislativní rozdíly a v neposlední řadě rozdíly institucionální a ekonomické. Obsahem kulturně-sociálních rozdílů jsou možné existence jazykové bariéry, otázky náboženského vyznání, odlišné preference v oblasti potřeb lidí, odlišné způsoby rozhodování nebo hodnoty ve společnosti. Mezi politicko-legislativní rozdíly lze zařadit například politickou stabilitu zemí, postoje k zahraničním firmám, právní úpravu podnikání zahraničních subjektů nebo rozdíly v politických systémech. Obsahem ekonomických rozdílů jsou faktory ovlivňující poptávku, vývoj makroekonomických ukazatelů, stupeň vyspělosti nebo odlišnosti ve vybavenosti zemí výrobními faktory nebo zdroji jako jsou půda a přírodní zdroje, práce, kapitál, výrobní technologie nebo informace (Štěrbová, 2013).

Definice konkurenceschopnosti dle OECD (2014, OECD): „Competitiveness is a measure of a country's advantage or disadvantage in selling its products in international markets“ konkurenceschopnost je tedy měřítkem výhody nebo nevýhody dané země při prodeji výrobků na mezinárodních trzích.

Různorodé okolnosti vedou často podniky k rozhodnutí, aby začaly obchodovat s partnery na zahraničních trzích. Pro velké podniky, které působí na relativně malých národních trzích, je obchodování na zahraničních trzích takřka nezbytností a Česká republika se řadí právě mezi malé trhy. Není výjimkou, že se na zahraniční trhy zaměřují i malé a střední podniky. Díky zahraničnímu obchodu mají firmy větší prodejní a nákupní možnosti i nové podnikatelské příležitosti. Snižuje se tím také závislost podniků na domácím trhu a stávají se tak více stabilními. Existují dva druhy podniků podle míry orientace na zahraniční trhy. Některé podniky se převážně orientují na domácí trh a zahraničněobchodních aktivit se účastní spíše sporadicky. Jiné podniky jsou již zakládány s podnikatelskou strategií zaměřenou na zahraniční trhy.

Podniky si pro působení na zahraničních trzích stanovují dlouhodobé cíle, které bývají odvozené od celkových podnikatelských záměrů. Tyto záměry většinou vytvářejí pro

jednotlivé trhy zvlášť, protože každý trh má jiné specifika a požadavky. Jako příklad cílů lze uvést:

- dosažení zvoleného objemu prodeje
- zajistit plánovaný podíl na trhu v porovnání s konkurencí
- zajištění distribuční sítě
- přizpůsobení výrobku specifickým potřebám trhu – vývoj, výroba a uvedení na trh

Pomocí jednotlivých zahraničněobchodních operací dochází k plnění těchto stanovených cílů. Pro veškerá strategická i taktická rozhodování podniku o zahraničních vztazích je nejdůležitější průzkum zvolených trhů. Díky tomuto průzkumu získá podnik přehled o celkovém podnikatelském prostředí daného trhu, politické situaci nebo sociálně-kulturních zvláštностech. Důležité je získat informace o hlavních konkurentech v daném odvětví, o možnosti zvolení distribuční cesty, o obchodních partnerech, o cenovém vývoji apod. Tyto informace se mohou průběžně měnit, proto je potřeba tyto skutečnosti pravidelně sledovat a aktualizovat (Machková, 2014). Nezbytnou součástí vstupu na zahraniční trh je adaptace výrobků, zajištění doprovodných služeb a připravit vhodnou komunikační politiku (Machková, 2002).

2.1 Mezinárodní distribuční politika

Distribuce jsou postupy a činnosti, díky kterým se zboží dostane ke spotřebiteli nebo uživateli v místě určení. Na základě mezinárodní distribuční politiky se zajistí souvislý pohyb zboží od tuzemského producenta ke spotřebiteli v zahraničí. Je důležité zabývat se nejen distribučními cestami mezi zeměmi, ale i způsoby distribuce v cílové zemi. Volba distribuční cesty je závislá na obchodně-politických podmínkách, typu výrobku nebo služeb, volbě obchodního partnera a na vztahu vynaložených nákladů a rizik vzhledem k požadovaným konečným cenám.

Distribuční cesty a mezičlánky

Výběr distribučních cest patří mezi nejobtížnější oblasti řízení v marketingu a je jím ovlivněna zejména tvorba cen jednotlivých výrobků. Cílem firmy je při využívání distribučních cest doprava výrobku z místa, kde byl výrobek vyroben, do místa prodeje, uzpůsobit balení výrobku požadavkům velkoobchodů, maloobchodů nebo zákazníka, uskladňovat zboží, poskytovat informace, případně řešit přechod vlastnictví mezi subjekty.

Distribuční cesty mohou být přímé a nepřímé. V případě využití přímé distribuční cesty přichází výrobce přímo do kontaktu s konečným spotřebitelem. Nepřímé distribuční cesty fungují na základě mezičlánků mezi výrobcem a zákazníkem. Délka distribuční cesty se odvíjí od počtu mezičlánků. Obsahem těchto nepřímých obchodních vztahů jsou smluvní vztahy s následujícími obchodními partnery: prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, komisionáři a další.

Přímá distribuční cesta. Mezi její výhody se řadí přímý kontakt a komunikace se zákazníkem. Díky tomu výrobce získá okamžitou zpětnou vazbu od zákazníků a může se tak pružněji přizpůsobovat a citlivěji reagovat na přání, připomínky a spokojenost či nespokojenost zákazníků. Protože zde nejsou žádné mezičlánky, může výrobce dosahovat vyšších cen a má větší kontrolu nad cenovou a komunikační politikou. Veškerou realizaci zajišťuje on sám a nese všechny náklady a rizika spojená s mezinárodním obchodem. Výrobce má lepší kontrolu nad kvalitou podávaných informací o produktech a také zajištění odborného zacházení s výrobkem při předvádění a zachovává se kvalita výrobku. Mezi nevýhody patří neekonomičnost v případě dodávek pro geograficky rozptýlené zákazníky nebo nezbytné navazování velkého počtu kontaktů s četným množstvím partnerů.

Nepřímá distribuční cesta. Mezičlánky jsou zde pověřeny vykonáním množství činností a pro výrobce tak dochází k poklesu objemu této práce, kterou by jinak museli vykonat. Tento způsob prodeje bývá účinnější, jelikož se využívá speciálních znalostí, odborných zkušeností a kontaktů distribučních mezičlánků. Výrobce nemusí budovat nové sklady nebo servisní centra v dané zemi a tím klesá potřeba investic. Mezi nevýhody patří to, že výrobce již nemá kompletní kontrolu nad zbožím, konečnou cenou a způsobem projeje. Již nepřichází do přímého kontaktu se zákazníky a nemá tak přímou zpětnou vazbu. Mezičlánky musí výrobce neustále motivovat, aby prodej produktů byl prováděn stále s maximálním úsilím. V případě velkých objednávek mohou mezičlánky chtít poskytovat množstevní slevy a výhodnější platební podmínky. Náklady na všechny mezičlánky jsou celkově vyšší a může nastat riziko včasného neplnění pohledávek (Machková, 2002).

Prostřednické vztahy

Prostředníků, kteří obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a podnikají na vlastní riziko je v mezinárodním obchodě velké množství. Jejich odměnou je cenová marže za prodej nakoupeného zboží dalším odběratelům. Tento způsob služeb je vhodný zejména pro malé

a střední podniky, které vývoz a dovoz realizují jen v malé míře a nevyplatilo by se zřízení vlastního specializovaného oddělení. Výhodou je vyloučení rizik pramenících z mezinárodního obchodu, zejména politických, transferových nebo kurzových rizik. Tímto způsobem má výrobce možnost vyvážet na trhy, které by při přímém vývozu byly velmi nákladné na zpracování. Mezi nevýhody se řadí nemožnost kontroly nad marketingovou strategií a ztráta přímého kontaktu se zákazníkem.

Smlouva o výhradním prodeji - výhradní distribuce

Smlouva o výhradním prodeji je typická tím, že se dodavatel zavazuje k dodání zboží, které je určené ve smlouvě pouze odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Smlouva musí být v písemné formě a musí v ní být vymezena oblast a druh zboží. Jedná se o rámcovou smlouvu upravující výlučné postavení smluvních partnerů. V souladu se samostatnými kupními smlouvami se uskutečňují jednotlivé dodávky zboží. Mezi výhody se řadí možnost rychlého vstupu na zahraniční trhy díky využití již existujících distribučních cest. Tímto způsobem může výrobce vstoupit i na vzdálené trhy nebo na trhy, kde plánuje prodat jen malý objem výrobků. Nevýhodou je ztráta přímého kontaktu se zákazníkem a postavení výhradního prodejce, jako jediného subjektu, který může na daný trh zboží dovážet.

Komisionář

Komisionář se formou komisionářské smlouvy zavazuje k vykonání určité obchodní záležitosti vlastním jménem na účet komitenta. Komitent se zavazuje zaplatit komisionáři za tuto službu úplatu. Smlouvy jsou uzavírány komisionářem na účet komitenta. Tím, že komisionář uzavírá s obchodním partnerem smlouvu přímo, je komisionář následně povinen převést na komitenta veškerá práva a poskytnout mu vše, co na základě tohoto smluvního vztahu získal. Komitent je povinen od komisionáře všechny statky přebrat. Po zdárném uzavření smlouvy a vyúčtování komisionářem má komisionář nárok na odměnu. Tato odměna se nazývá komise. Vedle komise je komitent povinen uhradit komisionáři náklady vzniklé během plnění závazku např. náklady na dopravu nebo skladování zboží. Mezi výhody tohoto modelu lze zařadit kontrolu nad cenami zboží, protože komisionář prodává zboží za ceny, které určuje komitent za využití distribučních cest a kontaktů komisionáře. Jednou z nevýhod tohoto uspořádání je možnost nedostatečné prezentace firemní image komisionářem, pokud k tomu není komitentem dostatečně motivován.

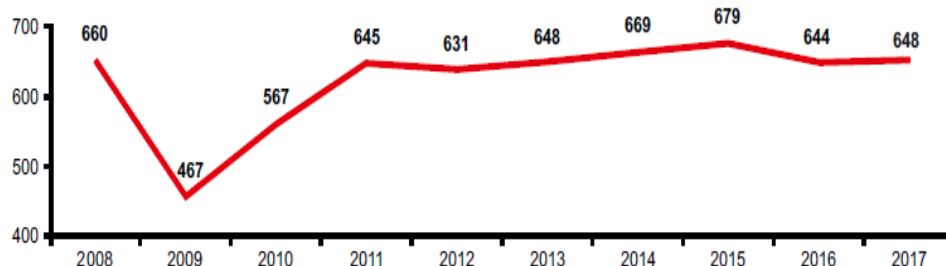
Piggyback

Piggyback je spolupráce více firem podnikajících ve stejném oboru v oblasti vývozu, kdy velká a známá firma poskytuje za úhradu menším firmám své zahraniční distribuční cesty. Pro malé firmy je to velká výhoda, protože mohou využít marketingové a logistické služby velké firmy, která již má vybudované určité jméno na trhu. Velká firma z této spolupráce získává úplatu a může zákazníkům nabízet kompletní sortiment menší firmy. Velké firmy občas využívají piggyback jako formu mezifiremní spolupráce (Machková, 2002).

3 Charakteristika společnosti Seco Industries, s.r.o.

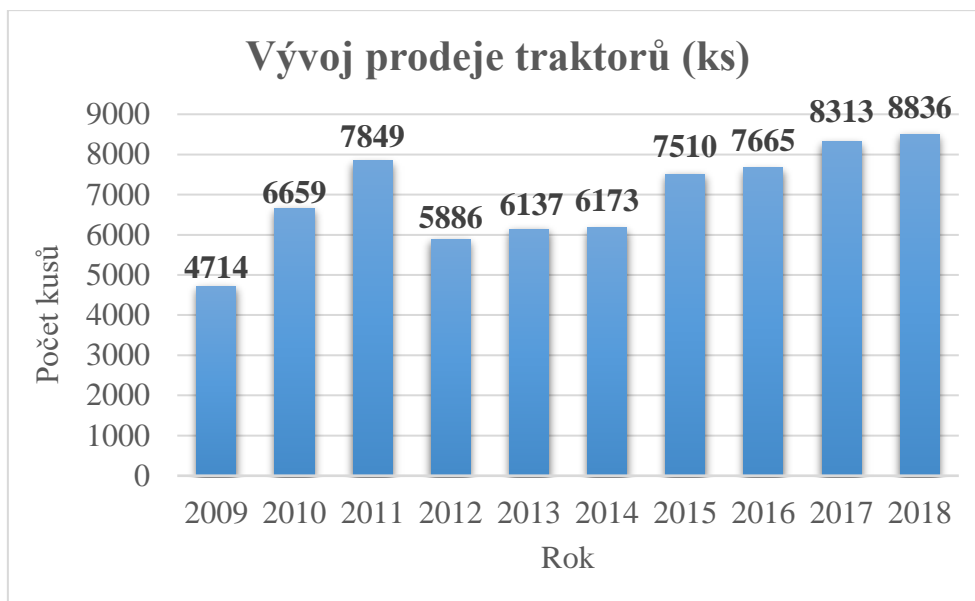
Společnost Seco Industries, s.r.o. je česká firma, která má výrobní závod v Jičíně a je dominantním světovým výrobcem zahradních traktorů a speciálních zahradních svahových mulčera včetně veškerého příslušenství těchto strojů. Dalším předmětem podnikání tohoto subjektu je slévárenská činnost, jejímiž hlavními výrobními artikly jsou odlitky z tvárné litiny, obráběné odlitky a vložené válce do diesellových motorů.

Firma dosahuje ročních tržeb přes 1,2 mld Kč. Průměrný počet zaměstnanců se mezi lety 2008 a 2017 pohyboval okolo 650 osob. Výjimku z tohoto průměru tvořily roky 2009 a 2010, kdy firmu, jako mnoho jiných obchodních subjektů postihla ekonomická krize a bylo nutné snížit objem vyráběné produkce a taktéž stavy pracovníků. Vývoj počtu pracovníků v čase je graficky znázorněn na Obrázku 1 níže. V roce 2017 bylo ve firmě zaměstnáno celkem 648 lidí.



Obrázek 1: Vývoj počtu zaměstnanců 2008-2017
Zdroj: Interní materiály firmy

Na Obrázku 2 je zachycen vývoj prodávaných počtů traktorů v letech 2009-2018. Je vidět, že v roce 2009 byl počet vyrobených traktorů nejnižší, což bylo způsobeno externími ekonomickými faktory zmíněnými výše. Následující dva roky se prodeje postupně zvyšovaly. V roce 2012 došlo opět k poklesu prodeje o necelé 2 000 ks, nicméně v dalších letech se počty vyrobených strojů navyšovaly až na úroveň v roce 2017, kdy jich bylo poprvé vyrobeno a prodáno přes 8 000 ks. V roce 2018 bylo vyrobeno historicky nejvíce traktorů, a to 8 836 ks.



Obrázek 2: Vývoj počtu prodaných traktorů
Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

3.1 Historie společnosti

Již v roce 1888 vznikla na nynějším pozemku v Jičíně továrna na výrobu hospodářských strojů a náradí, která se jmenovala Knotek a spol. Výrobní sortiment firmy tvořily především pluh, secí stroje, plečky, obraceče, pohrabovače a mlátičky. Postupně se začaly využívat i odlitky z vlastní výroby. Rok 1891 přinesl rozšíření sortimentu o obilní a travní žací stroje. V roce 1904 byl vyroben první samovazač v tehdejší Rakousko – Uhersku, který se vyráběl celých 63 let. Díky tomu, že výrobky vynikaly vysokou kvalitou, o zákazníky nebyla nouze. Firmě se tedy dařilo a výroba se neustále rozšiřovala. V roce 1913 byla postavena slévárna kujné litiny. Název firmy byl později změněn na Agrostroj Jičín. V roce 1945 byla továrna znárodněna a změnil se název na AGS Jičín, a.s. V roce 2001 nastala fúze akciových společností AGS, SECO, Seco Trans, Seco GROUP a ELIGIUS a nástupnickou firmou se stala Seco GROUP, a.s. V roce 2004 bylo rozhodnuto o restrukturalizaci společnosti a jako hlavní výrobní obory byly stanoveny slévárenská výroba, strojírenská výroba a výroba nástrojů a modelů. V roce 2008 firma oslavila 120 let od založení. Následně přišla krize v roce 2009, kvůli které klesl objem výroby a snížil se i počet zaměstnanců. Rok 2017 přinesl změnu vlastníka, strategie a právní formy společnosti a proběhla také změna názvu firmy na Seco Industries, s.r.o. Zahájila se výroba a dodávky zahradních traktorů s novým produktovým logem SECO. V roce 2018 firma slavila 130. výročí od založení.

3.2 Předmět podnikání společnosti

V současnosti je společnost Seco Industries, s.r.o. významným výrobcem žacích traktorů v České republice a své výrobky dodává zejména do zemí Evropské Unie, ale malé procento výrobků míří také například do Jižní Korey, Austrálie, Nového Zélandu, USA, Číny nebo Ruska. Mezi hlavní odběratele zahradních traktorů patří Emak, Efco, Oleo-Mac, Telsnig, Bertoliny a další. V oblasti sportu se řadí mezi TOP odběratele AC Sparta Praha, FC Slovan Liberec, SK Slavia Praha a další.

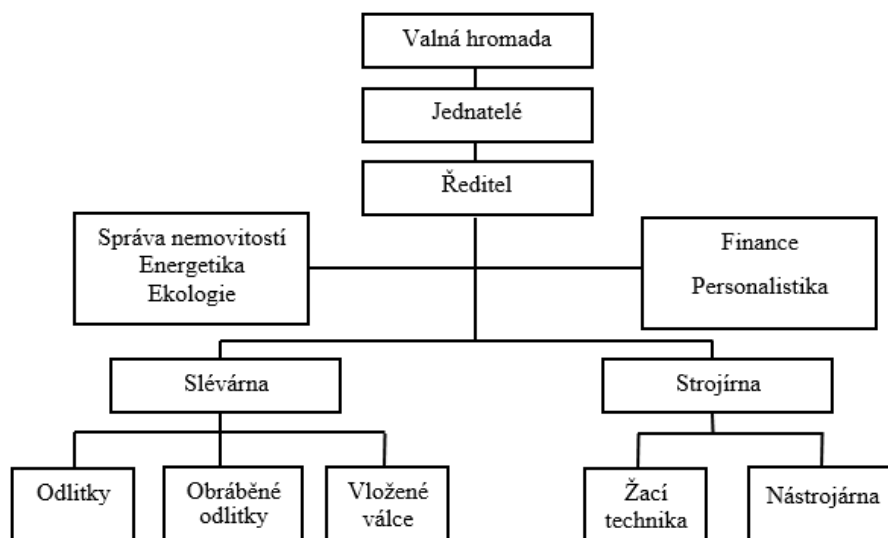
Součástí firmy je i druhá divize, jejímž předmětem činnosti je slévárenská činnost. Tato divize patří k nejvýznamnějším slévárnám v České republice. Firma se zabývá výrobou odlitků z tvárné litiny. Tyto odlitky vyrábí zejména pro evropské producenty osobních a nákladních automobilů, stavebních strojů a traktorů. Výroba spočívá ve statickém odlévání kovu do bentonitových směsí v kvalitě: tvárná litina dle EN 1563. Mezi TOP odběratele odlitků se řadí např. VALEO Compressor Europe Ltd., Gnutti Carlo s.p.a., KNORR-BREMSE, MAHLE Compressors Hungary Ltd. nebo MFT MOTOREN UND FAHRZEUGTECHNIK GmbH. Dále firma vyrábí obráběné odlitky z tvárné litiny včetně montáže a povrchových úprav. Ročně se vyrobí 2 000 000 ks obráběných odlitků. Mezi hlavní odběratele patří VALEO Compressor Europe Ltd., AGCO POWER Inc., KNORR – BREMSE, FESTO AG u.Co.KG. Dále firma vyrábí vložené válce pro dieselové motory významných světových značek nákladních automobilů, autobusů a těžké zemědělské techniky. Výroba probíhá odstředivým litím kovu do pískové výstelky. Hmotnost odlitků je do 16 kg a roční objem výroby je 630 000 ks. TOP odběrateli jsou SCANIA CV AB, AGCO POWER Inc., ZETOR TRACTORS a.s. nebo TEDOM a.s. Veškerá výroba firmy je certifikovaná dle norem ISO 14001:2015, ISO/TS 16949:2009 a ISO 9001:2008.

V neposlední řadě se společnost zabývá dopravní činností pro předního automobilového výrobce ŠKODA AUTO (Seco Industries, 2015).

3.3 Struktura společnosti

Firmu, jež byla předchůdcem dnešního Seco Industries, s.r.o. vlastnilo do roku 2017 7 českých akcionářů, kteří dohromady vlastnili 92 % firmy. Současný vlastník v té době vlastnil 3 % akcií a zbylých 5 % vlastnilo několik malých akcionářů. Současný vlastník se v roce 2017 rozhodl odkoupit zmiňovaných 92 % akcií, získat tak 95 % podíl a stát se tak hlavním akcionářem společnosti. Rozhodl se zahájit proces squeeze-outu, jehož cílem byl nucený přechod všech účastnických cenných papírů na hlavního akcionáře. Tím se stal

100% vlastníkem firmy. V roce 2017 tedy došlo ke změně vlastníka, strategie, názvu a právní formy z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným. Základní kapitál činí 200 000 000 Kč. Výrobní závod je umístěn v Jičíně a sídlo společnosti je v Praze 9. Na Obrázku 3 vidíme strukturu společnosti Seco Industries, s.r.o.



Obrázek 3: Struktura společnosti

Zdroj: Data interní materiály firmy, vlastní zpracování

3.4 Cíle společnosti

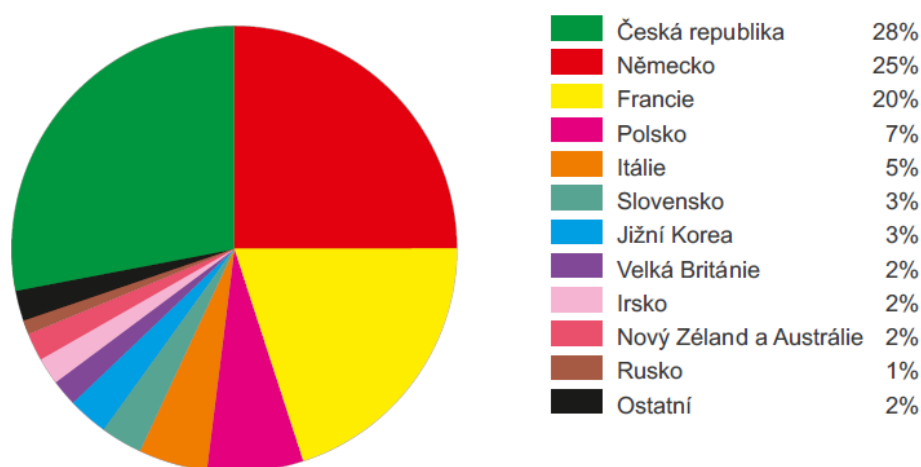
Hlavním cílem společnosti je být významným výrobcem zahradních traktorů a svahových mulčerů nejen v České republice, ale i v zahraničí. Této dominantní pozice chce firma dosahovat i v dalších oblastech jejího podnikání.

3.5 Strategie společnosti

Dlouhodobou strategií firmy je vlastní technický vývoj a konstrukce strojů, používání vybraných technicky vyspělých řešení a možnost výroby zásadních komponent ve vlastních provozech s vyspělými technologiemi a stroji. Na základě průběžného kontaktu s uživateli získávat zpětnou vazbu a na základě zpětné vazby operativně reagovat na nedostatky výrobků a provádět inovace na základě zkušeností od uživatelů z každodenního používání strojů.

3.6 Distribuční cesty pro ČR a zahraničí

Firma Seco Industries má výrobní závod v Jičíně. V tomto závodě bylo dle informací k datu uzavření rukopisu této práce, v roce 2018 vyrobeno 8 836 ks traktorů. V roce 2017 firma vyrobila 8 313 traktorů, z nichž 28% zůstalo na českém trhu. Zbylou část výroby firma exportovala na zahraniční trhy ve 27 zemích světa. Mezi nejvýznamnější zahraniční trhy patří Německo (25%) a Francie (20%). Mezi další významné trhy se řadí např. Polsko, Itálie, Slovensko, Austrálie a Nový Zéland. Detailní rozdělení trhů je zobrazeno na Obrázku 4.



Obrázek 4: Zahradní traktory - hlavní trhy
Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

Firma disponuje distribuční cestou pro ČR, kde prodává své výrobky přímo smluvním prodejnám - dealerům, kteří výrobky prodávají konečným zákazníkům. Distribuční cesta pro ČR je následující: výrobce -> smluvní prodejna -> zákazník. Pro zahraniční trhy jsou použity dva druhy distribučních cest - prodej prostřednictvím distributora a superdistributora. Každý druh distribuční cesty je popsán níže.

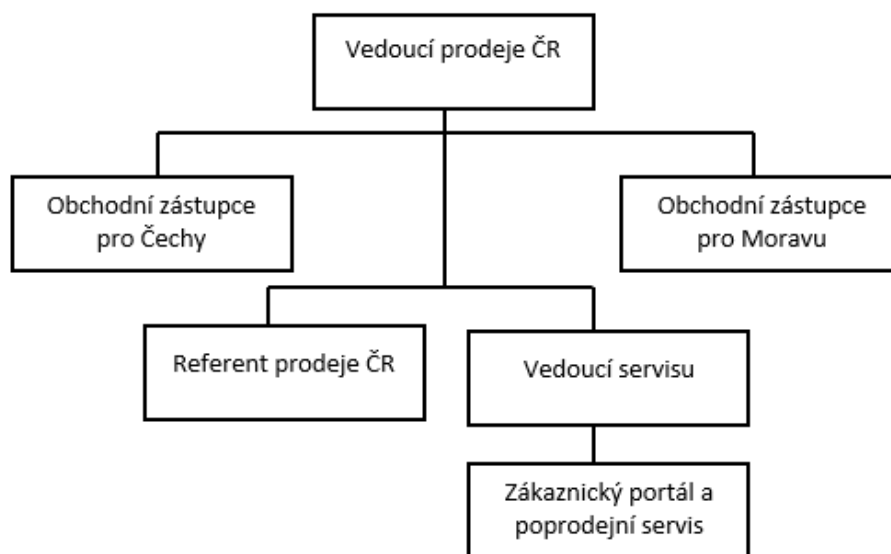
Pakliže distributor nebo superdistributor požaduje vlastní design, barvu nebo logo, firma je schopná těmto požadavkům vyhovět. Činí-li roční objednávka traktorů od 1 do 299 ks, zadávající distributor je povinen zaplatit kupní cenu navýšenou o cca 800 000 Kč. Činí-li roční objednávka od 300 ks traktorů více, zadávající distributor nenese žádné náklady navíc.

V ČR se všechny traktory prodávají pod značkou SECO. Pod touto značkou se traktory prodávají ještě v Irsku, Lotyšsku, Estonsku a na Slovensku. Celkový objem dodávek do

těchto zemí nepřevyšuje 300 ks ročně, distributorům by se tedy nevyplatilo připlácet za vlastní provedení - vlastní značku. Do ostatních zemí se traktory dodávají s jiným zákaznickým designem, obchodní značkou i barvou.

3.6.1 Distribuční cesta pro ČR

Struktura osob podílejících se na distribuční cestě pro ČR je znázorněna na Obrázku 5. Na vrcholu distribuční cesty stojí vedoucí tuzemského prodeje, jemuž jsou podřízeny další čtyři články. První dva články jsou tvořeny obchodními zástupci. Jeden obchodní zástupce má na starosti oblast Čech, druhý oblast Moravy a Slezska. Čtvrtým článkem je referent prodeje ČR. Úkolem tohoto referenta je zpracování prodejních objednávek, faktur a podkladů pro uzavírání smluv. Pátým článkem je vedoucí servisu, v jehož působnosti je vedení autorizovaného servisu na dané pobočce, řídí tým servisních poradců, zodpovídá za plnění standardů výrobce a komunikuje nejen se zákazníky, ale i s importéry a výrobcí. Podřízeným vedoucího servisu je šestý člen struktury, který se stará o zákaznický portál a poprodejní servis.



Obrázek 5: Struktura lidí podílejících se na distribuční cestě pro ČR
Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

V ČR firma jako výrobce prodává traktory přímo smluvním prodejnám, které prodávají výrobky konečným zákazníkům. Distribuční cesta tedy vypadá následovně: výrobce -> smluvní prodejna -> zákazník. Vidíme, že distribuční cesta v ČR je poměrně krátká, jelikož je mezi výrobcem a koncovým zákazníkem pouze jeden mezičlánek. Smluvních prodejen - dealerů je po celé České republice cca 97. Dealeri se člení dle rozsahu služeb, které

zákazníkům poskytují a dle velikosti výstavky nabízených traktorů. Zhruba polovina dealerů je v Čechách a druhá polovina na Moravě. Dealery lze rozdělit do třech kategorií:

- 1) Prodejce premium
- 2) Prodejce
- 3) Servis

Prodejce premium

Na této smluvní prodejně je minimálně 5 vystavených traktorů, vlastní předváděcí stroj a dealer zajišťuje aktivní prodej traktorů. Obchodní zástupce pro danou oblast dealera 3x ročně navštěvuje a na prodejnách vedou obchodní jednání týkající se výstavky traktorů, aktuálních reklamních panelů, popisků traktorů, cen, venkovního označení prodejny, vstupních dveří, webových stránek dealera apod. Dealer je s kompetentními osobami z firmy v osobním kontaktu 5x do roka, jelikož ještě 2x ročně navštěvuje povinná školení. Dealerovi je poskytován základní rabat z traktorů, příslušenství i náhradních dílů 20 % z maloobchodní doporučené ceny vyrábějící společnosti. Pokud dealer dodrží stanovený minimální obrat, dostane na konci roku až 4,5 % doplňkového motivačního rabatu. Za včasné a rychlé uhrazení faktur může získat navíc další 2 %. Dodatečné obchodní bonusy jsou vypláceny formou opravného daňového dokladu z celkového obratu dealera v daném roce. Na Obrázku 6 vidíme rozložení smluvních prodejen v kategorii prodejce premium. Zhruba 65% dealerů sídlí v Čechách a zbylých 35% je na Moravě.



Obrázek 6: Prodejce premium

Zdroj: SECO Industries, s.r.o. Smluvní prodejny [online]. 2018 [vid. 2018-08-02]. Dostupné z: <https://www.seco-traktory.cz/prodejni-sit>

V Tabulce 2 jsou údaje, které ovlivňují konečnou nákupní cenu pro smluvní prodejny. Pro zjednodušení vycházejme z konečné ceny pro zákazníka 100 000 Kč, od které odečteme 21 % DPH, 20 % rabat, který náleží smluvní prodejně, 4,5 % doplňkového motivačního rabatu a 2 % za rychlé zaplacení faktur. Konečná nákupní cena pro prodejce premium činí 59 150 Kč.

Tabulka 2: Výsledná nákupní cena pro prodejce premium

Konečná cena pro zákazníka s DPH	100 000,00 Kč
21 % DPH	79 000,00 Kč
20 % rabat pro smluvní prodejnu	63 200,00 Kč
4,5 % bonus pro smluvní prodejnu	60 356,00 Kč
2 % bonus za rychlé placení faktur	59 148,88 Kč
Konečná nákupní cena pro smluvní prodejnu	59 150,00 Kč

Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

3.6.1.1 Prodejce

Na této smluvní prodejně jsou 2-4 vystavené traktory a dealer má vlastní předváděcí stroj. Obchodní zástupce pro danou oblast navštěvuje dealera 2x ročně na prodejnách, kde probíhá obchodní jednání, které je stejné jako u prodejce premium. Dealer je s osobami z výrobní firmy v osobním kontaktu 4x do roka, jelikož ještě 2x ročně navštěvuje povinná školení. Dealerovi je poskytován základní rabat z traktorů, příslušenství i náhradních dílů 20 % z maloobchodní doporučené ceny vyrábějící firmy. Při dodržení stanoveného minimálního obratu, obdrží dealer až 3 % doplňkového motivačního rabatu. Za včasné a rychlé uhrazení faktur může získat navíc další 2 %. Dodatečné obchodní bonusy jsou vypláceny formou opravného daňového dokladu z celkového obratu dealera v daném roce. Na Obrázku 7 vidíme rozložení smluvních prodejen po celé České republice. Těchto prodejců je oproti prodejci premium více a jsou rovnoměrně rozloženi po celém území ČR.



Obrázek 7: Prodejce

Zdroj: SECO Industries, s.r.o. Smluvní prodejny [online]. 2018 [vid. 2018-08-02]. Dostupné z: <https://www.seco-traktory.cz/prodejni-sit>

V Tabulce 3 jsou uvedeny údaje, které ovlivňují konečnou nákupní cenu pro smluvní prodejny. Pro zjednodušení vycházejme z konečné ceny pro zákazníka 100 000 Kč, od které odečteme 21 % DPH, 20 % rabat, který náleží smluvní prodejně, 3 % doplňkového motivačního rabatu a 2 % za rychlé zaplacení faktur. Konečná nákupní cena pro prodejce činí 60 080 Kč.

Tabulka 3: Výsledná nákupní cena pro prodejce

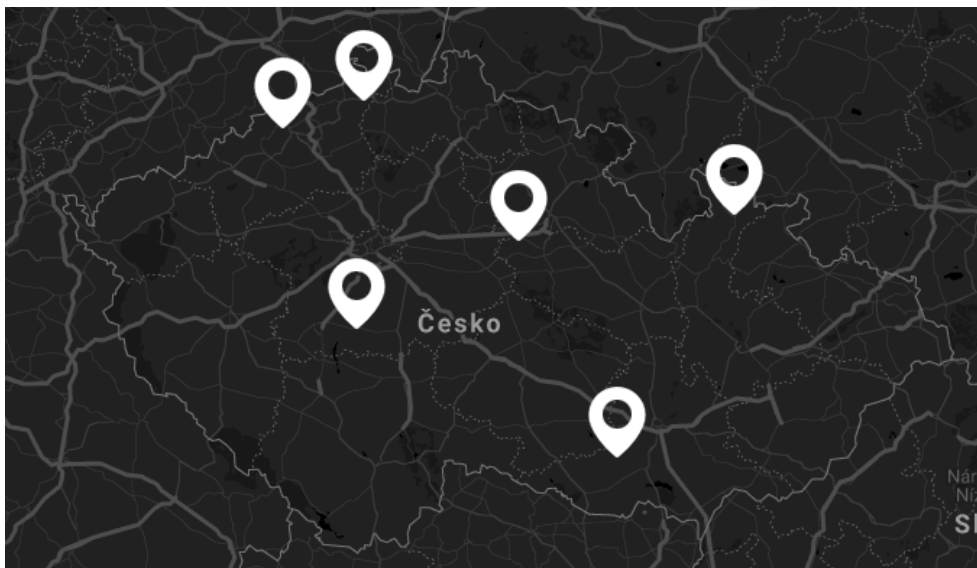
Konečná cena pro zákazníka s DPH	100 000,00 Kč
21 % DPH	79 000,00 Kč
20 % rabat pro smluvní prodejnu	63 200,00 Kč
3 % bonus pro smluvní prodejnu	61 304,00 Kč
2 % bonus za rychlé placení faktur	60 077,92 Kč
Konečná nákupní cena pro smluvní prodejnu	60 080,00 Kč

Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

3.6.1.2 Servis

Posledním typem smluvní prodejny je servis, kde jsou vystaveny 1-2 traktory na prodejně. Obchodní zástupce pro danou oblast tohoto dealera navštěvuje 1x ročně a vedou společně obchodní jednání, které je stejné jako u předchozích typů prodejen. Dealer s osobami z firmy je v osobním kontaktu 3x ročně, jelikož ještě 2x ročně navštěvuje povinná školení. Dealerovi je poskytován základní rabat z traktorů, příslušenství i náhradních dílů 20 % z maloobchodní doporučené ceny vyrábějící firmy. Tento prodejce nemá možnost získat doplňkový motivační rabat za stanovený minimální obrát, ale může získat bonus 2 % za

včasné a rychlé zaplacení faktur. Na Obrázku 8 jsou zobrazeny všechny smluvní prodejny typu servis a vidíme, že je jich nejméně a to konkrétně 6 po celé ČR.



Obrázek 8: Servis

Zdroj: SECO Industries, s.r.o. Smluvní prodejny [online]. 2018 [vid. 2018-08-02]. Dostupné z: <https://www.seco-traktory.cz/prodejni-sit>

V Tabulce 4 jsou údaje, které ovlivňují konečnou nákupní cenu pro smluvní prodejny. Pro zjednodušení vycházejme z konečné ceny pro zákazníka 100 000 Kč, od které odečteme 21 % DPH, 20 % rabat, který náleží smluvní prodejně a 2 % za rychlé zaplacení faktur. Konečná nákupní cena pro servis činí 61 940 Kč.

Tabulka 4: Výsledná nákupní cena pro servis

Konečná cena pro zákazníka s DPH	100 000,00 Kč
21 % DPH	79 000,00 Kč
20 % rabat pro smluvní prodejnu	63 200,00 Kč
2 % bonus za rychlé placení faktur	61 936,00 Kč
Konečná nákupní cena pro smluvní prodejnu	61 940,00 Kč

Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

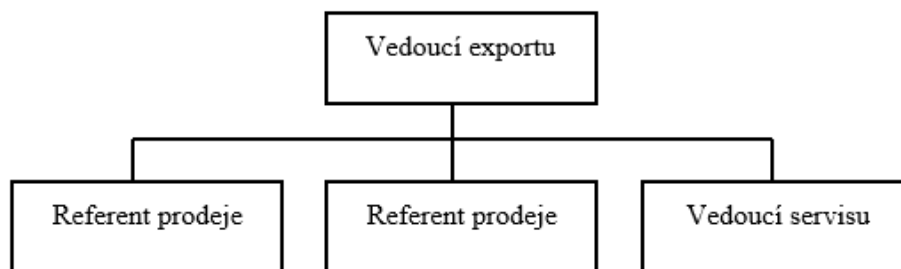
Každý rok v listopadu vedoucí prodeje ČR organizuje jednodenní obchodní školení pro všech cca 96 dealerů, kde jsou jim představeny nové modely zahradních traktorů, obchodní modely, rabaty a veškeré plánované změny a povinnosti na následující rok. Dostanou také nové katalogy s plánovanými modely a cenami na příští rok. Tato školení jsou pro dealery povinná a vždy se jich účastní majitel firmy a šéf dané smluvní prodejny. Další povinné školení se koná v únoru, které je několikadenní a většinou trvá 4-5 dnů. Toto servisní školení je několikadenní z důvodu rozplánování servisu různých částí traktoru na každý den. Každý dealer na tomto školení se musí účastnit minimálně dvou dnů a má možnost

výběru libovolných dnů dle částí traktoru, které ho nejvíce zajímají nebo ve kterých potřebuje získat či doplnit nové informace. Například první den je školení zaměřené na servis motorů, druhý den na převodovky, třetí den na poprodejní servis a řešení reklamací atd.

Dealeři objednávají požadované traktory či příslušenství na zákaznickém portále prostřednictvím klasického košíku, jako známe na všech e-shopech. Na portále vidí veškeré dostupné zboží či fotografie a produkty si mohou také rezervovat. Pokud vytvoří objednávku na dodání zboží, automaticky se daná objednávka vychystá do expedičního skladu. Pracovníci skladu danou objednávku připraví, zabalí a odešlou přepravní službou. Po odeslání a vytvoření dodacího listu se automaticky odešle faktura na e-mailovou adresu dealera k zaplacení celkové částky.

3.6.2 Distribuční cesta pro zahraničí

Na Obrázku 9 je struktura osob podílejících se na distribuční cestě pro zahraničí. Vrcholným orgánem této struktury je vedoucí exportu, jemuž jsou podřízeni dva referenti prodeje, kteří zajišťují vystavování faktur a dodacích listů, zpracovávají podklady pro uzavírání obchodních smluv, zajišťují podporu při prodeji zboží a podílí se na koordinaci prodeje. Dalším podřízeným vedoucího prodeje je vedoucí servisu.



Obrázek 9: Struktura lidí podílejících se na distribuční cestě pro zahraničí
Zdroj: Interní materiály firmy, vlastní zpracování

3.6.2.1 Super distributor

Super distributor je firma, která působí na zahraničním trhu a je mateřskou společností dalších aktivních poboček, které jsou umístěné v různých zemích. Jako příklad uvedu firmu Emak, která sídlí v Itálii a má pobočky v Německu, Francii, Polsku, Velké Británii atd. V tomto případě výrobní firma vede obchodní jednání pouze s mateřskou společností v Itálii, se kterou domlouvá sortiment traktorů, obraty a ceny za dodané traktory, které se

liší podle počtu odebraných výrobků. Čím více výrobků firma odebere, tím nižší je konečná cena pro jednotlivé traktory. Dále se domlouvají počty kusů, které budou dodány do jednotlivých poboček firmy Emak v cizích zemích a celková cena za traktory vzhledem k souhrnnému odebranému množství. Distribuční cesta pro super distributora je výrobce -> super distributor -> distributor -> zákazník. Firma Emak odebírá přibližně polovinu celkové produkce, tedy zhruba 4000 ks traktorů. S distributory firmy Emak v jednotlivých cizích zemích se domlouvá už pouze množství kusů a termín dodání do jednotlivých poboček. Výrobní firma požaduje od jednotlivých poboček výhled, kdy odeberou domluvený počet traktorů a v jakém sortimentu.

V Tabulce 5 jsou údaje, které ovlivňují konečnou nákupní cenu pro super distributora v Německu. Pro zjednodušení vycházejme z konečné ceny pro zákazníka 100 000 Kč, od které odečteme 19 % DPH, 30 % rabat, který náleží smluvní prodejci, 17 % pro importéra, který zboží doveze do dané země, školí dealery apod. a 7% pro super distributora. Konečná nákupní cena pro super distributora činí 43 770 Kč.

Tabulka 5: Výsledná nákupní cena pro super distributora

Konečná cena pro zákazníka s DPH	100 000,00 Kč
19 % DPH	81 000,00 Kč
30 % rabat pro smluvní prodejnu	56 700,00 Kč
17 % importér do země	47 061,00 Kč
7% super distributor	43 766,73 Kč
Konečná nákupní cena pro super distributora	43 770,00 Kč

Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

3.6.2.2 Distributor

Distributor je firma, která působí na daném zahraničním trhu, např. v Německu. Obchodní jednání, tedy dohody o druhu a množství sortimentu, termínu dodání zboží, konečné ceně a dalších specifikacích probíhá mezi výrobní firmou a distributorem. Na německém trhu působí jako distributor např. firma Herkules Garten, která objedná zhruba 1500 ks traktorů ročně, Distributor uskládá objednané traktory, příslušenství i náhradní díly ve svých skladech v dané zemi. Distributor v dané zemi vystupuje úplně stejně jako společnost Seco Industries v ČR. Má několik obchodních zástupců a v dané zemi až několik set smluvních prodejen, kterým dodává traktory a poskytuje jim stejné služby a informace jako Seco Industries poskytuje dealerům v ČR. V praxi funguje to, že v dané zemi nemusí být pouze jeden distributor např. v Německu, Francii a Polsku jsou distributoři dva. Distribuční cesta pro distributora je výrobce -> distributor -> smluvní prodejna -> zákazník.

V Tabulce 6 jsou údaje, které ovlivňují konečnou nákupní cenu pro distributora v Německu. Pro zjednodušení je možné vycházet z konečné ceny pro zákazníka 100 000 Kč, od které se odečte 19 % DPH, 30 % rabat, který náleží smluvní prodejci a 17 % pro importéra, který zboží doveze do dané země, školí dealery apod. Konečná nákupní cena pro super distributora činí 47 060 Kč.

Tabulka 6: Výsledná nákupní cena pro distributora

Konečná cena pro zákazníka s DPH	100 000,00 Kč
19 % DPH	81 000,00 Kč
30 % rabat pro smluvní prodejnu	56 700,00 Kč
17 % importér do země	47 061,00 Kč
Konečná nákupní cena pro distributora	47 060,00 Kč

Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

Z výše uvedených informací a výpočtů vyplývá, že pokud firma prodává zahradní traktory smluvním prodejcem v ČR, tak maloobchodní cena, za kterou smluvní prodejny nakupují výrobky je vyšší než v případě prodeje do zahraničí. Pokud se vezme v úvahu nákupní cena pro smluvního prodejce premium v ČR, který nakupuje traktory za 59 150 Kč a nákupní cena pro super distributora v Itálii, která je 43 770 Kč, rozdíl v ceně za 1 zahradní traktor je 15 300 Kč. Vyšší cena, kterou výrobce v ČR získá za prodej stroje je způsobena menším počtem mezičlánků a menším množstvím vynaložených nákladů na tyto mezičlánky.

V případě prodeje traktorů do zahraničí je potřeba započítat dodatečné náklady, které vznikají na další mezičlánky potřebné k uskutečnění obchodu. Jsou to náklady na importéra, které činí 17%, vyšší rabat pro smluvní prodejnu, který je 30% a pokud je to distribuce přes super distributora zvýší se náklady ještě o 7%, které si účtuje super distributor neboli mateřská firma. Konečná cena, kterou výrobce za zboží dostane je tedy nižší než v případě distribuce pro ČR.

Pro firmu je důležité, aby prodala co nejvíce výrobků. V ČR se v roce 2018 prodalo cca 2200 ks traktorů a v zahraničí 6 600 ks. V ČR se tedy prodá menší počet traktorů, ale výrobce z těchto traktorů má vyšší zisk, který se ve výsledku téměř vyrovná se ziskem z prodeje traktorů v zahraničí, kde se traktorů prodává sice více, ale s menším ziskem pro výrobce. Export je tedy pro firmu velice důležitý, protože umožňuje vyrábět větší množství traktorů než v případě uspokojování poptávky pouze na domácím trhu.

4 Analýza konkurenceschopnosti výrobků společnosti Seco Industries, s.r.o.

V následující analytické části jsou nejprve stručně představeny všechny modelové řady zahradních traktorů SECO a následně krátce popsány jednotlivé modely. Je popsána SWOT analýza, která zachycuje silné a slabé stránky výrobků a společnosti a také příležitosti a hrozby. Následuje PEST analýza popisující politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, socio-kulturní a technologické faktory v ČR. Jsou představeni největší globální konkurenční výrobci zahradních traktorů. Následuje porovnání konkrétních modelů od každé zastoupené značky na základě technických parametrů a cenového srovnání na třech největších odbytových trzích, kterými jsou ČR, Německo a Francie. Dále jsou jednotlivé výrobky hodnoceny na základě subjektivního vnímání výrobků trhem a tato data byla získána na základě dotazníkového průzkumu mezi prodejci zahradních traktorů SECO. Na základě těchto porovnání je zhodnocena konkurenceschopnost zahradních traktorů SECO a jsou navržena možná opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Seco Industries vyrábí pod značkou SECO 4 modelové řady - Challenge, Starjet, Crossjet a Goliath. Součástí každé této řady je několik modelů. Dohromady společnost Seco Industries vyrábí 14 modelů zahradních traktorů. Traktory se dají rozdělit do třech základních skupin a to na základní traktory Challenge o záběru žacího ústrojí 92 cm / 102 cm a cenovou hladinou 80 000 - 95 000 Kč, traktory Starjet o záběru žacího ústrojí 102 cm a cenovou hladinou 99 900 – 250 000 Kč a profesionální mulčovací traktory Crossjet a Goliath o záběru žacího ústrojí 92 cm / 110 cm / 132 cm v cenové hladině 175 000 – 250 000. Níže jsou stručně popsány jednotlivé zahradní traktory.

Traktory Challenge

Tyto traktory jsou vhodné pro náročné domácí uživatele, kteří mají velikost pozemku do 15 000 m². Jsou vhodné pro pravidelné udržování travnatých ploch, ale poradí si i se sečením odrostlé a vlhké trávy. Snadno se ovládají a poradí si i se členitými pozemky díky malému poloměru zatáčení. Lze využívat celoročně k sečení, mulčování, úklidu listí i sněhu. Příslušenství, které lze na tento typ zakoupit:

- deflektor - slouží k sečení trávy bez sběrného koše a posečená hmota se tak usměřňuje zpět na zem;

- sklopný vozík – lze v něm odvézt trávu, dřevo, zahradní odpad nebo stavební materiál;
- sněhovou radlici – na odstraňování sněhu, pracovní záběr je 120 cm a lze ji ovládat z místa řidiče;
- přídatné závaží – zvyšuje zatížení hnací nápravy a zvyšuje pohyblivost traktoru na sněhu a ledu.
- sněhové řetězy – pro snadný pohyb na sněhu nebo zledovatěném povrchu.

Jako příplatkovou výbavu lze pořídit volant s ovládací koulí nebo sedadlo DE-LUXE s opěrkami rukou.

Challenge AJ 92-16

Traktor disponuje dvouválcovým motorem Briggs & Stratton 7160 INTEK SERIES 656 ccm. Záběr žacího ústrojí je 92 cm. Má hydrostatickou převodovku s pohonem zadních kol a sběrný koš o objemu 300 litrů. Je vhodný pro pozemky o velikosti 1 000 – 10 000 m².

Challenge AJ 92-20

Traktor má dvouválcový motor Briggs & Stratton 7200 PROFESSIONAL SERIES 656 ccm. Záběr žacího ústrojí je 92 cm. Má hydrostatickou převodovku s pohonem zadních kol a sběrný koš o objemu 300 litrů. Je vhodný pro členité pozemky o rozloze 1 000–10 000 m².

Challenge MJ 102-22

Stroj má dvouválcový motor Briggs & Stratton 7220 PROFESSIONAL SERIES 656 ccm. Záběr žacího ústrojí je 102 cm. Má hydrostatickou převodovku s mechanickou uzávěrkou diferenciálu. Sběrný koš má taktéž objem 300 litrů. Je vhodný i pro členité pozemky o rozloze 1 000–15 000 m² (Seco, 2018).

Traktory Starjet

Tyto traktory jsou vhodné pro středně velké pozemky od 2 500 do 30 000 m². Využijí se pro údržbu zahrad, ale i firemních a sportovních areálů nebo v obcích a komunálních službách. Vhodné pro pravidelnou údržbu travnatých ploch, ale poradí si i se sběrem přerostlé a vlhké trávy. Ačkoliv jsou traktory robustní, ovládání je velice jednoduché a mají vynikající svahovou dostupnost. Traktory lze využívat celoročně k sečení, mulčování, úklidu listí a sněhu či na rozmetání hnojiva nebo soli. Jako příslušenství lze zakoupit:

- deflektor - slouží k sečení trávy bez sběrného koše a posečená hmota se tak usměrňuje zpět na zem;
- motorový zametací kartáč – ze zpevněných ploch zametá nečistoty a v zimě odmetá sněh, pracovní záběr je 110cm;
- tažené rozmetadlo – slouží k rozmetání soli a dalších sypkých materiálů, zásobník má objem 150 litrů a odběr materiálu je plynulý;
- sklopný vozík – lze v něm odvést trávu, dřevo, zahradní odpad nebo stavební materiál;
- vertikutátor – slouží k provzdušnění porostu díky odstraňování mechu a staré trávy, hmotu sbírá do sběrného koše;
- sněhová fréza – pro snadné odstraňování sněhu, vhodné pro horské oblasti, ovládání z místa řidiče, pracovní záběr 100 cm;
- sněhová radlice - na odstraňování sněhu, pracovní záběr je 120 cm a lze ji ovládat z místa řidiče;
- přídatné závaží – zvyšuje zatížení hnací nápravy a zvyšuje pohyblivost traktoru na sněhu a ledu.
- sněhové řetězy – pro snadný pohyb na sněhu nebo zledovatělém povrchu.

Jako příplatkovou výbavu lze pořídit volant s ovládací koulí, tempomat, čtyřplátnové pneu OFF-ROAD nebo šípové pneu, vestavěné přepínání sběr/mulč, žací ústrojí MULČ profi 110 cm, žací ústrojí 122 cm.

Starjet UJ 102-22 (P1)

Má dvouválcový motor Briggs & Stratton 7220 PROFESSIONAL SERIES 656 ccm a hydrostatickou převodovku s pohonem zadních kol. Sběrný koš má objem 320 litrů. Záběr žacího ústrojí je 102 cm. Vhodný je na pozemky o rozloze 2 000–16 000 m² do 10°.

Starjet UJ 102-24 (P2)

Traktor má dvouválcový motor Briggs & Stratton 8240 PROFESSIONAL SERIES 724 ccm a hydrostatickou převodovku s pohonem zadních kol a unikátní automatickou uzávěrkou diferenciálu. Koš má objem 320 litrů. Záběr žacího ústrojí je 102 cm a je vhodný na pozemky o rozloze 2 000–16 000 m² do 15°.

Starjet Exclusive UJ 102-24 (P6)

Stroj je vybaven motorem Briggs & Stratton 8240 COMMERCIAL SERIES 724 ccm a hydrostatickou převodovkou. Uzávěrka diferenciálu je mechanická. Sběrný koš pobere 380 litrů trávy. Záběr žacího ústrojí je 102 cm. Stroj je určen pro pozemky o rozloze 2 500–30 000 m² a maximálním sklonu 20°.

Starjet Exclusive UJ 102-24 (P6) PRO

Model má motor Briggs & Stratton 8240 COMMERCIAL SERIES 724 ccm, hydrostatickou převodovku a mechanickou uzávěrku diferenciálu. Zásobník na trávu má objem 400 litrů a má vysokozdvížné vyklápění do výšky 187 cm. Záběr žacího ústrojí je 102 cm. Vhodný je pro pozemky o rozloze 2 500–30 000 m² i v náročných svahových podmínkách.

Starjet Exclusive UJ 102-24 4x4

Traktor disponuje motorem Briggs & Stratton 8240 COMMERCIAL SERIES 724 ccm s pohonem 4x4. Uzávěrka diferenciálu je mechanická. Koš na trávu má objem 380 litrů a záběr žacího ústrojí je 102 cm. Je určen pro pozemky o rozloze 2 500–30 000 m² ve velice náročném terénu.

Starjet Exclusive UJ 102-24 4x4 PRO

Traktor disponuje motorem Briggs & Stratton 8240 COMMERCIAL SERIES 724 ccm, profesionálním pohonem 4x4 a mechanickou uzávěrkou diferenciálu. Objem koše je 400 litrů a vyklápění je vysokozdvížné. Záběr žacího ústrojí je 102 cm. Je určen pro pozemky o rozloze 2 500–30 000 m² a náročných svahových podmínkách.

Starjet Exclusive Limitovaná Edice Model UJ 102-23 (P4)

Model této limitované edice byl na trh uveden v březnu roku 2018 a bylo dostupných pouze 130 ks. Každý kus dostal originální výrobní číslo od 1 do 130. Vybaven je motorem Briggs & Stratton VANGUARD 23 GROSS HP 627 ccm, hydrostatickou převodovkou a pohonem zadních kol. Má mechanickou uzávěrku diferenciálu a sběrný koš o objemu 380 litrů. Záběr žacího ústrojí je 102 cm. Vhodný je zejména pro pozemky o rozloze 2 500 – 25 000 m². Tento model se vyráběl ve specifických zeleno-oranžových barvách (Seco, 2018).

Traktor Crossjet

Tento traktor je výkonným mulčerem pro neudržované a náletové plochy. Díky nízkému těžišti a pohonem 4x4 se hodí pro členitý a kopcovitý terén. Zvládne posekat náletové dřeviny do průměru 4 cm, vzrostlý porost a keře. Již v základu je vybaven čtyřplátnovými pneumatikami se šípovým vzorem pro dobrou přilnavost v náročném terénu. Možné příslušenství:

- tažené rozmetadlo – slouží k rozmetání soli a dalších sypkých materiálů, zásobník má objem 150 litrů a odběr materiálu je plynulý;
- sklopný vozík – lze v něm odvézt trávu, dřevo, zahradní odpad nebo stavební materiál;
- sněhová radlice - na odstraňování sněhu, pracovní záběr je 120 cm a lze ji ovládat z místa řidiče;
- sněhové řetězy – pro snadný pohyb na sněhu nebo zledovatělém povrchu.

Crossjet SC 92-23 4x4

Stroj je vybaven motorem Briggs & Stratton VANGUARD 23 GROSS HP 627 ccm, pohonem 4x4 a mechanickou uzávěrkou diferenciálu. Zejména je vhodný do náročného a jinak nepřístupného terénu, neudržovaných a náletových ploch. Zvládne posekat šípkové keře, náletové dřeviny nebo vysoký rákos. Jeho obliba je vysoká díky možnosti vysečení příkopů silnic, sjezdových tratí nebo koryt řek a rybníků. Je určen pro pozemky o rozloze 5 000–80 000 m² (Seco 2018).

Traktory Goliath

Tyto traktory rozšiřují možnosti modelu Crossjet a jsou výkonnými mulčery pro neudržované a náletové plochy. Vhodný do náročného terénu, kam se jiná technika nedostane. Poseká náletové dřeviny o průměru 4 cm, vzrostlý porost a keře. Lze zakoupit příslušenství:

- motorový zametací kartáč – ze zpevněných ploch zametá nečistoty a v zimě odmetá sněh, pracovní záběr je 110cm;
- tažené rozmetadlo – slouží k rozmetání soli a dalších sypkých materiálů, zásobník má objem 150 litrů a odběr materiálu je plynulý;
- sklopný vozík – lze v něm odvézt trávu, dřevo, zahradní odpad nebo stavební materiál;

- vertikutátor – slouží k provzdušnění porostu díky odstraňování mechu a staré trávy, hmotu sbírá do sběrného koše;
- sněhová fréza – pro snadné odstraňování sněhu, vhodné pro horské oblasti, ovládání z místa řidiče, pracovní záběr 100 cm;
- sněhová radlice - na odstraňování sněhu, pracovní záběr je 120 cm a lze ji ovládat z místa řidiče;
- sněhové řetězy – pro snadný pohyb na sněhu nebo zledovatělém povrchu.

Jako příplatkovou výbavu lze pořídit chladič oleje, žací ústrojí 92, 110 nebo 132 cm.

Goliath GC XX-23

Stroj má motor Briggs & Stratton VANGUARD 23 GROSS HP 627 ccm, mechanickou uzávěrku diferenciálu a je vhodný pro intenzivní i extenzivní mulčování. Lze použít tři druhy žacího ústrojí 92 cm/110 cm a 132 cm. Vhodný k údržbě příkopů silnic, vysekávání trávy v lesnických školkách nebo na sjezdové tratě. Je určen pro pozemky o rozloze 5 000 – 80 000 m².

Goliath GC XX-26 4x4

Disponuje motorem Kawasaki FS 730 V 726 ccm a je vhodný pro intenzivní i extenzivní mulčování. Možnost připojení třech druhů žacího ústrojí k údržbě různě zanedbaných ploch. Je určen pro pozemky o rozloze 5 000 – 100 000 m² (Seco, 2018).

4.1 PEST analýza Česká republika

- *Politicko-legislativní faktory.* Firmy, které podnikají na území ČR, musí respektovat různé zákony, normy a vyhlášky této země. Obchodní zákoník, který byl platný v letech 1992 až 2013, upravoval postavení podnikatelů a obchodních vztahů. Od 1. ledna 2014 byl Obchodní zákoník v souvislosti s přijetím nového občanského zákoníku nahrazen novým Zákonem o obchodních korporacích a novým Občanským zákoníkem. Závazková úprava vztahů byla přesunuta do nového občanského zákoníku (Economia, 2013).

Dne 25. května 2018 vstoupilo v platnost obecné nařízení Evropské unie o ochraně osobních údajů (GDPR). Cílem nařízení je chránit data o fyzických osobách, jejich zpracování a šíření. Podnikatelé by na základě tohoto vyhlášení měli mít přehled o tom, jaká data a proč zpracovávají a jestli jsou data zabezpečena. Na vyžádání

zákazníka, Úřadu pro ochranu osobních údajů nebo zaměstnance by podnikatelé měli být schopni podat informace, jak s danými osobními informacemi nakládají (Economia, 2017).

- *Ekonomické faktory.* Tyto faktory ovlivňují vnější okolí podniku. Lze sem zařadit například výši úrokových sazeb, míru nezaměstnanosti, hrubý domácí produkt, inflaci či fázi ekonomického cyklu.

Za posledních 5 let HDP stále roste a v roce 2017 dosahoval 5 049,9 mld. Kč. Meziroční tempo růstu počítané ze stálých cen bylo 4,6 %, což bylo nejvíce od hospodářské krize. K růstu HDP přispívají domácnosti svými spotřebními výdaji, investiční výdaje podniků a zahraniční obchod. Firma Seco Industries s.r.o. vykazovala v roce 2017 výsledek hospodaření za běžné účetní období (kurzycz, 2018).

Míra nezaměstnanosti za posledních 5 let stále klesá. V červnu roku 2018 se míra nezaměstnanosti dostala na hodnotu 2,9 %, což je historicky nejnižší hodnota. To je způsobeno tím, že ke dni uzavření rukopisu této práce se ekonomika nachází ve fázi konjunktury. Kvůli takto nízké nezaměstnanosti je pro firmy nelehké nalézt dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Nezaměstnaní raději zůstávají bez práce, než aby pracovali na pozicích, které neodpovídají jejich kvalifikaci a očekávané výši mzdy. Zaměstnavatelé na tento problém reagují zvyšováním mezd a zaváděním zaměstnaneckých benefitů. Pokud je to možné, zaměstnavatelé investují do automatizace, aby se snížila potřeba lidské práce. Společnost Seco Industries patří mezi velké podniky a zaměstnává kolem 650 zaměstnanců. Objem produkce se každoročně zvyšuje a je potřeba zaměstnávat větší počet pracovníků. Společnost Seco Industries se v roce 2018 taktéž potýkala s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Pro zachování stále stejné kvality produkovaných výrobků poskytuje pracovníkům potřebné školení a kurzy (kurzycz, 2018).

V srpnu 2018 proběhlo zvýšení úrokových sazeb Českou národní bankou. Základní úroková sazba se zvýšila z 1 % na 1,25 %. Od této sazby se odvíjí výše úroků komerčních úvěrů. Zvýšila se také lombardní sazba z 2 % na 2,25 % a diskontní sazba z 0,05 % na 2,25 %. Lombardní sazba stanovuje procentní úrok, za který si obchodní banky mohou půjčit peníze u centrální banky proti zástavě cenných

papírů. Za zvýšení úrokových sazeb může ekonomický rozvoj tedy zvyšování mezd, inflace a oslabení koruny (Běhounek, 2018).

- *Socio-kulturní faktory.* Mezi tyto ukazatele patří například demografický vývoj populace, úroveň vzdělávání, hustota osídlení, životní úroveň atd. Dle údajů z Českého statistického úřadu je vidět, že úroveň vzdělání obyvatel roste. Počet lidí se základním vzděláním se snižuje, naopak počet lidí se středoškolským vzděláním s maturitou nebo vysokoškolským vzděláním se zvyšuje. Ve společnosti Seco Industries pracuje zhruba 80 % lidí na dělnických pozicích a zbylých 20 % zaměstnanců jsou THP. Díky vyšší vzdělanosti obyvatel má zaměstnavatel větší výběr potenciálních kandidátů při obsazování volných pracovních pozic.
- *Technologické faktory.* Pro udržení konkurenceschopnosti jsou firmy nuceny vymýšlet inovace, obnovovat technické vybavení a technologické postupy. Společnost Seco Industries má vlastní technický vývoj, který se stará o to, aby výrobky splňovaly stále náročnější přání zákazníků a byly o něco lepší než konkurenční výrobky. V dnešní době jsou mezi zákazníky velice oblíbené webové stránky, kdy si potenciální zákazníci mohou prohlédnout veškerý nabízený sortiment z pohodlí domova. Webové stránky je potřeba neustále inovovat, aby nepůsobily zastarale. Neméně důležitá je také snadná přehlednost a orientace na webových stránkách. Na webových stránkách společnosti Seco Industries se zákazníci mohou dozvědět potřebné informace o nabízených produktech, jejich parametry a specifikace. Lze tam nalézt seznam veškerých prodejců po ČR. Poslední dobou jsou zejména mezi mladšími ročníky populární sociální sítě, Pokud prodejce chce cílit na mladší generace, je potřeba aby přidával zajímavý obsah právě na sociální sítě (Instagram, Facebook).

4.2 SWOT analýza

Níže je zobrazena SWOT analýza, která zachycuje interní faktory společnosti a jejich výrobků tedy silné a slabé stránky a externí faktory, kterými jsou příležitosti a hrozby.

Tabulka 7: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • kvalita • flexibilita • životnost 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká cena • malosériové technologie • vysoké náklady na servis

<ul style="list-style-type: none"> • celoroční využití • příslušenství • instruktážní videa na Youtube • 120 provedení traktorů • dlouhá záruka • poradenství při výběru • vlastní vývoj a konstrukce strojů • stálé ceny po celý rok • solidní chování vůči zákazníkům 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečné využívání marketingu k získávání potenciálních zákazníků
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • vstup na nové trhy • rozšíření prodejní a servisní sítě na stávajících trzích • využití sériové technologie • nové technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • vstup nových konkurentů • snížení tržního podílu v důsledku nespokojených zákazníků • zhoršení ekonomické situace (příchod ekonomické krize) • neočekávané pohyby na měnových trzích • změna klimatických podmínek

Zdroj: Interní materiály, vlastní zpracování

Silné stránky

- **Kvalita** – firma se u svých výrobků zaměřuje především na použití moderních technologií, moderních konstrukčních postupů a kvalitních materiálu za účelem maximalizace spolehlivosti výrobků.
- **Flexibilita** – ačkoli se podnik dle počtu zaměstnanců řadí již mezi velké podniky, tak stále je poměrně flexibilní vůči plnění přání svých zákazníků. V případě objednávky 300 ks traktorů s vlastním designem je možné vyrobené traktory odebrat v časovém rozmezí 2-3 měsíců. V případě složitějšího designu jsou traktory vyrobeny do 4 měsíců. Pokud si zákazník přeje změnit pouze barvu, jsou traktory vyrobeny do 2 měsíců. Firma je schopna vyhovět přáním zákazníka i na malé objednávky např. 10 – 30 ks. Firma je každý rok schopná změnit kapotáž, barvu a udělat i malé množství traktorů s vlastním designem. V případě zájmu o objednání

traktorů probíhá nejdříve komunikace, kde jsou sděleny představy zákazníka, vytvářejí se smlouvy a teprve 6 týdnů před výrobou je potřeba sdělit přesné množství, modely, design, polepy atd.

Pokud by si zákazník zadal požadavek na výrobu traktorů s vlastním designem u největšího výrobce na světě – firmy Stiga, traktory by byly vyrobené nejdříve za 1 rok od zadání zakázky. Pokud by měl zájem o vlastní design, tak minimální odebrané množství činí u této firmy 800 ks traktorů. Závazná objednávka na design, množství, barvu nebo modely, musí být zadána půl roku před zahájením výroby. V případě objednávky pouze několika desítek traktorů by byl zákazník přesměrován na distributora a objednávka by neprobíhala přímo přes výrobce.

- **Životnost** - podstata dlouhé životnosti traktorů SECO vychází z již zmíněného použití vybraných kvalitních materiálů. Tyto materiály jsou následně zpracovány prostřednictvím moderního technologického vybavení, což vede k dlouhé životnosti a odolnosti celého výrobku. Dlouhá životnost rovněž činí tyto výrobky přátelskými k životnímu prostředí, protože není nutná jejich častá výměna za nové z důvodu nadměrného opotřebení.
- **Celoroční využití** – protože firma ve svém portfoliu má nepřeborné množství příslušenství k jednotlivým typům traktorů, dají se využívat pro různé účely po celý rok. V ČR se traktory využívají, jak k sečení fotbalových hřišť, pro využití v komunálních službách nebo pro domácí použití. Stroje se díky možnosti připojení zametacího kartáče využívají pro celoroční údržbu obecních ploch a chodníků. V létě jsou šikovnými pomocníky pro údržbu pravidelně upravovaných travnatých ploch nebo pro sekání příkopů u silnic, sjezdových tratí či vysekávání trávy v lesních školkách. Na podzim jsou výbornými pomocníky pro sklizení spadaneho podzimního listí. V zimě za použití sněhové radlice slouží k odklizení sněhu. Využití těchto traktorů je opravdu různorodé a na své si přijde i nejnáročnější uživatel.
- **Příslušenství** – jak již bylo řečeno, firma disponuje velkým množstvím příslušenství, které se dá využívat v průběhu celého roku. Zákazníkům nabízí například motorový zametací kartáč pro úklid chodníků nebo cest, vertikutátor na provzdušňování trávníků, mulčovač, sklopný vozík, který lze multifunkčně využít,

sněhovou frézu nebo radlici na úklid sněhu či sněhové řetězy pro snadné zdolání nepříznivých povětrnostních podmínek.

- **Instruktažní videa** – zákazníci mohou na Youtube nalézt instruktažní videa, která názorně vysvětlují různé úkony, potřebné pro správnou obsluhu a seřízení traktoru. Video jsou zpracována tak, aby byla srozumitelná i pro úplného začátečníka a jsou vhodná především pro uživatele, kteří traktor využívají jen občas nebo pouze přes určité roční období a úkony nemají příliš zautomatizované.
- **Velké množství provedení** – firma nabízí 4 modelové řady, které vyrábí ve 120 provedeních. Záleží tedy na požadavku každého zákazníka a firma je schopna vyrobit různé množství traktorů s vlastním designem či barvou. Jak již bylo zmíněno, traktory pod značkou SECO se prodávají pouze v ČR, na Slovensku, v Irsku, v Estonsku a v Lotyšsku, protože objednávky nejsou větší než 300 ks traktorů ročně. Zbytek se prodává pod jinou obchodní značkou, designem i barvou.
- **Vlastní vývoj a konstrukce** – firma má svůj vlastní technický vývoj a konstrukci strojů. Cílem je odlišit své výrobky od konkurence a nevyrábět plagiáty. Na základě tohoto vlastního vývoje firma každý rok vylepšuje své modely, odstraňuje nedostatky, které získala zpětnou vazbou od svých zákazníků a diferencuje se tak i od výrobků světově známých značek.
- **Dlouhá záruka** – vzhledem k výše uvedenému poskytuje firma SECO na své výrobky záruku v délce 5 let nebo maximálně 650 motohodin, podle toho, co nastane dříve. Dává tím najevo svým zákazníkům i konkurenci, že jsou si vědomi kvality a technické úrovně svých výrobků a mohou si dovolit nést náklady na neočekávané poruchy a závady těchto strojů až po takto dlouhou dobu. Zákazníci tento signál vnímají pozitivně a dochází díky tomu ke zvyšování tržního podílu na všech trzích, kde je firma SECO Industries ekonomicky aktivní, ať už pod značkou SECO či jinou. Stroj je potřeba předávat k pravidelným ročním kontrolám do autorizovaného servisu, kde zákazník dostane potvrzení do servisní knížky a záruka se prodlouží o další 1 rok až do celkové výše 5 let. Náklady na roční prohlídky jsou naúčtovány zákazníkovi. Pravidelná kontrola zahrnuje např. výměnu zapalovací svíčky, výměnu vzduchového filtru, vyčištění a seřízení karburátoru, kontrolu akumulátoru, kontrolu nastavení žacího ústrojí atd.
- **Poradenství při výběru** – provozují individuální poradenství s výběrem vhodného traktoru, a to i včetně prohlídky pozemku, na kterém by měl být vybraný traktor

užíván. Někdy je zákazníkovi doporučen zcela jiný traktor, než jaký zamýšlel koupit, protože fungování stroje dle jeho předchozího výběru by na daném pozemku bylo nevyhovující.

- **Stálé ceny po celý rok** – firma své výrobky nabízí po celý rok za stejné ceny. Není tedy použita cenová strategie, kdy je cena výrobku uměle nadhodnocena a výrobce poté láká zákazníky na procentuálně vysoké slevy. Firma SECO si je vědoma kvality svých výrobků a nemá tedy důvod podbízet se zákazníkům nízkou cenou, případně zdánlivě nízkou cenou maskovanou za vysokou slevu.
- **Solidní chování vůči zákazníkům** – firma se vůči svým zákazníkům snaží chovat zodpovědně. Např. - vystavuje-li někde billboard, na kterém je vyobrazen konkrétní model traktoru, je k němu rovněž uvedena adekvátní cena, která reálně náleží konkrétnímu modelu traktoru. Nedochozí tedy k situaci, kdy je zákazník klamán, neboť na billboardu je zobrazen některý z nejdražších modelů, ale uvedená cena náleží některému z levnějších modelů, který však na billboardu zobrazen není.

Slabé stránky

- **Vysoká cena** – jelikož se firma zaměřuje především na výrobu kvalitních výrobků, které mají dlouhou životnost a je schopná vyhovět individuálním přáním zákazníků na množství a design traktorů, je cena oproti konkurenci vyšší. Vysoké jsou také náklady na kvalitní pracovní sílu, kterou je potřeba pravidelně školit a odměňovat a to se taktéž promítá do cen traktorů.
- **Malosériové technologie** – firma vyrábí 120 provedení traktorů, nevyplatí se jí tedy investovat do sériových technologií, jako např. vstřikování plastů, které používá při sériové výrobě u konkurence. Plasty vyrobené metodou vstřikování mají výhodu ve vyšší estetické kvalitě. Firma Seco Industries používá pro výrobu plastových kapotáží traktorů vakuově tvářený ABS plast. Tato a jiné malosériové technologie prodražují výrobu a jejich vzhled nepůsobí na pohled tolik profesionálně. Investice do sériových technologií by se vyplatila v případě výroby 5 000 – 6 000 ks stejných výrobků ročně. Vzhledem k celkové roční výrobě 8 500 ks ve 120 provedeních je tato možnost ekonomicky nerealizovatelná. Na druhou stranu je tato malosériová technologie i výhodou, protože firma může vyhovět přání zákazníka, který přijde pro malý počet traktorů, např. 100 ks.

- **Vysoké náklady na servis** – výrobky SECO se vyznačují zejména svojí kvalitou, robustností a spolehlivostí. I u kvalitních výrobků občas dochází k poruchám, které je potřeba řešit buď opravou rozbitých komponent, nebo výměnou za nový kus. Vzhledem k tomu, že jednotlivé díly jsou z kvalitních materiálů, výměna za nové díly není úplně levnou záležitostí. Pro udržování stroje v dobrém stavu je potřeba pravidelně vyměňovat provozní kapaliny či opotřebované komponenty, které by měly být v odpovídající kvalitě.
- **Nedostatečné využívání marketingu k získávání potenciálních zákazníků** – společnost v roce 2018 vynaložila na marketingovou komunikaci cca 3 600 000 Kč a i přesto se potýká s problémem nízkého povědomí o značce. V dnešní době je ideální příležitostí pro interakci se zákazníky online marketing. Již samozřejmostí každé firmy je existence přehledných webových stránek, kde si zákazníci mohou prohlédnout veškerý vyráběný sortiment či se dozvědět o novinkách nebo nadcházejících eventech dané společnosti.

Příležitosti

- **Vstup na nové trhy** - jedna z příležitostí je obsadit trhy, na kterých se ještě traktory pod značkou SECO nebo nějakou jinou značkou neprodávají a získat tak na novém trhu určitý tržní podíl.
- **Využití sériové technologie** – firma by mohla provést opatření vedoucí k rentabilitě nasazení sériových technologií. Použití sériových technologií je pro výrobu méně nákladné a rychlejší. To by vedlo k výrobě více traktorů a zvyšování tržního podílu.
- **Rozšíření prodejní a servisní sítě na stávajících trzích** – součástí zvyšování tržního podílu na zahraničních trzích je zvyšování prodejní a servisní sítě. Takové rozšíření se neobejde bez významných investic a je otázka, jestli firma vůbec chce a může tyto prostředky investovat.
- **Nové technologie** – firma by měla průběžně obnovovat zastaralé nebo opotřebované výrobní stroje. Novými technologiemi dokáží výrobek lépe zpracovat za kratší dobu a s menšími náklady.

Hrozby

- **Vstup nových konkurentů** – pakliže by do odvětví vstoupili noví konkurenti, přebrali by stávajícím firmám určitou část jejich tržního podílu. Pokud by tento

trend přetrvával, mohlo by dojít ke snížení tržního podílu společnosti natolik, že by firma musela ukončit svoji činnost.

- **Snížení tržního podílu v důsledku nespokojených zákazníků** – zákazníci očekávají určitou úroveň výrobku, jak technickou, tak ergonomickou. Pakliže nebudou tato očekávání naplněna, dojde k odlivu zákazníků a následně snižování tržního podílu společnosti.
- **Zhoršení ekonomické situace (příchod ekonomické krize)** – ke dni uzavření rukopisu této práce se ekonomika nachází ve fázi konjunktury. Dle ekonomických teorií i praktických zkušeností z historie je tedy pouze otázkou času, kdy dojde ke zpomalení růstu ekonomiky a následného příchodu ekonomické krize. V období ekonomické krize klesá koupěschopnost lidí, protože domácnosti omezují výdaje, šetří a firmám se snižuje objem vyráběné produkce i počet zaměstnanců.
- **Neočekávané pohyby na měnových trzích** – v případě posílení koruny vůči euru dochází ke zhoršení situace exportujících podniků, protože kurzovní ztráta snižuje jejich zisk. Exportující podniky své tržby mění na domácí měnu, které dostanou v případě silné koruny méně. Dovozci jsou na tom v tomto případě lépe, protože euro se pro ně stává lacinější, tudíž výrobky v zahraničí nakupují levněji.
- **Změna klimatických podmínek** – vzhledem k neustálému globálnímu oteplování a úbytku srážek přes letní období je již dnes evidentní, že mnoho trávníků je v letních měsících vyprahlých. Pokud bude tento trend přetrvávat, může v budoucnu dojít k tomu, že nebude potřeba sekat trávu, protože na trávnících žádná neporooste a dojde tak k výraznému poklesu poptávky po žacích traktorech.

4.3 Porovnání výrobků s konkurencí

Během roku 2018 bylo vyrobeno 8 836 ks traktorů, z toho jich bylo přibližně 6 000 ks modelu Starjet. Proto byl pro porovnání konkurenceschopnosti vybrán právě tento model, který je nabízen s různými technickými parametry, úrovní vybavení a samozřejmě i konečnou prodejní cenou. Mezi hlavní technické parametry modelu Starjet patří:

- motor (jednoválcový/dvouválcový)
- převodovka (manuální/hydrostatická)
- záběr žacího ústrojí (95-120 cm)
- existence integrovaného sběrného koše a jeho velikost

- konečná cena

Zhruba 28 % výrobků společnosti Seco Industries se prodá na českém trhu. To znamená, že zhruba každý čtvrtý traktor prodaný v ČR v cenové hladině 70 000 – 200 000 Kč je značky SECO. Na trhu je dalších 5 firem, které mají významný tržní podíl a dohromady i se společností Seco Industries tvoří 90 % prodeje žacích traktorů v ČR. Zbýlých 10 % trhu pokrývají malí výrobci, kteří ročně prodají jen několik málo desítek traktorů. Tyto výrobce pro potřeby našeho porovnání zanedbáme. Pracovat budeme pouze s těmi výrobci, kteří prodají 500 a více ks traktorů ročně. Mezi největší konkurenty patří společnosti Mountfield, Stiga, Husqvarna, MTD a AL-KO. Výrobky firmy Mountfield lze jako jediné zakoupit pouze v ČR a na Slovensku. Zbylé firmy jsou globální a jejich výrobky lze nalézt v různých zemích světa. Níže jsou jednotlivé firmy stručně popsány.

Mountfield

Mountfield je největší český i slovenský prodejce zahradní techniky, zahradního nábytku, bazénů a dalších nezbytností pro zahradu. V ČR i na Slovensku nyní provozují 74 vlastních prodejních center. Na každém prodejním centru je prodejna, servisní středisko, bazénové centrum a sklad. Firma svůj úspěch zakládá na prodeji kvalitních výrobků, kvalitním servisu a službách, které se snaží neustále vylepšovat. Zákazníci mohou využít: dovozu zakoupeného výrobku zdarma až k zákazníkovi domů, zprovoznění zakoupeného výrobku na prodejně nebo u zákazníka doma, posezonní servisní prohlídky v servisním centru, možnost nákupu na splátky nebo profesionálního poradenství při výběru zboží. Řadí se mezi největší specializované prodejce zahradní techniky a bazénů v Evropě. Jsou si vědomi kvality svých výrobků a proto jako jediní na trhu poskytují na výrobky záruku 7 let. V Mountfieldu má zákazník širokou možnost výběru od zahradního nábytku, grilů, bazénů, vrtaček až po stroje využitelné na zahradě jako jsou sekačky, zahradní traktory, křovinořezy či sněhové frézy a mnoho dalších (Mountfield, 2018).

Husqvarna

Husqvarna je tradiční švédská značka, která je největším světovým výrobcem lesní a zahradní techniky. Výrobky Husqvarna můžeme najít v 70 zemích světa, jako např. v Německu, v Austrálii, v Číně, v USA, v JAR. V portfoliu značky si vybere amatérský zahrádkář i zkušený profesionál. Firma prodává robotické či tlačené sekačky na trávu, zahradní traktory, ridery, vyžinače, křovinořezy, řetězové pily a další. Po celé ČR je k dispozici zhruba 170 autorizovaných prodejců značky Husqvarna (Husqvarna, 2018).

Stiga

Společnost Stiga je švédská firma, která se řadí mezi největší výrobce zahradní techniky v severských zemích a mezi významné výrobce v Evropě. Stiga vyrábí jak malé zahradní elektrické sekačky, tak velké profesionální zahradní traktůrky. Mezi sortiment se řadí například strunové sekačky, křovinořezy, pily, sněhové frézy atd. Některé výrobky lze využívat po celý rok. Od roku 1996 má Stiga v ČR svoji dceřinou společnost, která se skládá z kanceláří a skladových ploch. Výrobky Stiga lze nalézt ve 32 zemích světa např. v Německu, v Rusku, v USA, v Austrálii, v JAR.

Mezi priority se řadí produkce kvalitních výrobků, neustálý technický vývoj a šetrnost k životnímu prostředí jak výrobního procesu, tak samotných výrobků. (Stiga, 2018).

AL-KO

AL-KO KOBER GROUP je německá firma, která byla založena již v roce 1931 v bavorsko-švábském Großkötzu. Patří mezi celosvětové prodejce zahradních a lesnických strojů, komplexních vzduchotechnických a klimatizačních jednotek pro průmyslové použití a je také dodavatelem techniky pro známé evropské výrobce automobilů. Mezi výrobky zahradní techniky se řadí sekačky robotické, benzínové, elektrické, akumulátorové, strunové nebo lištové. Dále nabízejí zahradní traktory, vertikutátory nebo motorové kosy. Firma provozuje po celé ČR 52 servisních zastoupení. Produkty skupiny AL-KO je možné zakoupit ve 40 zemích světa. Mezi hlavní priority zahradních traktorů patří komfort, jistota a síla (AL-KO, 2018)

MTD

Společnost MTD Products Inc. je americká firma založená německými inženýry. Patří mezi největší producenty zahradní techniky. Výrobní závody jsou v USA, Kanadě, Asii a Evropě. Firma se snaží přizpůsobovat své výrobky přáním zákazníků. Mezi vlastnosti výrobků patří kvalita, spolehlivost a šetrnost k životnímu prostředí. Nezapomínají ani na prodejní a poprodejní služby a servis strojů. Mezi portfolio se řadí elektrické či benzínové sekačky, zahradní traktory, vyžinače trávy, křovinořezy nebo vertikutátory (MTD, 2018).

4.3.1 Hodnocení výrobků na základě technických parametrů

Obsahem této kapitoly bude porovnání jednotlivých výrobků na základě jejich technických parametrů. Od každé zastoupené značky bude vybrán jeden konkrétní model žacího stroje a tyto modely budou porovnány na základě následujících technických parametrů: motor

(počet válců, zdvihový objem a výkon), převodovky, záběru žacího ústrojí, velikosti sběrného koše, celkové pohotovostní hmotnosti stroje, objemu palivové nádrže a doby trvání záruky na výrobek.

U značky SECO byl zvolen model Starjet UJ 102-22, který je základním výrobkem nejžádanější a nejprodávanější modelové řady Starjet. Konkurenční výrobky byly vybrány tak, aby měly co nejpodobnější parametry a daly se mezi sebou libovolně porovnávat.

Tabulka 7 obsahuje celkem 6 modelů žacích traktorů od různých výrobců, vybraných dle kritérií viz výše.

Všechny výrobky jsou osazeny dvouválcovým motorem o zdvihovém objemu 656 ccm. Z hlediska konkurenceschopnosti jsou v ohledu konstrukčních parametrů motoru zcela totožné. Rozdílnou míru konkurenceschopnosti již však lze spatřovat v oblasti jmenovitého výkonu jednotlivých motorů, kdy se hodnota maximálního výkonu většiny strojů pohybuje okolo 20 hp, jediný výrobek značky Moutfield disponuje výkonem pouhých 14 hp. Z hlediska výkonu je na tom nejlépe výrobek značky SECO a Stiga, které mají oba shodných 22 hp.

Z hlediska použitého převodového ústrojí jsou všechny posuzované výrobky osazeny hydrostatickou převodovkou a jsou tedy v tomto ohledu všechny stejně konkurenceschopné.

Porovná-li se záběr žacího ústrojí jednotlivých výrobků, je zřejmé že nejširším záběrem disponují výrobky MTD a AL-KO s hodnotou 105 cm. Těsně následují traktory SECO, Stiga a Mountfield se 102 cm a nejhůře na tom je traktor značky Husqvarna, s pouhými 97 cm.

Parametr šířky záběru žacího ústrojí je u žacího traktoru kriticky důležitý, protože přímo ovlivňuje efektivitu práce traktoru, a tedy i čas potřebný k obslužení zatravněné plochy, jejíž posečení je nutno obstarat. Domnívám se, že je v zájmu většiny uživatelů žacích traktorů, aby měli zatravněnou plochu posečenou za co nejkratší možnou dobu.

Dalším důležitým parametrem je objem sběrného koše, který se v případě posuzovaných výrobků pohybuje od 240 l do 320 l. Stejně jako šířka záběru žacího ústrojí je i objem sběrného koše u zahradního traktoru velice důležitým parametrem. Je-li objem koše příliš malý, může se to negativně projevit na počtu zastávek nutných k jeho vyprázdnění, což se může negativně projevit jak na efektivitě práce, tak na psychické pohodě uživatele stroje.

Pro modely porovnávané kategorie je adekvátním objemem sběrného koše 300 a více litrů. Největší sběrný koš mají traktory SECO, Mountfield a Husqvarna s objemem 320 litrů, nejmenší koš má traktor MTD a to pouhých 240 litrů.

Dalším porovnávaným parametrem je pohotovostní hmotnost žacího traktoru. Rozdíl mezi traktorem s nejvyšší a nejnižší hmotností je zhruba 60 kg. Parametr hmotnosti je vedle šířky záběru žacího ústrojí a objemu sběrného koše jedním z nejdůležitějších z hlediska praktického použití stroje. Traktory s nižší hmotností považuji za více konkurenceschopné, neboť, mají např. tendenci méně se bořit do mokré trávy a k manipulaci se strojem je nutná menší ovládací síla, ať už při běžném užívání nebo při transportu nebo servisu stroje. Vyšší hmotnost traktoru může rovněž vést k nižší životnosti podvozkových komponent, např. čepů, ložisek, pryžových dílů podvozku atd.

Širší implikace relativně vyšší hmotnosti některého ze strojů mohou rovněž zahrnovat a) aplikaci většího množství použitých materiálů, což může za cenu vyšší hmotnosti vést k celkově delší životnosti stroje nebo za b) použití zastaralých výrobních a konstrukčních metod, které vyžadují pro dosažení požadovaných parametrů konstrukce použití většího množství materiálu než při použití moderních metod konstrukce a výroby. Z porovnávaných strojů je nejtěžší výrobek značky AL-KO, který váží 279 kg dále SECO s 260 kg a Husqvarna s 251 kg. Nejlehčím strojem je MTD, který váží 198 kg.

Předposledním porovnávaným parametrem je objem palivové nádrže. Bezkonkurenčně největší palivovou nádrž má traktor SECO s objemem 11,9 l, následuje Husqvarna s 9,5 l a AL-KO s 8 l. Nejmenší nádrží disponuje traktor MTD, který má objem nádrže pouhých 3,8 litru. Míra důležitosti tohoto parametru záleží zejména na velikosti obhospodařovaného pozemku, nicméně domnívám se, že dostačující velikost palivové nádrže je okolo 10 litrů.

Nyní se dostáváme k poslednímu hodnocenému parametru a tím je záruka na výrobek. Jednou z možných interpretací délky záruky je snaha jednotlivých výrobců komunikovat kvalitu svých výrobků. Z toho plyne, že nejvíce konkurenceschopný výrobek je ten s nejdéle trvajícím zárukou. Z tabulky vyplývá, že nejdéle trvajícím zárukou má výrobek značky Mountfield, a to 7 let. Záruku o délce 5 let mají výrobky značky SECO, Stiga a AL-KO. Výrobky MTD a Husqvarna mají záruku 2 roky.

Tabulka 8: Technické parametry výrobků

Technické parametry							
Výrobek	Motor - Počet válců/Zdvihový objem/výkon	Převodovka	Záběr žacího ústrojí	Velikost sběrného koše	Hmotnost	Objem palivové nádrže	Záruka
SECO Starjet UJ 102-22 (P1)	2 / 656 ccm / 22HP	hydrostatická	102 cm	320 l	260 kg	11,9 l	5 let
Stiga Estate 6102 HW	2 / 656 ccm / 22HP	hydrostatická	102 cm	300 l	240 kg	7 l	5 let
Mountfield XTY 220 HD	2 / 656 ccm / 14 HP	hydrostatická	102 cm	320 l	235 kg	7 l	7 let
MTD Optima LN 200 H	2 / 656 ccm / 20 HP	hydrostatická	105 cm	240 l	198 kg	3,8 l	2 roky
AL-KO T 20-105.6 HD V2	2 / 656 ccm / 20 HP	hydrostatická	105 cm	310 l	279 kg	8 l	5 let
Husqvarna TC 239T	2 / 656 ccm / 20 HP	hydrostatická	97 cm	320 l	251 kg	9,5 l	2 roky

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací získaných z oficiálních stránek jednotlivých výrobců

4.3.2 Hodnocení výrobků na základě cenového srovnání

Tato práce se zabývá konkurenceschopností výrobků vybrané firmy v mezinárodním prostředí. Vzhledem k tomu, že firma Seco Industries, s.r.o. i ostatní konkurenční firmy jsou globálními firmami, tak podoba konkurenčního soutěžení je na 90 % stejná v ČR i na zahraničních trzích na kterých je firma aktivní. Dle informací vedoucího tuzemského prodeje žacích traktorů SECO na trzích v různých částech dochází k rozdílnému užití jednotlivých typů traktorů. Ve střední a východní Evropě se žací traktory SECO používají v 50 % k domácímu použití a v 50 % ke komunálním účelům v obcích a podobně, kdežto v západní Evropě se zahradní traktory používají takřka výhradně pro domácí použití.

Pro zahrnutí mezinárodního prostředí jsou v Tabulce 8 porovnány ceny jednotlivých výrobků v ČR, Německu a Francii. Tyto země byly zvoleny proto, že patří mezi největší odbytové trhy. Na českém trhu se prodá celkem 28 % vyrobených traktorů, do Německa se prodá 25 % výrobků a do Francie 20 % žacích traktorů. Na těchto třech zmíněných trzích se prodá téměř 75 % celkové vyrobené produkce.

Na začátek srovnání je důležité uvést průměrnou hrubou mzdu za rok 2018 v ČR, Německu a Francii. Údaje jsou ze Statistických úřadů jednotlivých zemí a částky v eurech byly převedeny kurzem ČNB platným k datu uzavření rukopisu této práce, který činil 25,61 Kč. Průměrná hrubá mzda v roce 2018 v ČR byla 29 426 Kč a míra zdanění činila 24,02%. Průměrná čistá mzda v ČR dosahovala částky 22 358 Kč. Průměrná mzda v Německu činila 94 834 Kč a míra zdanění byla 38,70%. Průměrná čistá mzda byla 58 135 Kč. Průměrná hrubá mzda ve Francii byla 75 729 Kč a míra zdanění činila 24,75%. Čistá mzda byla ve výši 56 982 Kč. Z těchto údajů vyplývá, že průměrná čistá mzda v ČR představuje 38 % toho, co pobírají lidé v Německu a 39 % průměrné čisté mzdy ve Francii.

V Tabulce 8 jsou zachycena cenová srovnání jednotlivých traktorů v ČR, Německu a Francii. V jednotlivých zemích vidíme ještě cenová rozmezí, v jakých lze vybrané modely pořídit. Ceny v Německu a Francii uváděné v eurech byly přepočítány podle aktuálního kurzu, který ke dni uzavření rukopisu práce činil 25,61 Kč.

V ČR se mezi nejdražší žací traktory řadí výrobky SECO Starjet UJ 102-22 a Husqvarna TC 239T, které lze pořídit od 93 900 Kč do 99 990 Kč. Dále to jsou výrobky AL-KO T 20-105.6 HD V2, které se dají koupit od necelých 88 000 Kč do 115 990 Kč. U těchto výrobků je patrný největší rozdíl mezi minimální a maximální cenou. Výrobky Stiga Estate 6102 HW se dají sehnat od 84 899 Kč do 94 990 Kč. Levněji se dají pořídit výrobky MTD Optima LN 200 H a to od necelých 81 000 Kč do 83 480 Kč. U těchto výrobků je nejmenší rozdíl mezi minimální a maximální cenou. Nejlevněji z porovnávaných výrobků lze zakoupit žací traktory Mountfield XTY 220 HD. Jejich cena se pohybuje od necelých 76 300 Kč do 86 900 Kč.

Vysoká cena však nemusí vždy znamenat nejvyšší kvalitu. Někdy je možné narazit na výrobky, jejichž cena patří k nejvyšším, ale kvalitou odpovídají levnějším výrobkům. Vysoká cena tedy u některých méně kvalitních výrobků může odrážet spíše kvalitu marketingového oddělení a obchodních zástupců než kvalitu samotného výrobku. Z výsledků je patrné, že v ČR patří žací traktory SECO k jedněm z nejdražších na trhu. Aby tuto cenu ospravedlnila, snaží se společnost nabízet taková technická řešení, která konkurence nenabízí jako např. schopnost sekat přerostlou a vlhkou či mokrou trávu, uzávěrku diferenciálu apod. Tato technická řešení jsou vhodná pro zákazníky, kteří žací traktor využívají k sečení v náročných svahových podmínkách nebo sekají pouze občasně přerostlou trávu. Pro to, aby si získali své zákazníky, je potřeba jim za vyšší cenu, za kterou se traktory prodávají, nabídnout vyšší přidanou hodnotu než konkurence. Typické pro veškeré výrobky značky SECO jsou stálé ceny po celý rok. To znamená, že firma si je vědoma kvality svých výrobků a nepotřebuje zákazníky lákat na slevy. Naopak u nejlevnějších traktorů značky Mountfield se často setkáváme s klamnými reklamami, které zákazníky lákají na vysoké slevy, ačkoliv konečná cena zůstává ve výsledku stejná.

V Německu se mezi nejdražší traktory řadí výrobky AL-KO T 20-105.6 HD V2, které se dají pořídit od 112 660 Kč do 125 463 Kč. Mezi druhé nejdražší se řadí výrobky SECO, které se jak již bylo zmíněno výše, v Německu prodávají pod jinou značkou. Naleznout je lze pod značkou Herkules a jedná se o konkrétní typ Herkules Rasentraktor HT102-22H,

který má shodné parametry jako český výrobek SECO Starjet UJ 102-22. Tento žací traktor lze pořídit od 102 185 Kč do 106 512 Kč. Třetím nejdražším traktorem je Husqvarna TC 239T, který lze pořídit od 89 100 Kč do necelých 105 000 Kč. Levněji lze koupit výrobky Stiga Estate 6102 HW, které začínají na 87 050 Kč a nejvyšší cena je pouze o necelé 2 000 Kč vyšší a to 88 790 Kč. Nejlevnější jsou výrobky MTD Optima LN 200 H a jejich cena začíná na 69 020 Kč, což v porovnání s ostatními výrobky, je velice nízká cena. Nejvyšší cena u tohoto výrobku je 93 480 Kč. Výrobky značky Mountfield se prodávají pouze na českém a slovenském trhu, proto nejsou zahrnuty do srovnání.

Na francouzském trhu je zřejmé, že nejdražším žacím traktorem je AL-KO T 20-105.6 HD V2, které lze pořídit od 98 054 Kč do 103 767 Kč. Druhými nejdražšími jsou výrobky SECO, které se tu opět prodávají pod jinou značkou než v ČR nebo Německu. Ve Francii lze tyto výrobky dostat pod značkou Oleo Mac. Konkrétní typ shodný s českým porovnávaným výrobkem je OM 106 / 24 KH, který lze pořídit od 93 733 Kč do 97 292 Kč. Výrobky Husqvarna TC 239T lze ve Francii pořídit nejlevněji ze všech třech porovnávaných zemí a to od 86 792 Kč do 104 975 Kč. Nejlevněji lze pořídit výrobky Stiga Estate 6102 HW a MTD Optima LN 200 H, jejichž počáteční ceny se pohybují kolem 80 000 Kč. Žací traktory Stiga se pohybují až do 97 060 Kč, kdežto MTD pouze do 84 487 Kč.

Z cenového srovnání vyplývá, že ve všech třech vybraných zemích se mezi nejdražší porovnávané výrobky řadí žací traktory značek SECO/Herkules/Oleo Mac, AL-KO a Husqvarna.

Překvapivé je, že v Německu lze výrobky MTD a Husqvarna koupit za nižší minimální cenu než v ČR. Vzhledem k tomu, že průměrná mzda v ČR představuje necelých 40 %, toho co pobírají lidé v Německu a ve Francii, tak veškeré zahradní traktory lze v ČR koupit bezkonkurenčně za nejvyšší ceny. Většinu traktorů lze v Německu a ve Francii koupit za podobně vysoké ceny, některé výrobky jsou o pár tisíc korun dražší a některé jsou dokonce levnější.

Tabulka 9: Cenové srovnání výrobků

Cenové srovnání výrobků						
Výrobek	ČR - minimální cena	ČR - maximální cena	Německo - minimální cena	Německo - maximální cena	Francie - minimální cena	Francie - maximální cena
SECO Starjet UJ 102-22	93 900 Kč	99 900 Kč	102 185 Kč	106 512 Kč	93 733 Kč	97 292 Kč
Stiga Estate 6102 HW	84 899 Kč	94 990 Kč	87 050 Kč	88 790 Kč	79 724 Kč	97 060 Kč
Mountfield XTY 220 HD	76 300 Kč	86 900 Kč				
MTD Optima LN 200 H	80 976 Kč	83 480 Kč	69 020 Kč	93 480 Kč	81 926 Kč	84 487 Kč
AL-KO T 20-105.6 HD V2	87 990 Kč	115 990 Kč	112 660 Kč	125 463 Kč	98 054 Kč	103 767 Kč
Husqvarna TC 239T	93 990 Kč	99 990 Kč	89 100 Kč	104 975 Kč	86 792 Kč	104 975 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle dat získaných z cenových srovnávačů Heureka, Preis a TouslesPrix

4.3.3 Hodnocení výrobků na základě vnímání trhem

V této kapitole jsou hodnoceny jednotlivé výrobky na základě dotazníkového průzkumu mezi prodejci zahradních traktorů SECO.

Prodejčům byl zaslán elektronický dotazník obsahující 5 otázek týkajících se subjektivního vnímání výrobků značek SECO, Stiga, Mountfield, MTD, AL-KO a Husqvarna. Úkolem prodejců bylo hodnocení jednotlivých výrobků na stupnici 1 - 5 jako ve škole. Dotazníkové šetření probíhalo v termínu od 29. 10. 2018 do 16. 11. 2018. Elektronický dotazník byl zaslán na e-mailové adresy všech prodejců žacích traktorů značky SECO, 36 dealerům typu prodejce premium, 54 dealerům typu prodejce a 8 dealerům typu servis. Celkem dotazník obdrželo do e-mailové schránky 98 prodejců.

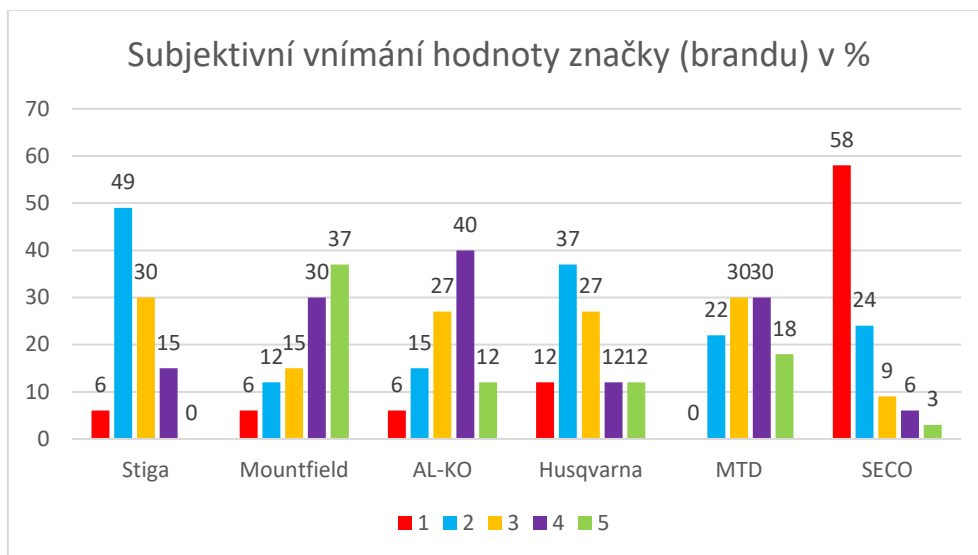
Na obdržený dotazník reagovalo celkem 66 prodejců, tedy 67% z celkového počtu obeslaných respondentů. Tato návratnost je poměrně vysoká a lze ji přisoudit tomu, že dotazník obsahoval pouze 5 otázek, byl tedy poměrně krátký a časově nenáročný a zároveň byl cílený na osoby, které se danou problematikou denně zabývají a orientují se v ní, a tedy zodpovězení otázek nezabralo příliš mnoho času.

Respondenti byli dotázáni, jak subjektivně vnímají značku (brand) jednotlivých výrobků a jejich odpovědi jsou zobrazeny na Obrázku 10. Z toho vyplývá, že prodejci nejlépe vnímají hodnotu značky u výrobků SECO. Více než polovina - 58 % prodejců vnímá hodnotu značky u těchto výrobků jako výbornou a 24 % jako velmi dobrou.

Pouze 6 % považuje brand značky Stiga za výborný, ale 49 % respondentů ho hodnotí jako velmi dobrý a 30 % jako dobrý. Nikdo nezvolil u této značky jako jediné možnost nedostatečný.

U Husqvarny 12 % respondentů vnímá hodnotu značku jako výbornou, 37 % jako velmi dobrou a 27 % jako dobrou.

U ostatních značek Mountfield, AL-KO a MTD převládají negativní hodnocení nad pozitivními. Nejvíce konkurenceschopné výrobky, co se vnímání značky týče, jsou tedy podle respondentů žací traktory SECO.



Obrázek 10: Subjektivní vnímání hodnoty značky (brandu)

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat prodejců značky SECO

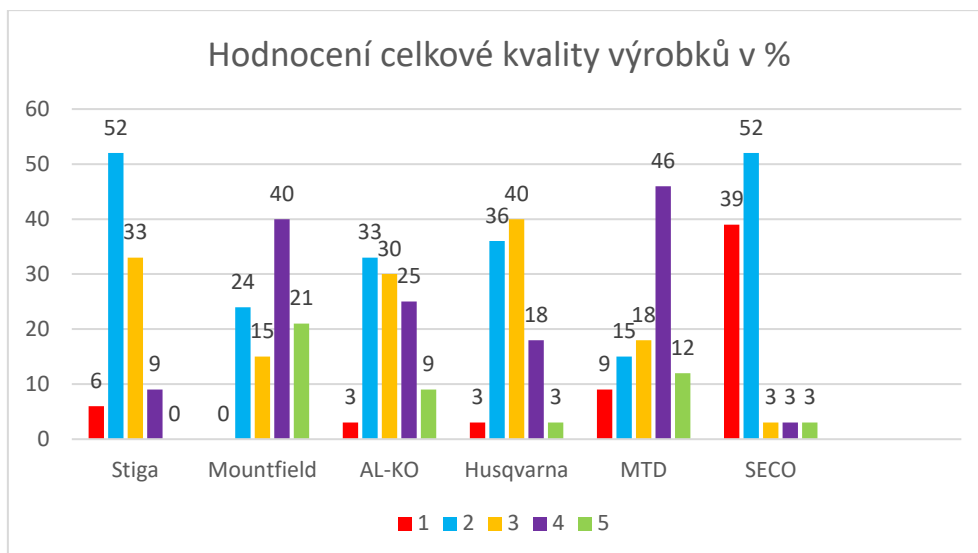
Další otázka se zaměřuje na hodnocení celkové kvality výrobků a z Obrázku 11 je zřejmé, že nejlépe hodnocené jsou opět žací stroje SECO. Celých 39 % prodejců hodnotí celkovou kvalitu výrobků jako výbornou a 52 % jako velmi dobrou. Velice zanedbatelná část prodejců hodnotí jejich kvalitu negativně.

Jenom 6 % respondentů oceňuje kvalitu žacích traktorů Stiga jako výbornou, ale za to hodnocení velmi dobře zvolilo 52 % prodejců a dobře je hodnotí dalších 33 %. Opět vidíme, že nejhorší hodnocení se u této značky vůbec nevyskytuje.

U značky Husqvarna kvalitu hodnotí 3 % jako výbornou, 36 % jako velmi dobrou a 40 % jako dobrou.

U značky AL-KO jen 3 % hodnotí celkovou kvalitu jako výbornou, vyšší počet odpovědí 33 % je u možnosti velmi dobrý a 30 % u dobrý. Poměrně hodně hodnocení je i u záporných hodnocení.

Nejhůře na tom jsou značky Mountfield a MTD, kde převládají negativní odpovědi ohledně celkové kvality výrobku.



Obrázek 11: Hodnocení celkové kvality výrobků

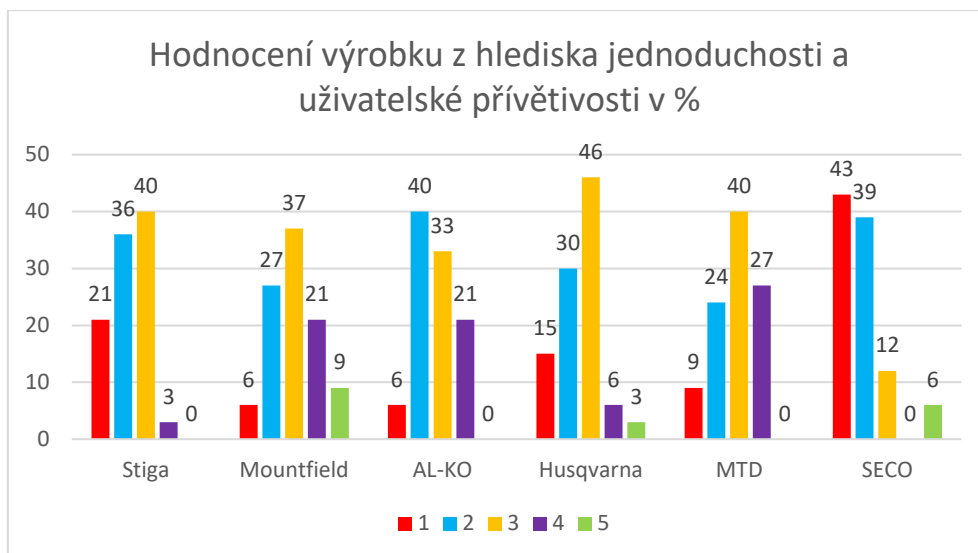
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných od prodejců značky SECO

Další otázka měla za cíl zjistit, jak prodejci hodnotí jednotlivé výrobky z hlediska jednoduchosti a uživatelské přívětivosti. Tato data jsou zachycena na Obrázku 12. Na plné čáře toto hodnocení vyhráli žací traktory SECO, kdy za výborné je považuje 43 % a za chvalitebné 39 % prodejců. Tyto traktory jsou tedy uzpůsobeny k užívání i pro začátečníky, kteří nemají s podobnou technikou mnoho zkušeností. Pro uživatele jsou také na internetovém serveru youtube nahrána instruktážní videa.

Druhými nejlépe hodnocenými žacími traktory jsou stroje značky Stiga. Zde 21 % hodnotí jako výborně a 36 % prodejců jako velmi dobře. Nejvíce prodejců však zvolilo možnost dobře a to 40 % respondentů.

Dále jsou podobně hodnoceny výrobky AL-KO a Husqvarna kdy kolem 45 % hodnotí výrobky výborně a velmi dobře. Husqvarna je na tom o něco lépe, protože 46 % prodejců hodnotí výrobky dobře a pouze 9 % zvolilo záporné hodnocení. U značky AL-KO 33 % hodnotí výrobky dobře a 21 % dostatečně.

Podobně na tom jsou také výrobky Moutfield a MTD, kdy výborně a velmi dobře je ohodnotilo kolem 34 % respondentů. Dobře je hodnotí zhruba 38 % a dostatečně necelých 30 %. U značky Moutfield se našlo 9 % jedinců, kteří je hodnotí nedostatečně.



Obrázek 12: Hodnocení výrobku z hlediska jednoduchosti a uživatelské přívětivosti
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat prodejců značky SECO

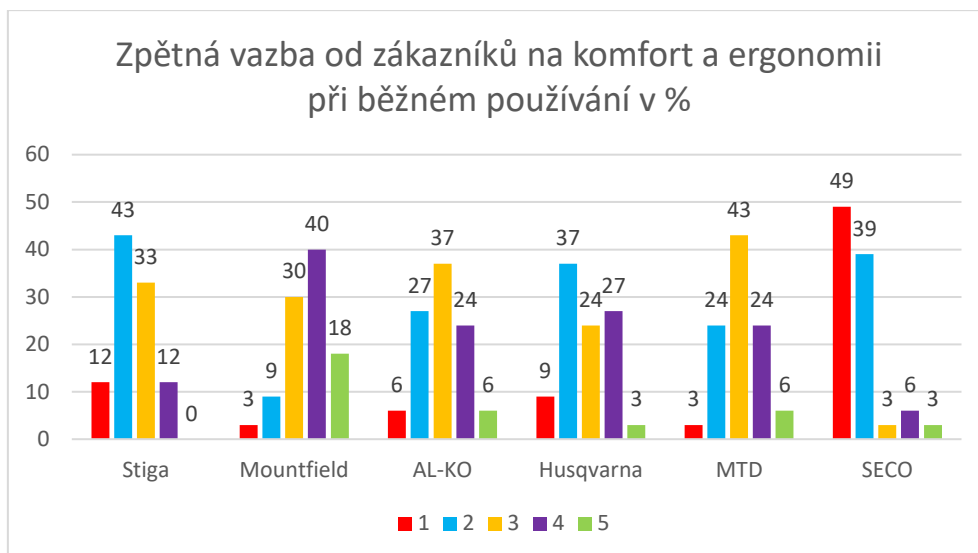
V další otázce bylo zjišťováno, jakou dostávají prodejci zpětnou vazbu od svých zákazníků na komfort a ergonomii při běžném používání výrobků. Tím je myšleno, jestli zákazníci mají pocit stability při jízdě, jestli jsou pohodlné sedačky, zda jsou potřebná tlačítka nebo volant na správném místě.

I zde z hodnocení vyšly nejlépe zahradní traktory SECO, což zachycuje Obrázek 13. Výborně hodnotí necelých 50 % a velmi dobře zvolilo necelých 40 % dotázaných. Zhruba 10 % připadlo na hodnocení dobře, chvalitebně a nedostatečně. Z toho vyplývá, že tyto zahradní traktory sami zákazníci hodnotí z hlediska komfortu a ergonomie velice kladně.

V závěsu jsou výrobky Stiga, které 12 % procent dotázaných hodnotilo jako výborné a 43 % jako velmi dobré. Zhruba jedna třetina respondentů zvolila možnost dobře. Dále 12 % je hodnotí jako dostatečné a jak je u těchto výrobků zvykem, hodnocení nedostatečně nezvolil nikdo.

Výrobky Husqvarna hodnotilo výborně 9 % respondentů, velmi dobře 37 % a dobře 24 %. Poměrně hodně dotázaných zvolilo možnost dostatečný a to 27 %.

Nejhůře na tom jsou výrobky Mountfield a MTD, kdy nejčtenější jsou hodnocení od dobře po nedostatečně.



Obrázek 13: Zpětná vazba od zákazníků na komfort a ergonomii při běžném používání
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat prodejců značky SECO

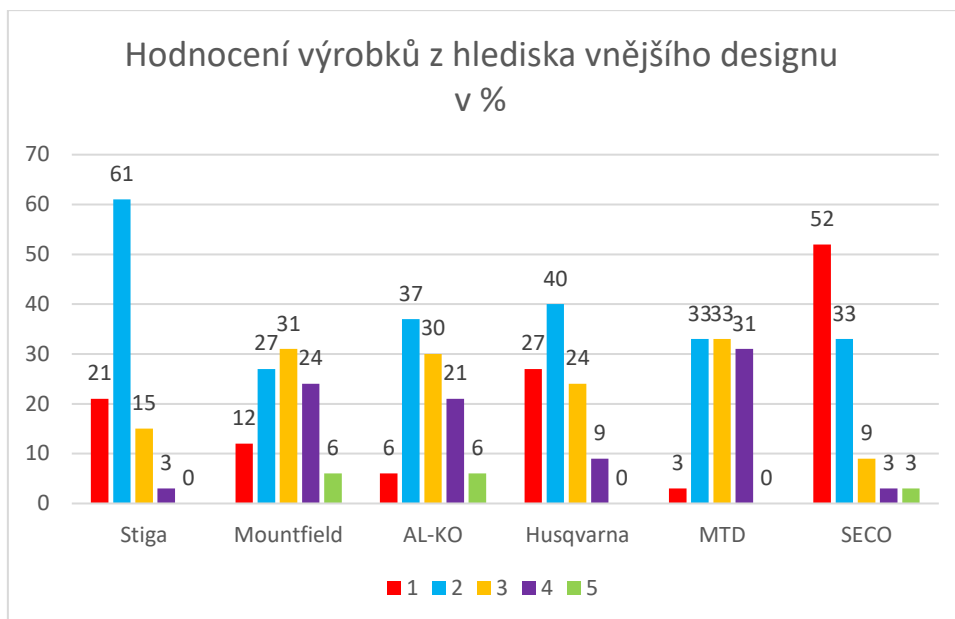
Poslední otázka byla zaměřena na hodnocení výrobků z hlediska vnějšího designu. Je pravda, že u zahradních traktorů jsou důležitější jiné parametry než právě tento, ale pro nějaké uživatele může být vnější design důležitým rozhodovacím prvkem. Výsledky jsou zachyceny na Obrázku 15.

Své prvenství i tady obhájily výrobky značky SECO díky hodnocení 52 % výborně a 33 % velmi dobře. Dále 9 % je hodnotí dobře a 3 % mají také hodnocení dostatečný a nedostatečný. Překvapilo mě, že i přes použití malosériové technologie, se tyto výrobky umístily nejlépe. Při použití těchto technologií totiž výrobky nepůsobí na pohled tolik profesionálně jako při použití sériových technologií. Výhodou této malosériové technologie je možnost výroby specifického designu či barvy dle přání zákazníka. Tyto specifické požadavky se samozřejmě vyplatí realizovat při větším odběru traktorů.

Na druhém místě jsou opět výrobky Stiga, kdy 21 % dotázaných je z hlediska vnějšího designu hodnotí výborně, 61 % velmi dobře a 15 % dobře. Tyto výrobky jsou vyráběny právě výše zmíněnými sériovými technologiemi, které na pohled působí profesionálněji.

Dále se umístily výrobky Husqvarna, které 27 % hodnotí výborně, 40 % velmi dobře, 24 % dobře a 9 % dostatečně.

Podobně na tom jsou výrobky Mountfield a MTD. Mountfield hodnotí 12 % výborně, 27 % velmi dobře, 31 % dobře, 24 % dostatečně a 6 % nedostatečně. U MTD výborně hodnotí jen 3 %, po 33 % velmi dobře a dobře a 31 % dostatečně.



Obrázek 14: Hodnocení výrobků z hlediska vnějšího designu
Zdroj: vlastní zpracování na základě dat prodejců značky SECO

4.4 Zhodnocení konkurenceschopnosti na základě získaných informací

Na základě dat získaných porovnáním technických parametrů jednotlivých žacích traktorů byly zjištěny parametry, ve kterých jsou výrobky SECO lepší než konkurence a naopak.

Výrobek značky SECO je na tom nejlépe z hlediska výkonu motoru, jehož hodnota činí 22hp. Obecně lze říci, že výkonu není nikdy dost, zvláště pokud zákazníci hodlají výrobek používat v náročných svahových podmínkách nebo neudržovaných travních plochách, kdy je sečená tráva přerostlá. Čím je výkon motoru vyšší, tím může jet stroj rychleji a zvládne náročnější terén. Při sekání trávy je ale důležité udržovat takovou rychlost, při které se stihne tráva dostatečně posekat. Vyšší výkon by tedy bylo možné využít při prejezdech, kdy nedochází k sekání trávy a je možné jet vyšší rychlostí.

Z hlediska záběru žacího ústrojí na tom traktory SECO jsou průměrně. Modelová řada Starjet je nabízena se záběrem 102 cm. Za příplatek necelých 10 000 Kč lze zakoupit i žací ústrojí o záběru 122 cm. Původní ústrojí se záběrem 102 cm bych vyměnila za ústrojí se záběrem 107 cm, které by měly všechny modely Starjet. Je pravda, že tato řada je určena pro pozemky do 30 000 m², ale věřím, že uživatelé by kratší čas potřebný k posečení i menší zatravněné plochy díky většímu záběru žacího ústrojí jistě ocenili.

Z hlediska velikosti sběrného koše jsou na tom výrobky SECO společně s dalšími výrobky velice dobře. Velikost sběrného koše činí 320 l, což je v poměru k doporučené velikosti pozemku zcela optimální.

Z hlediska pohotovostní hmotnosti se výrobky SECO řadí mezi jedny z nejtěžších. Jak již bylo zmíněno výše, z hlediska praktického použití je lepší nižší pohotovostní hmotnost výrobku, protože je tím usnadněna celková manipulace se strojem a méně se opotřebovávají podvozkové komponenty.

Z hlediska velikosti palivové nádrže jsou traktory SECO bezkonkurenčně nejlepší, protože disponují nádrží o objemu necelých 12 l, což je na zahradní traktor na pozemky do 30 000 m² dostačující.

Posledním hodnoceným parametrem je záruka, kterou traktory značky SECO mají 5 let. Pokud jsou žací traktory pravidelně používány, je to dostatečně dlouhá doba na to, aby se projevila nějaká porucha a mohla být uplatněna reklamace v rámci záruční doby.

Na základě dat získaných porovnáním cen jednotlivých žacích traktorů na vybraných trzích byly zjištěny následující informace. Na českém, německém i francouzském trhu patří žací traktory SECO model Starjet mezi nejdražší. Jak již bylo zmíněno výše, vysoká cena nemusí vždy znamenat vysokou kvalitu. U těchto výrobků však vysoká cena odráží kvalitu. Pokud se zákazníci rozhodnou pro koupi právě výrobků SECO, mohou očekávat přidanou hodnotu oproti konkurenčním výrobkům, kterou se snaží kompenzovat vyšší ceny. Typické pro výrobky SECO jsou stálé ceny po celý rok a solidní chování vůči zákazníkům.

Na základě dat získaných z dotazníkového šetření bylo zjištěno jak prodejci a koneční zákazníci subjektivně vnímají jednotlivé značky. Na začátek je nutno podotknout, že dotazník byl zaslán prodejcům žacích traktorů SECO. Tito prodejci jsou minimálně 5 x ročně v osobním kontaktu s obchodními prodejci ze společnosti Seco Industries, procházejí školeními apod. Je tedy možné, že výsledky jsou touto skutečností trochu ovlivněny.

Z dotazníkového šetření, které obsahovalo 5 otázek zaměřujících se na subjektivní vnímání vybraných značek žacích traktorů vyplynulo, že dotázaní prodejci a zákazníci vnímají nejlépe výrobky značky SECO. U těchto žacích traktorů převládaly ve všech otázkách hodnocení výborný a velmi dobrý. Negativní hodnocení se vyskytovala pouze v malé míře.

Prodejci zhodnotili značku SECO jako nejlépe vnímanou oproti konkurenčním výrobkům. Může to být způsobeno tím, že společnost Seco Industries je jedinou z porovnávaných

společností, která produkuje české výrobky. Na mnoho lidí může tato skutečnost působit pozitivně. Společnost Seco Industries na začátku roku 2018 kompletně změnila logo, které nyní působí moderně a vystihuje vlastnosti výrobků. Tato změna loga určitě pozitivně přispěla k vnímání značky. Určité rezervy má tato firma ve využívání marketingu. V dnešní době je velký důraz kladen na sociální sítě, zejména facebook nebo instagram. K pozitivnímu vnímání značky a zvýšení povědomí o značce by pomohly zajímavé příspěvky přidávané právě na sociální sítě.

Co se celkové kvality týče, v porovnání s ostatními výrobky dopadly výrobky SECO dle prodejců opět výborně. Společnost Seco Industries má vlastní technický vývoj a maximum dílů, které jsou v jejich kompetencích, se snaží vyrábět si sami. Důraz je zde kladen především na kvalitu a od toho se také odráží cena výrobků. Nemyslím si, že by vyšší cena byla nějak na škodu, protože spousta zákazníků si za kvalitu rádo připlatí. Zákazníci mohou očekávat vyšší přidanou hodnotu, kterou ostatní výrobky nenabízí.

Prodejci hodnotili výrobky SECO jako jednoduché a uživatelsky přívětivé. Myslím si, že každý majitel zahradního traktoru ocení, když si drobné opravy zvládne opravit doma sám a nebude muset kvůli maličkosti navštěvovat servis. Pro uživatele jsou také na internetovém serveru youtube instruktážní videa.

Prodejci získávají od svých zákazníků zpětnou vazbu. Z hlediska komfortu a ergonomie jsou traktory SECO hodnoceny opět výborně a velmi dobře. Výrobci při navrhování a konstrukci žacích strojů myslí především na koncové uživatele, kteří budou výrobky aktivně využívat. Snaží se tedy o intuitivní ovládání a komfortní používání.

Z hlediska vnějšího designu jsou výrobky SECO hodnoceny výborně a velmi dobře. V porovnání s konkurenčními výrobky působí robustně, kvalitně a dynamicky. Nevýhodou u těchto traktorů může být použití malosériové technologie, kdy výsledná kapotáž nepůsobí na pohled tak profesionálně jako u sériové technologie, které používá např. značka Stiga. Prodejcům, ale tato skutečnost evidentně nevádí a i tak je hodnotí velice kladně.

4.5 Návrhy a opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti výrobků SECO

Tato část práce se bude zabývat návrhem možných zlepšení pro posílení konkurenceschopnosti značky SECO v domácím i mezinárodním konkurenčním

prostředím. Navrhované změny je možno rozdělit do následujících kategorií – zavedení jednotné barevné kombinace pro veškeré vyráběné žací traktory SECO, založení marketingového oddělení, vylepšení konstrukce, vylepšení používaných materiálů.

Zavedení jednotné barevné kombinace pro veškeré vyráběné žací traktory

Pro odlišení se od konkurence použít jednotnou barevnou kombinaci, ve které by se vyráběly veškeré zahradní traktory SECO. Nyní se většina traktorů značky SECO vyrábí v červené barvě. Při průzkumu trhu bylo zjištěno, že i mnoho dalších značek vyrábí žací traktory právě v červené barvě. Při prvním pohledu na žací traktor tak nemusí být jasné o jakou konkrétní značku se jedná. Společnost Seco Industries vyrobila v roce 2018 ke 130. výročí od založení limitovanou edici žacích traktorů, které měly nápaditou zeleno-oranžovou barevnou kombinaci. Tyto výrobky působily originálně a na první pohled se barevně odlišovaly od konkurence. Doporučila bych tuto barevnou kombinaci používat pro všechny vyráběné produkty.

Problémem zavedení jednotné barevné kombinace může být to, že firma je nyní schopná se přizpůsobit požadavkům zákazníka, co se barevné kombinace, značky, kapotáže, či loga týče. Pokud by se zavedla jednotná barevná kombinace, společnost by již nemohla vyhovět všem svým zákazníkům a je možné, že by o nějakou část zákazníků přišla. Na druhou stranu si myslím, že pokud by firma zavedla výrobu traktorů v jedné barevné kombinaci, ale logo, značka či kapotáž by se daly libovolně měnit dle přání zákazníka, nemusela by to pro odběratele být překážka vedoucí k ukončení spolupráce.

Založení marketingového oddělení

Dle informací dostupných ke dni uzavření rukopisu této práce společnost Seco Industries nedisponuje samostatným oddělením, které by mělo na starosti marketingovou strategii a koordinaci marketingových aktivit této společnosti. Z výše provedených porovnání vyplývá, že traktory SECO jsou kvalitní české žací traktory, které svými parametry mnohdy převyšují své konkurenty. Dle provedeného dotazníku lze soudit, že i prodejci tyto traktory velice rádi doporučují svým zákazníkům, od kterých pak získávají převážně pozitivní zpětnou vazbu. Pro podporu prodeje těchto výrobků by bylo vhodné vyčlenit jednoho či více pracovníků, kteří by se věnovali PR aktivitám a budování povědomí o značce mezi potenciálními zákazníky z řad soukromé klientely, samospráv i profesionálů. Všechny tyto skupiny vyžadují odlišný přístup a v době digitálního marketingu a nových

médií nelze spoléhat pouze na organické povědomí o společnosti díky dobrému jménu jejich produktů.

Vylepšení konstrukce

V souladu s nejmodernějšími trendy v oblasti navrhování konstrukce strojních zařízení zvážit možnost využití umělé inteligence – generativního designu při konstrukci nových modelů traktorů této značky, zejména u nejvyšších řad traktorů, tzv. „Halo“ modelů. Metoda generativního designu mimo zvýšení pevnosti konstrukce při současném snížení hmotnosti a množství použitého materiálu rovněž produkuje konstrukce zcela unikátního „organického“ vzhledu, proto by při jejím uplatnění traktory SECO získaly ve srovnání s konkurencí vizuálně zcela nezaměnitelné rysy a tím i podstatnou konkurenční výhodu ve srovnání s ostatními výrobci, neboť by byly vizuálně zcela nezaměnitelné s konkurenčními modely. Tato skutečnost by zejména v kombinaci s výše zmíněným založením marketingového oddělení nepochybně vedla k upevnění pozice leadera na trhu a k dalšímu zvýšení náskoku nad konkurencí. Na druhou stranu, tyto metody konstrukce jsou prozatím v rané fázi praktické aplikace, proto by jejich využití při konstrukci traktoru SECO muselo být pozvolné a provedené zejména s ohledem na náklady potřebné k zavedení této technologie.

Vylepšení používaných materiálů

V současné době jsou pro výrobu šasi a kapotáže traktorů SECO používány konvenční materiály jako ocel, litina, ABS plast atd. Ocelové a litinové díly šasi a podvozku by mohly být do budoucna nahrazeny hliníkovými profily v případě ocelových dílů a hliníkovými či duralovými odlitky v případě dílů litinových (těhlice, ramena podvozku, atd.). V případě kapotáží by mohlo v budoucnu dojít k nahrazení ABS plastu materiály kompozitními jako např. karbonová nebo kevlarová tkanina. Veškeré tyto opatření by vedly k podstatnému snížení hmotnosti celého stroje a tím pádem ke zlepšení provozních vlastností stroje jako např. ovládací síly nutné k ovládnutí traktoru nebo manipulaci s ním, případně spotřeby pohonných hmot. Kompozitní materiály (karbon, kevlar) rovněž vynikají zajímavým vzhledem, takže by v případě neošetření kapotáží vyrobených z těchto materiálů neprůhledným krycím nátěrem mohly posloužit k vizuálnímu odlišení traktorů SECO od konkurenčních výrobků, což by v důsledku mohlo vést k posílení konkurenceschopnosti - viz výše.

5 Ekonomické zhodnocení vlastních návrhů

Z výše uvedených opatření na zvýšení konkurenceschopnosti by první dva návrhy bylo možné zrealizovat již během roku 2019. Další dva návrhy jsou spíše otázkou vzdálenější budoucnosti a pro implementaci těchto návrhů by bylo nutné vynaložit velké množství nákladů a provést zásadní změny ve výrobní technologii. K realizaci využití generativního designu a kompozitních materiálů při výrobě šasí by bylo nutné pořídit nové výrobní zařízení a materiál na výrobu šasí, který je mnohonásobně dražší oproti nyní používanému materiálu, což by v kombinaci s výše zmíněnými náklady na pořízení výrobního zařízení představovalo v krátkodobém horizontu neúměrnou finanční zátěž. Nezbytná by byla rovněž koupě softwaru, který umí pracovat s umělou inteligencí - generativním designem, nákup výpočetního zařízení s dostatečným výkonem, výroba forem pro odlévání navržených dílů, pořízení obráběcích zařízení, které by dokázalo se složitými tvary pracovat, atd. Zároveň by bylo nutné vyrobit prototypy, které bude nezbytné řádně otestovat a v neposlední řadě najmout kvalifikovanou pracovní sílu, která s těmito moderními technologiemi bude umět pracovat. Tyto změny by s sebou nesly náklady ve výši několika desítek milionů korun. Zavedením těchto opatření by se traktory SECO sice dokonale odlišovaly od konkurence a získaly jedinečné vlastnosti, ale zároveň by se musela výrazně zvýšit jejich cena, aby byla dosažena rozumná doba pro návratnost investice. Z těchto důvodů tedy jsou tyto návrhy spíše teoretickou otázkou budoucnosti a nedají se zrealizovat v relativně krátké době, a ano-li, tak rozhodně ne zároveň.

Ekonomické zhodnocení zavedení jednotné barevné kombinace pro veškeré vyráběné žací traktory SECO

Zavedení jednotné barevné kombinace pro veškeré vyráběné žací traktory by mohlo mít pro společnost zároveň pozitivní i negativní dopad, proto je nutné tento krok pečlivě zhodnotit z hlediska možných pozitivních i negativních dopadů. Pozitivním dopadem použití jednotné barevné kombinace pro všechny traktory SECO by byla při zvolení dostatečně originální a nápadité barevné kombinace možnost rozeznat traktor SECO na první pohled již dle barevné kombinace a tím jej ihned odlišit od konkurenčních výrobků. Použití originální a na první pohled identifikovatelné barevné kombinace by vedlo k vytvoření unikátní a nezaměnitelné korporátní identity a již při letmém kontaktu se žacím traktorem značky SECO by zákazníci ihned věděli, o jakého výrobce se jedná. Dalším pozitivem by bylo zvýšení efektivity při lakování kapotáží plynoucí z eliminace prostojů

způsobených nutnými technologickými přestávkami při změnách kombinací lakovaných barev. V závislosti na zvolené barevné kombinaci by se mohly měnit pouze dvě až tři barvy. V současné době společnost SECO lakuje jakoukoli barevnou kombinaci traktoru dle požadavků zákazníka, což je poměrně náročné na množství skladovaných zásob barev a množství času potřebného na změnu lakované barvy.

Negativem zavedení jednotné barevné kombinace by mohla být ztráta možnosti vyhovět individuálním požadavkům jednotlivých zákazníků na barevnou kombinaci zahradního traktorů, což by mohlo potenciálně vést i k ukončení spolupráce ze strany některých zákazníků. Jiné barevné kombinace jsou vyžadovány zejména na zahraničních trzích, což by mohlo vést k poklesu zájmu o zahradní traktory SECO na těchto trzích. Na druhou stranu logo, nápisy, značka i kapotáž by se i nadále mohly dát libovolně kombinovat dle individuálních přání jednotlivých zákazníků. Domnívám se tedy, že pokles poptávky na zahraničních trzích by nemusel být výrazný, pokud vůbec nějaký, zákazníci by si i přesto zachovali svoji přízeň a převážily by pozitiva zavedení tohoto opatření.

Ekonomické zhodnocení založení marketingového oddělení

Společnost Seco Industries produkuje kvalitní žací stroje, ale problém je v nízkém povědomí o značce a nedostatečné reklamě a propagaci. Pro společnost by bylo velkým přínosem založení marketingového oddělení, které by se věnovalo PR a marketingu. V dnešní době je poutavá reklama či kladná recenze na daný produkt klíčem k úspěchu. Pokud by se najmul jeden marketingový pracovník za průměrnou mzdu 29 616 Kč, zvýšily by se roční mzdové náklady o 355 392 Kč. Za zdravotní a sociální pojištění by zaměstnavatel odváděl dalších 120 833 Kč. Celkem by se náklady za marketingového pracovníka zvýšily o 476 225 Kč ročně (platy.cz, 2019).

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala problematikou konkurenceschopnosti výrobků vybraného podniku v mezinárodním prostředí. Cílem této práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost vybraných výrobků na českém i zahraničním trhu a navrhnout možná zlepšení pro odlišení se od konkurence, zvýšení konkurenceschopnosti a tím získání většího tržního podílu.

Pro vysvětlení teoretických pojmů zabývajících se konkurenceschopností, konkurencí nebo mezinárodním obchodem bylo využito knižních publikací. Pro zpracování praktické části byly použity převážně informace získané na základě osobních konzultací s odborníky z vybrané společnosti, oficiální stránky konkurenčních výrobců nebo cenové srovnávače.

Vybraná společnost - Seco Industries, s.r.o. je česká společnost zabývající se výrobou zahradních žacích traktorů, která má výrobní sídlo v Jičíně. V jejich sortimentu zákazník nalezne velké množství kvalitního příslušenství, díky kterému lze zahradní traktory využívat po celý rok. Společnost zaměstnává přes 600 zaměstnanců, čímž se řadí mezi velké podniky a objem ročních tržeb činí přes 1,2 mld. korun ročně. Společnost vyrobí přes 8 500 ks zahradních traktorů ročně a zhruba 75 % produkce míří na export. Po celé ČR, ale i v zahraničí má velké množství dealerů, kteří prodávají výrobky SECO. V cizích zemích se výrobky SECO prodávají většinou pod jinou značkou.

V analytické části je nejprve představena její historie. Dále jsou popsány distribuční cesty využívané pro prodej žacích traktorů v ČR a v zahraničí. Je provedena PEST a SWOT analýza. Výrobky SECO jsou porovnány s hlavními konkurenčními výrobky z hlediska technických parametrů, kterými dané stroje disponují. Dále jsou porovnány na základě minimálních a maximálních cen, ze které se dané výrobky dají koupit na největších odbytových trzích, kterými je ČR, Německo a Francie. V poslední řadě jsou výrobky hodnoceny na základě subjektivních odpovědí, které byly získány od prodejců značky SECO v ČR. Na základě těchto hodnocení je posouzena konkurenceschopnost výrobků SECO v porovnání s konkurencí.

Z hodnocení vyplynulo, že výrobky SECO v porovnání s konkurencí obstály velice dobře a ze všech hodnocení vyšly jako jedny z nejlepších zahradních traktorů. Výrobky SECO mají výborné technické parametry. Konkurenci porazily ve výkonu motoru, objemu sběrného koše na posekanou trávu či velikosti palivové nádrže, kde jsou bezkonkurenčně

nejlepší. Slabší stránkou je vyšší hmotnost žacích traktorů a relativně malý záběr žacího ústrojí na modelech Starjet. Tyto traktory patří mezi jedny z nejdražších na trhu, ale výrobce se snaží tuto vyšší cenu kompenzovat přidanou hodnotou, aby měl zákazník motivaci pořídit si dražší traktor SECO. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že prodejci tyto traktory vnímají nejlépe ve všech dotazovaných parametrech. Tento výsledek může být trochu ovlivněn skutečností, že dotazník byl zaslán právě prodejcům značky SECO.

Na závěr jsou navržena možná opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti výrobků značky SECO. První dvě opatření je možné zavést během roku 2019. Zbylé dva návrhy jsou spíše otázkou budoucnosti, ale určitě by značce SECO zaručily dokonalé odlišení se od konkurence.

Seznam použité literatury

Seznam monografií:

BAINES, Paul, Chriss FILL a Kelly PAGE. 2011. *Marketing*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-957961-7.

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti I*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav, a aj. 2018. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. 2012. *Marketing management*. 14th ed. New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-0-13-210292-6.

MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

MACHKOVÁ, Hana, Miroslava ZAMYKALOVÁ a Alexej SATO. 2002. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0364-5.

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.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a aj. 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, a aj. 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4694

Seznam článků:

GRASSEOVÁ, M., PhD. 2006. *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování*. Brno: Univerzita Obrany. Obrana a Strategie. In: Elektronická databáze článků ProQuest [online]. Liberec: Univerzitní knihovna Technické univerzity v Liberci [vid. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1018158870/5BC4F3947D1E4726PQ/1?accountid=17116>
<https://search.proquest.com/docview/1018158870/5BC4F3947D1E4726PQ/1?accountid=17116>

Seznam internetových zdrojů:

AL-KO. 2018. *AL-KO KOBER spol. s r.o. – o společnosti AL-KO* [online]. ČR: al-co.com, c2018 [vid. 2018-08-19]. Dostupné z: <http://www.al-ko.com/cz/firma/o-spolecnosti-al-ko>

AKTUÁLNĚ.CZ. 2013. *Obchodní zákoník* [online]. ČR: Economia, a.s., c1999-2018 [vid. 2018-08-19]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/domaci/obchodni-zakonik/r~i:wiki:3749/?redirected=1535456255>

BĚHOUNEK PAVEL, 2018. *Zvýšení úrokových sazeb ČNB* [online]. ČR: behounek.eu, c2016 [vid. 2018-08-25]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/news/bankovni-rada-zmena-urokovych-sazeb/>

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. 2017, *Změny v roce 2018 pro podnikatele* [online]. ČR: Economia, a.s, c1996-2018 [vid. 2018-08-19]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65972790-zmeny-v-roce-2018-gdpr-i-nizsi-pausaly>

HUSQVARNA. 2018. *Husqvarna Česko s.r.o.* [online]. ČR: Husqvarna.com, c2008-2018 [vid. 2018-08-25]. Dostupné z: <https://www.husqvarna.com/cz/>

KURZYCZ. 2018. *Makroekonomika – vývoj HDP v ČR – 5 let* [online]. ČR: kurzy.cz, c2000-2018 [vid. 2018-08-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

KURZYCZ. 2018. *Makroekonomika – nezaměstnanost v ČR – 5 let* [online]. ČR: kurzy.cz, c2000-2018 [vid. 2018-08-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>

- KURZYCZ. 2018. Makroekonomika – Inflace a její vývoj v ČR – 5 let [online]. ČR: kurzy.cz, c2000-2018 [vid. 2018-08-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- MOUNTFIELD. 2018. *Mountfield, a.s. - o společnosti* [online]. ČR: mountfield.cz, c2001-2018 [vid. 2018-08-15]. Dostupné z: <https://www.mountfield.cz/o-spolecnosti>
- MTD. 2018. *MTD Products Inc. – Historie* [online]. ČR: mtd-cz.com, 2018 [vid. 2018-08-19]. Dostupné z: <http://www.mtd-cz.com/index.php?id=31164>
- OECD. 2014. OECD Glossary of Statistical Terms [online]. ČR: OECD.org, 2019 [vid. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>
- PLATY.CZ. 2019. Marketingový pracovník [online]. ČR: Profesia CZ, spol. s r.o., 2019 [vid. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/marketing-reklama-pr/marketingovy-pracovnik>
- SECO. 2015. *Výroční zpráva* [online]. ČR: Seco Industrie, s.r.o., 2018 [vid. 2018-08-05]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/18099543-Vyroni-zprava-seco-group-a-s-saldova-408-30-186-00-praha-8.html>
- SECO. 2018. *Seco Industries, s.r.o. – zahradní traktory* [online]. ČR: Seco-traktory.cz, 2018 [vid. 2018-08-19]. Dostupné z: <https://www.Seco-traktory.cz/>
- SECO. 2018. *Seco Industries, s.r.o. – zahradní traktory katalog 2018* [online]. ČR: Seco-traktory.cz, 2018 [vid. 2018-08-19]. Dostupné z: https://www.Seco-traktory.cz/data/Secotraktory_katalog_2018.pdf
- STIGA. 2018. *Stiga s.r.o. – o nás* [online]. ČR: stiga.cz, c2018 [vid. 2018-08-19]. Dostupné z: <http://stiga.cz/o-nas>

Seznam příloh

Příloha A Jednotlivé typy žacíh traktorů SECO

Příloha B Dotazník

Příloha A Jednotlivé typy žacích traktorů SECO



Obrázek 15: Model Challenge

Zdroj: SECO Industries, s.r.o. Challenge [online]. 2018 [vid. 2018-08-19]. Dostupné z: <https://www.Seco-traktory.cz/traktor/12/challenge-aj-92-16>



Obrázek 16: Model Starjet

Zdroj: Zdroj: SECO Industries, s.r.o. Challenge [online]. 2018 [vid. 2018-08-19]. Dostupné z: <https://www.Seco-traktory.cz/traktor/14/starjet-uj-102-22-p1>



Obrázek 17: Model Crossjet

Zdroj: Zdroj: Zdroj: SECO Industries, s.r.o. Challenge [online]. 2018 [vid. 2018-08-19]. Dostupné z: <https://www.Seco-traktory.cz/traktor/8/crossjet-sc-92-23>



Obrázek 18: Model Goliath

Zdroj: Zdroj: Zdroj: SECO Industries, s.r.o. Challenge [online]. 2018 [vid. 2018-08-19]. Dostupné z: <https://www.Seco-traktory.cz/traktor/9/goliath-gc-xx-23>

Příloha B Dotazník

Analýza konkurenceschopnosti zahradních traktorů společnosti Seco Industries, s.r.o.

v porovnání s konkurenčními výrobky

- 1) Jak subjektivně vnímáte hodnotu značky (brand) následujících výrobců?
(1 – 5 jako ve škole)

Stiga 1 2 3 4 5

Mountfield 1 2 3 4 5

Al-ko 1 2 3 4 5

Husqvarna 1 2 3 4 5

MTD 1 2 3 4 5

Seco 1 2 3 4 5

- 2) Jak hodnotíte celkovou kvalitu výrobků?
(1 – 5 jako ve škole)

Stiga 1 2 3 4 5

Mountfield 1 2 3 4 5

Al-ko 1 2 3 4 5

Husqvarna 1 2 3 4 5

MTD 1 2 3 4 5

Seco 1 2 3 4 5

- 3) Jak hodnotíte ovládání výrobků z hlediska jednoduchosti a uživatelské přívětivosti?
(1 – 5 jako ve škole)

Stiga 1 2 3 4 5

Mountfield 1 2 3 4 5

Al-ko 1 2 3 4 5

Husqvarna 1 2 3 4 5

MTD 1 2 3 4 5

Seco 1 2 3 4 5

- 4) Jakou zpětnou vazbu dostáváte od zákazníků na komfort a ergonomii při běžném používání zahradních traktorů od následujících výrobců?

(1 – 5 jako ve škole)

Stiga 1 2 3 4 5

Mountfield 1 2 3 4 5

Al-ko 1 2 3 4 5

Husqvarna 1 2 3 4 5

MTD 1 2 3 4 5

Seco 1 2 3 4 5

- 5) Jak hodnotíte výrobky z hlediska vnějšího designu?

(1 – 5 jako ve škole)

Stiga 1 2 3 4 5

Mountfield 1 2 3 4 5

Al-ko 1 2 3 4 5

Husqvarna 1 2 3 4 5

MTD 1 2 3 4 5

Seco 1 2 3 4 5