

Marketingová strategie prodeje traktorů Zetor na tuzemském trhu

Diplomová práce

Vedoucí práce:
doc. JUDr. Ing. Oldřich Tvrdoň, CSc.

Bc. Věra Zmeková

Brno 2015

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla především poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu doc. JUDr. Ing. Oldřichu Tvrdoňovi, CSc. za odborné vedení, ochotu, cenné rady a připomínky, které mi při tvorbě práce velice pomohly.

Dále bych chtěla poděkovat zástupcům společnosti ZETOR TRACTORS, a.s. - Ing. Martinu Jurkovičovi za poskytnutí konzultace v oblasti marketingu a pomoc při sestavení dotazníku a Ing. Miloši Šubrovi za poskytnutí konzultace ohledně technických parametrů traktorů.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Marketingová strategie prodeje traktorů Zetor na tuzemském trhu**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 22. května 2015

Abstract

Zmeková, V. Marketing strategy for selling tractors on domestic market. Diploma thesis. Brno: MENDELU in Brno, 2015.

The diploma thesis is about marketing strategy and selling Zetor tractors on domestic market. The aim was to find out the saleability of Zetor tractors in comparison with other imported brands – New Holland and John Deere. Simultaneously state the position of ZETOR TRACTORS a.s. on domestic market in comparison with its competitors. It is significant that in the long term ZETOR TRACTORS a.s. is focused on manufacturing and selling tractors, which became pretty popular among customers. Due to low production costs there is a profitable ratio between price and performance. On the Czech market, the sales of Zetor tractors show the growing trend. During 2012 – 2014 ZETOR TRACTORS a.s. increased its market share on domestic market by 10 %. ZETOR TRACTORS a.s. is the only producer of tractors in the Czech republic. The part of this thesis is a research of customer satisfaction with Zetor tractors and its purchase price. Based on customer opinions and the analysis of the financial situation of ZETOR TRACTORS a.s. a set of recommendations was given.

Keywords

Marketing, selling, Zetor, tractors, satisfaction.

Abstrakt

Zmeková, V. Marketingová strategie prodeje traktorů Zetor na tuzemském trhu. Diplomová práce. Brno: MZLU v Brně, 2015.

Diplomová práce řeší strategii marketingu prodeje traktorů Zetor na tuzemském trhu. Cílem bylo zjistit prodejnost traktorů Zetor v konkurenci s dováženými značkami New Holland a John Deere a současně posoudit pozici společnosti ZETOR TRACTORS a.s. na tuzemském trhu v komparaci s konkurencí. Je významné, že je společnost ZETOR TRACTORS a.s. dlouhodobě zaměřena na výrobu a prodej traktorů, které si získaly oblibu u zákazníků. Nízké výrobní náklady umožňují získat výhodný poměr ceny a výkonu. Je pozitivní, že prodeje traktorů Zetor na českém trhu zaznamenávají rostoucí trend. Během let 2012-2014 společnost ZETOR TRACTORS a.s. zvýšila svůj tržní podíl na tuzemském trhu o 10 %. Společnost ZETOR TRACTORS a.s. je jediným výrobcem traktorů na českém trhu. Součástí práce

je průzkum spokojenosti respondentů s používáním traktorů Zetor a náklady, které musí platit za pořízení nového traktoru. Na základě analýzy ekonomických výsledků i vyhodnocení názoru respondentů byla zpracována doporučení pro výrobce traktorů ZETOR TRACTORS a.s.

Klíčová slova

Marketing, prodej, Zetor, traktory, spokojenost.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	13
1.1	Úvod.....	13
1.2	Cíl práce.....	13
2	Metodika	14
3	Strategie a nástroje marketingu	16
3.1	Strategie.....	16
3.1.1	Marketingová strategie.....	17
3.2	Marketing.....	19
3.2.1	Marketingové prostředí.....	22
3.2.2	Segmentace trhu.....	24
3.2.3	Značka.....	25
3.2.4	Image.....	27
3.2.5	Know-how.....	28
3.3	Marketingový mix.....	28
3.3.1	Produkt.....	29
3.3.2	Cena.....	31
3.3.3	Distribuce.....	32
3.3.4	Komunikace (propagace).....	33
3.4	Spokojenost a věrnost zákazníka.....	38
3.4.1	Spokojenost zákazníka.....	38
3.4.2	Sledování spokojenosti zákazníka.....	40
3.4.3	Věrnost zákazníka.....	41
4	Marketing společnosti ZETOR TRACTORS, a.s. a její pozice na tuzemském trhu	43
4.1	Strategie společnosti ZETOR TRACTORS a.s.....	44
4.2	Odvětví zemědělství v České republice.....	46
4.3	Konkurence firmy Zetor na domácím trhu.....	46
4.4	Produkty společnosti Zetor a jejich srovnání s konkurencí.....	48

4.4.1	Srovnání technických parametrů traktorů Zetor s konkurenčními produkty.....	48
4.5	Cena a způsoby financování.....	50
4.5.1	Možnosti financování traktorů	53
4.5.2	Způsoby financování traktorů Zetor.....	54
4.6	Distribuce traktorů Zetor na domácím trhu v porovnání s dostupností konkurenčních produktů.....	55
4.7	Marketingové aktivity společnosti Zetor a konkurence.....	56
4.7.1	Propagační předměty a materiály	57
4.7.2	PR aktivity společnosti Zetor a konkurence	57
4.7.3	Propagace v časopise Mechanizace zemědělství	58
4.7.3.1	Forma a četnost propagace v letech 2012-2014.....	59
4.7.3.2	Pozice firmy Zetor.....	61
4.8	Spokojenost zákazníků se společnostmi Zetor a jejími produkty	61
4.8.1	Analýza závislosti mezi spokojeností respondentů a vlastnictvím jiných značek traktorů.....	67
4.8.2	Analýza závislosti mezi spokojeností respondentů a ochotou doporučit traktory Zetor.....	68
4.8.3	Analýza závislosti mezi ochotou doporučit traktory Zetor a vlastnictvím traktorů jiných značek.....	69
4.9	Finanční analýza společnosti ZETOR TRACTORS, a.s.....	70
4.9.1	Ukazatele likvidity	70
4.9.2	Ukazatele zadluženosti	71
4.9.3	Ukazatele rentability.....	72
4.9.4	Zisk.....	72
4.9.5	Tržby	72
5	Diskuze	74
6	Závěr	77
7	Literatura	79
8	Elektronické zdroje	82
A	Srovnání parametrů traktorů střední výkonové třídy	86

B Srovnání parametrů traktorů vyšší výkonové třídy**87**

Seznam obrázků

Obr. 1	Ansoffova matice Zdroj: Kašík a Havlíček (2012, str. 98)	17
Obr. 2	Klíčové marketingové koncepce Zdroj: Kotler (2007, str. 38)	20
Obr. 3	Model rozhodovacího procesu Zdroj: Přikrylová (2010, str. 31)	21
Obr. 4	Konkurenční síly na trhu podle Portera Zdroj: Karlíček (2013, str. 48)	23
Obr. 5	Definice značky Zdroj: Vysekalová a Mikeš (2010, str. 80)	26
Obr. 6	Životní cyklus produktu Zdroj: Životní cyklus výrobku (služby) [online]	30
Obr. 7	Model spokojenosti zákazníka Zdroj: Kozel (2011, str. 243)	41
Obr. 8	Marketing prodeje traktorů Zetor Zdroj: vlastní zpracování	43
Obr. 9	Graf k předpovědi prodejů v letech 2015 - 2019 Zdroj: Gretl	45
Obr. 10	Předpověď prodejů v letech 2015 - 2019 Zdroj: Gretl	45
Obr. 11	Vývoj měnového kurzu CZK/EUR Zdroj dat: ČNB: kurzy devizového trhu [online]	52
Obr. 12	Způsoby financování traktoru Zetor Zdroj: vlastní zpracování	54
Obr. 13	Prodejní a servisní síť traktorů Zetor Zdroj: Zetor [online]	55
Obr. 14	Prodejní a servisní síť traktorů John Deere Zdroj: Strom [online]	55
Obr. 15	Prodejní a servisní síť traktorů New Holland Zdroj: Agrotec: zemědělská a stavební technika [online]	56
Obr. 16	Propagace jednotlivých výrobců traktorů v časopise Mechanizace zemědělství v roce 2012 Zdroj: vlastní zpracování	59
Obr. 17	Propagace jednotlivých výrobců traktorů v časopise Mechanizace zemědělství v roce 2013 Zdroj: vlastní zpracování	60

-
- Obr. 18** Propagace jednotlivých výrobců traktorů v časopise
Mechanizace zemědělství v roce 2014 Zdroj: vlastní zpracování 60
- Obr. 19** Formy propagace v časopise Mechanizace zemědělství
v letech 2012-2014 Zdroj: vlastní zpracování 61
- Obr. 20** Celková spokojenost respondentů se společnostmi Zetor a
jejími produkty (traktory) Zdroj: vlastní zpracování 62
- Obr. 21** Průměrné ohodnocení jednotlivých faktorů spokojenosti
Zdroj: vlastní zpracování 62
- Obr. 22** Důvody, které zákazníci vedly ke koupi traktoru Zetor
Zdroj: vlastní zpracování 64
- Obr. 23** Ochota respondentů doporučit traktory Zetor Zdroj: vlastní
zpracování 64
- Obr. 24** Struktura dalších používaných značek traktorů Zdroj: vlastní
zpracování 66
- Obr. 25** Předpokládané chování respondentů při dalším nákupu
traktorů Zdroj: vlastní zpracování 66

Seznam tabulek

Tab. 1	Využití strategického a taktického marketingu při tvorbě hodnoty	18
Tab. 2	Strategie v jednotlivých fázích životního cyklu produktu	19
Tab. 3	Marketingový mix 4P x 4C	29
Tab. 4	Prodeje traktorů v ČR v letech 2012-2014	47
Tab. 5	Základní ceny vybraných modelů střední a vyšší výkonové třídy	51
Tab. 6	Porovnání vybraných modelů na základě poměru ceny a výkonu	52
Tab. 7	Provozní náklady traktorů	53
Tab. 8	Přehled PR aktivit	58
Tab. 9	Pořadí a hodnocení jednotlivých faktorů spokojenosti	63
Tab. 10	Kontingenční tabulka pro třídění respondentů podle spokojenost s traktory Zetor a vlastnictví jiných značek traktorů	67
Tab. 11	Kontingenční tabulka pro třídění respondentů podle spokojenost s traktory Zetor a ochotou doporučit je	69
Tab. 12	Kontingenční tabulka pro třídění respondentů podle ochoty doporučit traktory Zetor a vlastnictví jiných značek traktorů	70
Tab. 13	Výpočet ukazatelů likvidity	71
Tab. 14	Výpočet ukazatelů zadluženosti	71
Tab. 15	Výpočet ukazatelů rentability	72
Tab. 16	Výpočet zisku společnosti Zetor	72
Tab. 17	Výpočet ukazatelů tržeb	73
Tab. 18	Traktory střední výkonové třídy	86
Tab. 19	Traktory vyšší výkonové třídy	87

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Společnost ZETOR TRACTORS a.s. je tradičním výrobcem traktorů, který působí na tuzemském trhu již desítky let. Dnes se jedná o jediného českého výrobce traktorů. Traktory Zetor prošly během existence firmy obrovským vývojem, díky čemuž firma stále úspěšně funguje.

Kromě společnosti ZETOR TRACTORS a.s. působí na českém trhu i další firmy, které nabízí traktory pocházející od zahraničních výrobců. Tyto firmy představují pro společnost ZETOR TRACTORS a.s. konkurenci. Mezi známé zahraniční značky traktorů můžeme zařadit například John Deere, Massey Ferguson, New Holland, Case IH a další. Otázkou je, do jaké míry se dokáží na českém trhu prosadit, a tím zároveň ohrozit postavení českého výrobce traktorů.

Celkovou prodejnost traktorů Zetor ovlivňuje nejen existence konkurenčního prostředí, ale i produkt samotný. Důležitými faktory jsou kvalita produktu a jeho cena. Prodej traktorů může firma podpořit vhodnými marketingovými aktivitami. Dobrá image společnosti v očích veřejnosti může poskytnout zákazníkům přidanou hodnotu v podobě prestiže a tradice značky, která zvyšuje hodnotu samotného produktu.

Dalším významným faktorem pro firmu ZETOR TRACTORS a.s. je spokojenost zákazníků s jejími produkty i se společností samotnou. Spokojený zákazník má pro každou firmu velký význam, protože často doporučí danou značku svým příbuzným a přátelům. Pokud se rozhodne pro koupi dalšího produktu, existuje zde velká šance, že se obrátí opět na stejnou firmu.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjistit prodejnost traktorů Zetor na tuzemském trhu. Vyhodnotit konkurenci na tomto trhu a porovnat pozici společnosti ZETOR TRACTORS a.s., kterou zaujímá vůči největším konkurentům. Současně s tím zpracovat komparaci prodeje traktorů jednotlivých značek na českém trhu. Analyzovat marketingové aktivity společnosti ZETOR TRACTORS a.s. ve srovnání s distributory zahraničních značek traktorů.

Součástí cíle práce je provést kvantitativní průzkum spokojenosti zákazníků s traktory Zetor a následně vyhodnotit získaná data. V rámci průzkumu zjistit souběžnou využívanost zahraničních značek traktorů.

Dílčím cílem je vyhodnotit finanční situaci firmy ZETOR TRACTORS a.s. s využitím ukazatelů finanční analýzy podniku. Výsledky finanční analýzy zohlednit v závěrech a doporučení pro společnost ZETOR TRACTORS a.s. v oblasti marketingu a prodeje traktorů.

2 Metodika

Analýza prodeje traktorů a marketingových aktivit společnosti ZETOR TRACTORS a.s. a jejích největších konkurentů, společností Strom Praha a.s. a Agrotec a.s., bude provedena za období 2012 – 2014. Ke zpracování budou použita veřejně dostupná data a informace. Ceny jednotlivých traktorů budou zjištěny během osobní návštěvy zmíněných společností.

Průzkum spokojenosti zákazníků se společností ZETOR TRACTORS a.s. a jejími produkty bude proveden prostřednictvím kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření. Cílovou skupinou výzkumu budou vlastníci a provozovatelé traktorů Zetor. Osloveni budou drobnější zemědělci, větší firmy i zemědělská družstva působící v České republice.

Při analýze faktorů spokojenosti zákazníků bude využita pětistupňová škála, kde hodnota 5 představuje vysokou spokojenost, a naopak v případě označení hodnoty 1 je zákazník s daným faktorem zcela nespokojený. Výběr faktorů bude konzultován s Ing. Martinem Jurkovičem, manažerem marketingového oddělení společnosti ZETOR TRACTORS a.s.

Získaná data budou následně podrobně analyzována pomocí metody aritmetického průměru. Při ověřování hypotéz bude využita analýza kontingence, pomocí níž bude sledována závislost mezi slovními znaky. V rámci této analýzy budou při výpočtech použity následující matematické vzorce:

$$\text{Výpočet teoretické četnosti:} \quad n'_{ij} = \frac{n_i * n_j}{n}$$

$$\text{Výpočet čtvercové kontingence:} \quad X^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^l \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

$$\text{Pearsonův koeficient kontingence:} \quad P = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + n}}$$

Součástí metodiky práce je také finanční analýza podniku. Pro výpočet jednotlivých ukazatelů budou použity následující vztahy:

Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Celková zadluženost [%] = (cizí zdroje / celková aktiva) * 100

Koeficient samofinancování [%] = (vlastní kapitál / celková aktiva) * 100

$$\text{EBIT} = \text{EBT} + \text{nákladové úroky}$$

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál}$$

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{celková aktiva}$$

Data pro výpočet těchto ukazatelů budou získána z výročních zpráv společnosti ZETOR TRACTORS a.s. za roky 2011 – 2013. Rozmezí těchto let zcela neodpovídá analyzovanému období, protože výroční zpráva za rok 2014 nebyla ještě v době zpracování této práce uveřejněna.

3 Strategie a nástroje marketingu

Společnost ZETOR TRACTORS, a.s. (dále jen Zetor) se kromě výroby zabývá také obchodní činností, jejíž předmětem je prodej traktorů a poskytování souvisejících služeb. Synek, Kislingerová a kol. (2010, str. 358) definují obchodní činnost jako „činnost zahrnující nákup a prodej zboží“. Některé firmy se kromě obchodní činnosti zabývají i samotnou výrobou, jakož je to i u společnosti Zetor. V tomto případě, kdy firmy nabízejí na trhu přímo své produktu, se někdy pojem obchod nahrazuje označením odbyt. Aby byla firma na trhu úspěšná a obstála v konkurenčním boji, měla by mít vypracovanou vhodnou marketingovou strategii.

3.1 Strategie

Literatura uvádí různé strategie, které může firma využít pro úspěšné fungování na trhu. Fotr (2012, str. 26) označuje strategii jako „vodítka pro rozhodování za neurčitých podmínek“ nebo jako souhrn hypotéz týkajících se oblastí konkurenceschopnosti firmy, rozvíjení jedinečných a nenapodobitelných kompetencí firmy, naplnění budoucích cílů a politiky určující jejich dosažení. Podle Kováře¹ je strategie „formulace takového cílového chování subjektu (strategického subjektu), které řeší vzájemné postavení minimálně dvou subjektů v jejich neindiferentním vztahu“. Jemala (2008) popisuje strategii jako nástroj strategického managementu, který má zabezpečit správný dlouhodobý směr rozvoje organizace s cílem jejího přežití.

Přínosy strategického myšlení vidí Jakubíková (2013) především v rychlejší a jistější návratnosti vložených prostředků a rychlém dosažení zisků, ve vyšší efektivnosti a produktivitě, v menší nutnosti krizového řízení, v lepší zpětně vazbě a ve zlepšení týmové práce a týmové atmosféry.

Foret a kol. (2005) považují za základní konkurenční strategie podle M. Portera, kterými jsou:

- strategie minimálních nákladů – cílem firmy je dosažení co nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohla firma nabízet své produkty za nižší cenu než konkurence;
- strategie diferenciacie produktu – firma usiluje o odlišení se a zdokonalení ve zvolené oblasti, která je pro zákazníka důležitá (kvalita, užité vlastnosti, provedení, trvanlivost, spolehlivost, servis a poradenství, image, značka, atd.);
- strategie tržní orientace – firma se zaměřuje na menší segmenty trhu za účelem přiblížit se co nejvíce svým zákazníkům.

Firmy často volí a kombinují víc než jednu strategii, např. strategii tržní orientace se strategií diferenciacie nebo strategií nízkých nákladů. Kombinace strategie diferenciacie a strategie nízkých nákladů jsou ale podle názoru autorů protichůdné,

¹ in Čichovský (2013, str. 29)

a tudíž prakticky neslučitelné. Možné strategie vstupu a uvedení nových produktů na trh popisuje Ansoffova matice, která je vyobrazena na obrázku 1.

	Stávající produkt	Nový produkt
Současný trh	Posilování pozic na trhu (Market penetration strategy)	Vývoj produktu (Product development strategy)
Nový trh	Rozšiřování trhu (Market developmnt strategy)	Diverzifikace trhu (Total diversification strategy)

Obr. 1 Ansoffova matice

Zdroj: Kašík a Havlíček (2012, str. 98)

Kašík a Havlíček (2012) popisují jednotlivé oblasti Ansoffovy matice následovně:

- posilování pozic na trhu – firma zvyšuje výrobu a využívá nové techniky marketingové komunikace pro současné produkty nabízené na stávajícím trhu;
- vývoj produktu – firma se orientuje na stále stejný trh, ale zavádí zde zcela nový nebo inovovaný produkt (pro firmu je to rizikové, vyžaduje to náročnou marketingovou komunikaci a efektivnost všech aktivit je nejistá);
- rozšiřování trhu – firma chce se stávajícím produktem proniknout na nový trh (je to rizikové, protože musíme získat nové zákazníky, ale výhodou je znalost produktu, což snižuje náročnost marketingové komunikace);
- diverzifikace trhu – jedná se o nejnáročnější operaci, kdy chce firma proniknout s novým produktem na nový trh.

3.1.1 Marketingová strategie

Marketingové aktivity můžeme rozčlenit na strategické, taktické a operativní. Jemala (2008) vymezuje strategický marketing jako koncepci tvořenou zpravidla na období pěti až patnácti let, případně i více. Takticko-operativní marketing se naopak zaměřuje pouze na období tří až pěti let. Jednotlivé typy marketingu bývají spojeny s různě zaměřenými aktivitami. Úzce souvisí s tvorbou hodnoty, což je znázorněno v následující tabulce (viz tab. 1).

Jemala (2008) popisuje strategický marketing jako dlouhodobý koncept firmy, který je obecnější a váže se na vizi a firemní strategii. Kotler (2007, str. 66) pohlíží na strategický marketing jako na „proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit“. Marketingová strategie ovlivňuje budoucnost firmy a zahrnuje tři nezávislé části: segmentace trhů, rozvoj vztahů se zákazníky a strategii vůči konkurenci.

Čichovský (2013) vidí využití marketingových nástrojů ve strategickém marketingu v následujících oblastech:

- specifikace strategického trhu;
- specifikace konkurence a konkurenčního prostředí;
- vytvoření konkurenčních výhod;
- specifikace inovací, které zákazník požaduje a akceptuje;

- vytváření optimálních vztahů s trhy i jeho segmenty a zákazníky;
- průběžná komunikace s trhy, segmenty, zákazníky a veřejností;
- získávání informací o tržním prostředí.

Tab. 1 Využití strategického a taktického marketingu při tvorbě hodnoty

	Volba hodnoty	Předávání hodnoty	Sdělování hodnoty
Typy aktivit marketingu	<ul style="list-style-type: none"> • Targeting a segmentace • Cílové zaměření • Strategie umístění hodnoty • Inovace • Inovace pro konkurenční výhodu • Konkurenční výhoda pro prosperitu • Optimální relace a transakce v prostředí • G-D-L logika 	<ul style="list-style-type: none"> • Vývoj produktu • Vývoj služeb • Stanovení ceny • Zajištění vstupů a zdrojů procesů • Zjištění optimální distribuce na distribučních cestách a kanálech 	<ul style="list-style-type: none"> • Prodejní aktivity • Podpora prodeje • Informační a reklamní kampaně v životním cyklu produktu
Typ marketingu	STRATEGICKÝ	TAKTICKÝ	TAKTICKÝ

Zdroj: Čichovský (2013, str. 40)

Při plánování marketingové strategie bychom se měli podle Jemaly (2008) soustředit na tři oblasti:

- řízení podnikatelských aktivit v produktové oblasti s cílem správně rozhodnout, které výrobky a služby časově omezit (strategie útlumu nebo udržovací strategie) nebo naopak rozvíjet (strategie rozvoje);
- posouzení budoucího potenciálu zisku v každé podnikatelské oblasti v rámci portfolia firmy a zpracování analýzy vývoje trhu pro všechny důležité segmenty;
- vlastní výběr marketingové strategie, která určí hlavní marketingové cíle, bude respektovat celkovou marketingovou strategii firmy a využije příležitosti trhu.

Jakubíková (2013) uvádí, že se tvorba marketingové strategie skládá ze tří částí. První část obsahuje popis cílového trhu, stanovení plánovaného positioningu a cílů v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku během několika prvních let. Druhá část se zabývá stanovením ceny, distribucí a marketingovým rozpočtem na první rok. Poslední část potom řeší dlouhodobé otázky – plánování dlouhodobých tržeb, cílů v oblasti zisku a strategii celého marketingového mixu. Faktory, které jsou při tvorbě marketingové strategie důležité, popisuje koncept 5C. Patří mezi ně potřeby zákazníků, schopnosti a kompetence firmy, konkurence, spolupracovníci a kontext.

Volba vhodné marketingové strategie závisí také na životním cyklu produktu. V následující tabulce (tab. 2) je souhrn marketingových strategií dle Jakubíkové (2013).

Tab. 2 Strategie v jednotlivých fázích životního cyklu produktu

Zavádění výrobku	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie intenzivního marketingu (vysoká podpora prodeje, vysoká cena pro dosažení maximálního zisku založená na zvláštních prodejních vlastnostech produktu) ▪ Strategie výběrového proniknutí (minimalizace marketingových nákladů a zaměření se na trhy, kde je nízká konkurence, vysoká cena produktu) ▪ Strategie širokého proniknutí (nízká cena za účelem dosažení maximálního tržního podílu, silná reklama) ▪ Strategie pasivního marketingu (nízká cena při nízkých nákladech, slabá reklama)
Růst	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modernizace produktu, zvyšování jakosti produktu, zvyšování kvality produktu, rozšiřování sortimentu o další modifikace produktu, vstup na nové tržní segmenty, využití nových distribučních sítí, snížení ceny s cílem přilákat nové zákazníky.
Zralost	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Snaha o dosažení maximálního zisku ▪ Snaha o dosažení maximálního tržního podílu ▪ Zintenzivnění distribuce.
Pokles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zvýšení investic za účelem dosažení dominantního postavení ▪ Snižování investic spojené s vyřazováním neefektivních zákaznických skupin ▪ Snaha o udržení stávajících produktů, silné omezení některých nákladů za účelem dosažení největšího možného zisku ▪ Úplné vyřazení některého produktu ve prospěch jiných produktových oblastí

Zdroj: Jakubíková (2013)

Přikrylová (2010) dělí marketingovou strategii podle toho, na koho je cílena. Rozlišuje strategii pull, push strategii a kombinaci obou předchozích. Strategie pull je cílena přímo na konečného spotřebitele. Zvýšení poptávky po produktech ze strany zákazníků zároveň vyvíjí tlak i na distribuční řetězec, který chce prodat co nejvíce. Preferuje tedy výrobky, o které je větší zájem a které se mu nebudou hromadit na skladě. Důležité je informovat o reklamní kampani i obchodní mezičlánky, aby byly na předpokládanou zvýšenou poptávku dopředu připraveni. Podle autorky se v rámci této strategie nejčastěji využívá reklamy a podpory prodeje. Strategie push je naopak zaměřena na komunikaci s jednotlivými články prodejního řetězce. Účinným nástrojem je v tomto případě například poskytnutí obchodních slev nebo podpora prodejců. Tato strategie bývá využívána především na průmyslových trzích. Podle názoru autorky využívají úspěšné firmy obě strategie a kombinují je pro různé produkty a značky.

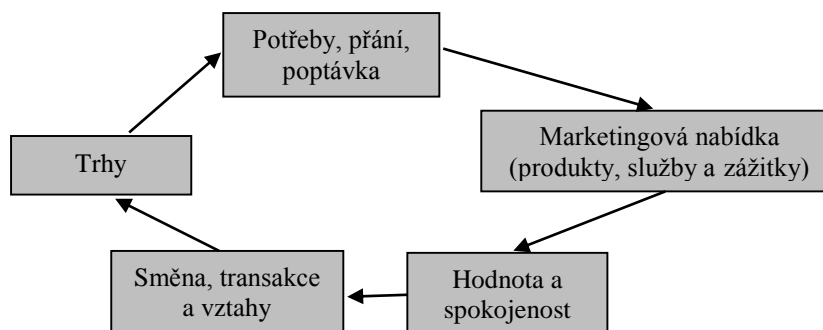
3.2 Marketing

Podle Kotlera (2007) existuje pět základních marketingových koncepcí, které mohou firmy využít v rámci svých marketingových aktivit.

- Výrobní koncepce – firmy se zabývají zefektivněním výroby, aby byly jejich produkty levné a široce dostupné. Tato koncepce je vhodná v případě, kdy poptávka převyšuje nabídku.
- Výrobová koncepce – firmy se zaměřují na zlepšování kvality produktů bez ohledu na to, co chtějí zákazníci.

- Prodejní koncepce – je založena na tom, že firmy musí uskutečňovat reklamní kampaně, jinak by své produkty neprodaly. Zaměřují se tedy na to, jak prodat zákazníkům dostatečné množství svých produktů.
- Marketingová koncepce – firmy se snaží poznat potřeby zákazníků, které následně uspokojí svými produkty.
- Koncepce společenského marketingu – firma se nezajímá pouze o užitek zákazníka, ale i o užitek pro celou společnost.

Marketing býval dříve spojován pouze s prodejem a reklamou. V dnešní době už na něho pohlížíme mnohem komplexněji. Kotler (2007, str. 39) definuje marketing jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“. Marketing v sobě zahrnuje mnoho prvků, které jsou mezi sebou vzájemně provázány (obr. 2).

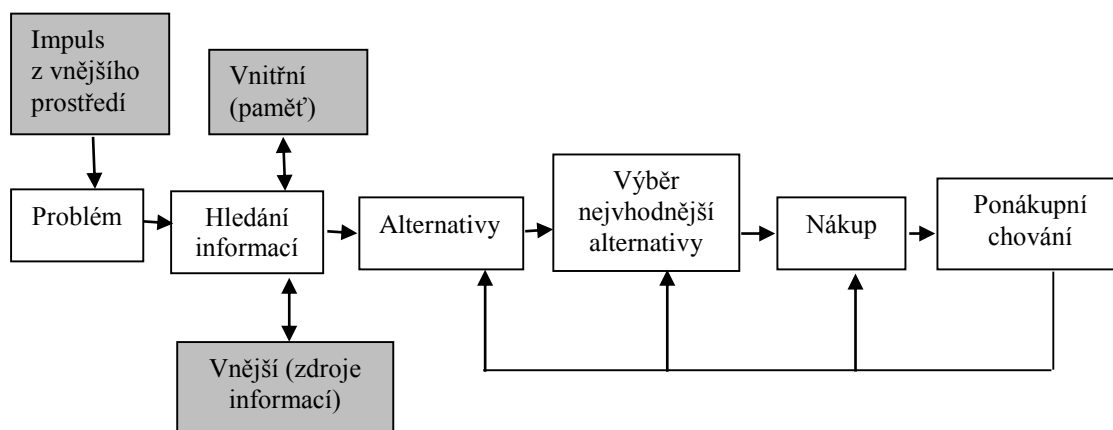


Obr. 2 Klíčové marketingové koncepce
Zdroj: Kotler (2007, str. 38)

Jednotlivé prvky tohoto systému popisuje Kotler (2007) následovně:

- lidská potřeba = pocit nedostatku
- lidská přání = potřeby, které se utváří v závislosti na vnější kultuře a osobnosti jedince
- poptávka = přání podložená kupní silou
- marketingová nabídka = určitá kombinace produktů, služeb, informací nebo prožitků, které trh nabízí k uspokojení potřeb a přání zákazníka
- hodnota pro zákazníka = subjektivní hodnocení celkové schopnosti produktu uspokojit jeho potřeby
- uspokojení zákazníka = míra naplnění jeho očekávání ohledně charakteristiky produktu a jeho hodnoty
- směna = získání hodnoty (produktu) za protihodnotu
- transakce = uskutečnění směny, přičemž je podmínkou existence alespoň dvou stran, každá strana disponuje hodnotou a jsou dohodnuté podmínky, čas a místo směny
- vztahový marketing = utváření a udržování vztahů se zákazníky
- trh = místo, kde se setkává nabídka s poptávkou.

Zákazník si nejdříve musí uvědomit svou potřebu. Od této chvíle na něho působí mnoho vlivů, kdy se dotyčný rozhoduje, který produkt jeho potřebu uspokojí nejlépe. Nakonec dochází k samotnému nákupu a tzv. ponákučnímu chování. Sled těchto kroků bývá označován jako rozhodovací proces, který obsahuje podle Příkrylové (2010) šest základních fází: problém, hledání informací, alternativy, výběr nejvhodnější alternativy, nákup a ponákuční chování. Grafické znázornění rozhodovacího procesu je na následujícím obrázku (obr. 3).



Obr. 3 Model rozhodovacího procesu
Zdroj: Příkrylová (2010, str. 31)

Při zjištění problému jedinec nejdříve pátrá ve své paměti, zda neřešil stejný problém již dříve. Pokud ano, tak se pravděpodobně bude opakovat předchozí chování, čímž se rozhodovací proces výrazně zkrátí. Pokud nemá dostatek informací k rozhodnutí, tak začíná hledat další informace z vnějšího okolí, které mu pomohou rozhodnout se. Autorka zdůrazňuje, že je v této fázi důležitá komunikace firmy směrem k zákazníkovi, kterému musí poskytnout co nejlepší a pohodlně dostupné informace. Firma může prostřednictvím marketingové komunikace posilovat rozhodnutí zákazníka ve fázi před uskutečněním nákupu i poté. Pokud zákazník považuje své nákupní rozhodnutí za správné, tak je zde velká šance, že příště své chování opět zopakuje. Tato fáze tedy rozhoduje o spokojenosti a budoucí loajalitě zákazníka.

Marketing by měl podle Čichovského (2012) nabídnout zákazníkovi řešení jeho problému. V této souvislosti hovoří o platformě 3PT (potřeby, přání, požadavky a tužby zákazníka), ze které by mělo vycházet individuální řešení pro daného zákazníka. Současné prostředí autor označuje pojmem hyperkonkurenční, protože na každý kus poptávaného zboží připadá minimálně 10 produktů, které konkurenti zákazníkům nabízejí.

Na Kotlera navazují také Pospíšil a Závadná (2012), kteří chápou marketing především jako praktickou disciplínu týkající se vztahů mezi výrobcí, distributory, prodejci a spotřebiteli, jejíž cílem je dosažení vzájemné spokojenosti prostřednictvím uspokojování potřeb a přání spotřebitelů spolu s maximalizací

zisku firem. Tržní orientaci firmy popisuje Oakley (2012, online) pomocí třídimenzionální marketingové koncepce, kam řadí:

- zaměření na zákazníka,
- koordinaci a plánování,
- vnější zaměření.

Zaměření na zákazníka vyjadřuje, do jaké míry vidí firma účel své obchodní činnosti ve vytváření spokojených zákazníků. Hlavním cílem firmy musí být uspokojení potřeb svých současných i budoucích zákazníků. Koordinace a plánování by měly zajistit funkčnost celé organizace a její spolupráci s marketingovým oddělením, protože se na realizaci koncepce musí podílet celá organizace. Vnější zaměření charakterizuje, do jaké míry se firmě daří implementovat své tržně orientované chování přímo na daném trhu. To je spojené i se sledováním konkurence.

Podle Foreta (2011) nejde v marketingovém přístupu pouze o vyrobení produktu, ale firma ho musí dokázat svým zákazníkům také náležitě představit. Pro dosažení tohoto cíle musí firma splnit následujících sedm předpokladů:

- firma si musí vypracovat a zavést podnikovou identitu, kulturu a příznivý image,
- co nejpřesněji definovat zákazníka na základě poznatků z makroprostředí a znalosti jeho požadavků a potřeb,
- vypracovat marketingovou strategii s ohledem na stanovené cíle komunikace se zákazníkem,
- vytvořit produkt, který uspokojí potřeby zákazníka a naplní jeho očekávání, přinese mu výhody a větší užitek,
- vymezit pozici ve srovnání s konkurencí s využitím poznatků získaných z analýzy mikroprostředí,
- stanovit cenu, kterou bude zákazník akceptovat a bude ji považovat za oprávněnou a opodstatněnou,
- zvolit vhodný způsob distribuce, aby se produkt dostal k zákazníkovi.

Pro úspěšnou komunikaci musí firma nejdříve poznat prostředí, ve kterém se pohybuje, a to včetně konkurence. K nalezení vhodné cílové skupiny zákazníků a způsobu jejich oslovení může firma využít segmentaci. Svoji pozici na zvoleném trhu nebo jeho segmentu potom může posílit vybudováním respektované značky a dobrého jména v očích veřejnosti.

3.2.1 Marketingové prostředí

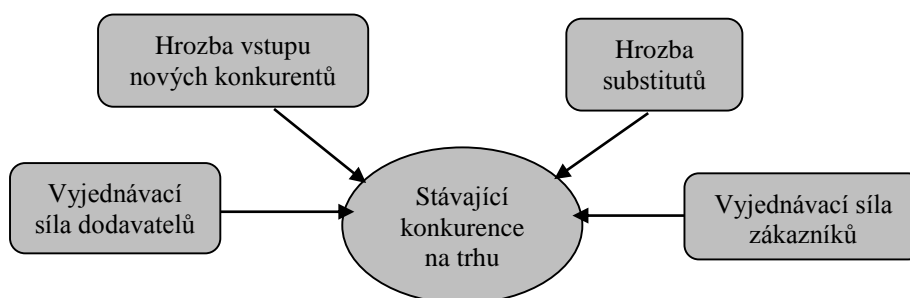
Veškeré marketingové a prodejní aktivity firmy jsou ovlivňovány prostředím, ve kterém se firma nachází. Cílem firmy by mělo být to, aby dokázala příznivé vlivy využít ve svůj prospěch a naopak působení těch nepříznivých vlivů co nejvíce eliminovat. Na některé vlivy marketingového prostředí je firma schopna přímo působit a měnit je. Souhrn takových vlivů bývá označován jako mikroprostředí.

Kromě toho se firma setkává i s prostředím, jehož vlivům se musí převážně přizpůsobit. Takovéto prostředí bývá označováno jako makroprostředí.

Mikroprostředí

Kaleta (2008) do mikroprostředí řadí zákazníky (představují cílové trhy podniku), konkurenty, partnery (firmy, se kterými podnik spolupracuje a nejsou tedy považovány za jeho konkurenty) a veřejnost (místní komunita, zájmové skupiny občanů, sdělovací prostředky a zaměstnanci podniku).

Působení sil na trhu popisuje Porterův model pěti konkurenčních sil, který je znázorněn níže (obr. 4).



Obr. 4 Konkurenční síly na trhu podle Portera
Zdroj: Karlíček (2013, str. 48)

Podle Kašíka (2012) je konkurence nejsilnějším faktorem ovlivňujícím podnik v rámci blízkého prostředí podniku. Proto bychom měli provádět průzkum trhu a zjišťovat, jaké je chování konkurence, její strategie a cíle, postavení na trhu a způsob komunikace s trhem, její silné a slabé stránky, jak sleduje naši firmu a jak bude pravděpodobně reagovat na naše marketingové aktivity.

Kotler (2007) uvádí sled hlavních kroků při analýze konkurence: identifikace konkurenční firmy, zjištění cílů konkurence, identifikace strategií konkurence, zhodnocení silných a slabých stránek konkurence, odhad typických reakcí konkurence a volba konkurence, kterou lze ohrozit a které je třeba se vyhnout.

Makroprostředí

Podle Karlíčka (2013) na firmu působí v rámci makroprostředí mnoho faktorů, které dělí do následujících skupin:

- politicko-právní prostředí - legislativa a regulační nástroje, kterými se stát snaží ovlivňovat poptávku po produktech a omezit prodej produktů, které mohou poškozovat zdraví a bezpečnost spotřebitele, kvalitu životního prostředí, atd.;
- ekonomické prostředí - marketéři musí brát v úvahu kupní sílu spotřebitelů, která úzce souvisí s vývojem ekonomiky;
- sociálně kulturní prostředí - mezi aspekty, které ovlivňují poptávku, patří především demografický vývoj (stárnutí populace, míra porodnosti), podoba rodiny (nárůst jednočlenných domácností) a kulturní prostředí;

- technologické a přírodní prostředí – zásadním faktorem působícím na poptávku je technologický vývoj a přírodní prostředí (klimatické podmínky, dostupnost surovin a jejich cena).

3.2.2 Segmentace trhu

Dnešní doba bývá často spojována s pojmem globalizace, protože trhy mají tendenci se zvětšovat a propojovat. Pro firmy je tedy velmi obtížné poznat a oslovit celý trh. Proto dochází k segmentaci trhu. Zároveň je také kladen stále větší důraz na osobní přístup k zákazníkovi. Kotler (2007) označuje segmentaci jako kompromis mezi hromadným marketingem, který oslovuje všechny stejným způsobem, a mezi individuálním přístupem, kdy ke komunikaci s jedincem používáme pokaždé jiné marketingové prostředky.

Jemala (2008) rozlišuje tři možná využití marketingu: hromadný marketing, výrobově rozmanitý marketing a cílený marketing. V případě hromadného marketingu se firma soustřeďuje na jeden produkt, který nabízí všem zákazníkům. Výrobově rozmanitý marketing už rozšiřuje nabídku produktů, která zahrnuje výrobky a služby různé kvality a cenové úrovně, což dává zákazníkovi možnost výběru. Cílený marketing se zaměřuje na několik zvolených cílových skupin zákazníků, kdy firma vyrábí produkty, které budou co nejvíce vyhovovat potřebám a přáním dané cílové skupiny. Pro využití tohoto přístupu musí firma nejdříve provést segmentaci trhu.

Efektivnost segmentace závisí podle Karlíčka (2013) na dvou klíčových předpokladech. Prvním je vnitřní homogenita jednotlivých segmentů, která by měla zaručit to, aby si byli lidé v rámci jednoho segmentu podobní z hlediska potřeb, nákupního chování a reakce na marketingové stimuly. Druhým předpokladem je vnější heterogenita, která požaduje, aby byly jednotlivé segmenty od sebe navzájem odlišné. Foret (2011) označuje tvorbu takovýchto segmentů jako agregovanou segmentaci, při které sledujeme nejčastěji geografické, demografické (věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání) a sociologické (sociální postavení, životní styl) znaky. Na správné rozhodnutí o velikosti segmentů a na jejich kvalitu mají podle Kašíka a Havlíčka (2012) vliv následující faktory:

- měřitelnost – umožňuje určit velikost, kupní sílu a konkurenční postavení;
- vydatnost – segment musí být dostatečně velký a mít potenciál růstu, aby se firmě vyplatilo zaměřit se na něho;
- dostupnost – segment by měl být efektivně dosažitelný;
- ziskovost – musí umožnit generovat firmě zisk;
- konkurenceschopnost – malá konkurence znamená velkou šanci na úspěch;
- potřebnost – podnik musí být schopen uspokojit potřeby segmentu.

Autor dodává, že je potřeba posuzovat zmíněná kritéria vždy společně a komplexně. Výhody segmentace shrnují Pospíšil a Závodná (2012) do následujících čtyř skupin:

- uspokojení potřeb spotřebitele – firma sleduje přání, požadavky a potřeby zákazníků, díky čemuž jim může nabídnout vhodný produkt;

- efektivnější stimulace a distribuce produktu – pokud je produkt vytvořen na základě zjištěných potřeb a přání zákazníků, je pro firmu mnohem snazší oslovit cílovou skupinu a přimět ji ke koupi;
- přizpůsobení produktu spotřebiteli – produkt, který splňuje požadované vlastnosti ze strany spotřebitele, je možné nabídnout za vyšší cenu;
- získání konkurenční výhody – firmy nabízí zákazníkovi produkt sestavený přímo na míru, který je odlišný od konkurence.

3.2.3 Značka

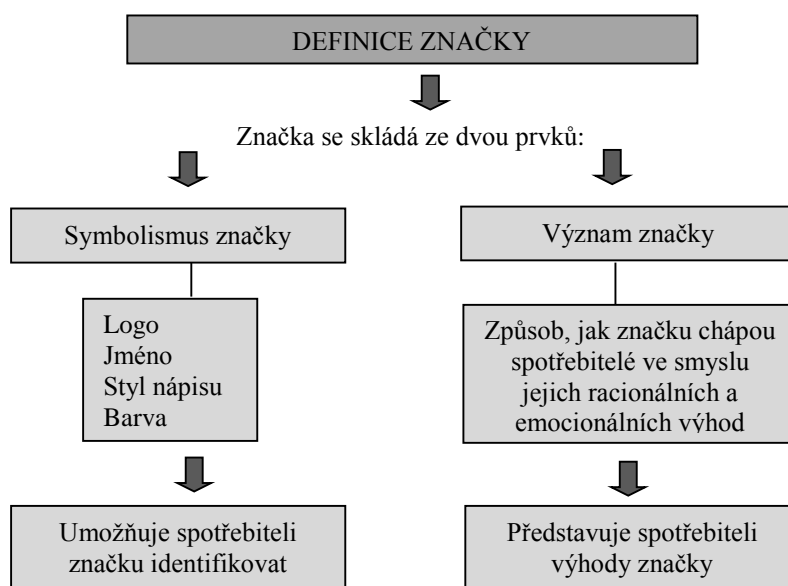
Kotler (2007, str. 635) definuje značku jako „hlavní a trvalé aktivum firmy, které přežije konkrétní produkty a vybavení firmy“. Může ji tvořit název, termín, znak, symbol, design nebo kombinace těchto prvků. Cílem značky je identifikovat produkty jedné firmy a zároveň je odlišit od produktů konkurence. Značka představuje způsob vnímání produktů a jejich vlastností, a proto existuje především v mysli spotřebitelů. Podle Karlíčka (2013) značka zvyšuje zákazníkům vnímanou hodnotu produktů. Značkové produkty se mohou jevit zákazníkům jako důvěryhodnější a přitažlivější. Dobrá značka tedy může představovat konkurenční výhodu firmy.

Mezi hlavní funkce značky řadí Vysekalová a Mikeš (2009) funkci identifikace (značka umožňuje rozpoznat produkt), funkci garance (značka představuje určitou kvalitu) a funkci personalizace (přispívá k integraci a zároveň k diferenciaci v rámci určitého sociálního prostředí).

Podle Vysekalové a Mikeše (2010) se značka skládá ze dvou prvků: symbolismu značky (zákazník je schopen prostřednictvím symbolů značku identifikovat) a významu značky (způsob, jakým zákazník chápe výhody značky). Značku a její složky popisuje následující obrázek (obr. 5).

Značka by měla být podle Foreta (2011) lehce vyslovitelná a měla by vyvolávat pozitivní asociace. Při budování značky jsou podle autora důležité čtyři aspekty, které by značka měla splňovat a které by ji měly zajistit životaschopnost. Mezi tyto aspekty patří:

- diferenciacie – značka se musí odlišovat od konkurence a být jedinečná,
- relevantnost – měla by mít pro zákazníka význam, který odpovídá vlastnostem produktu
- prestiž – je závislá na kvalitě produktu a jeho oblibě, prestiž může posílit použití cizojazyčného výrazu,
- znalost – čím je značka známější, tím více vyniká.



Obr. 5 Definice značky
Zdroj: Vysekalová a Mikeš (2010, str. 80)

Značka může podle Hestadové (2013) sledovat různé strategie. Ty se odvíjí od mnoha faktorů, mezi kterými hraje významnou roli především produkt a módní trendy. Strategie bývají založeny na funkčních nebo emocionálních výhodách produktu, mohou zdůrazňovat zážitek spojený s užíváním produktu, kreativitu, spolehlivost a důvěryhodnost nebo mohou být spojeny s kulturními specifiky. Přínosem pro firmu, která se zabývá svojí značkou a cíleně ji buduje, jsou podle Foreta (2011) především následující aspekty:

- značka přitahuje pozornost a usnadňuje zákazníkovi rozhodování,
- značka přispívá k unikátnosti produktu a umožňuje vytvářet věrnost zákazníka k dané značce,
- značka umožňuje lepší využití segmentace trhu,
- značka odbourává anonymitu produktů i jejich výrobců, což přispívá k vyšší a trvalejší kvalitě produktů.

Organizace zaměřující se na budování značky podle Baumgartha a kol. (2013, online) usilují o vytvoření hodnoty a významu. Značka představuje strategický nástroj pro komunikaci s cílovou skupinou.

Hodnota značky a její positioning

Značka bývá vnímána jako významný zdroj celkové hodnoty organizace. Du Plessis (2007, str. 180) považuje za hodnotu značky „to, kolik lidí si značku koupí s nejmenší potřebou o tom přemýšlet“. Hodnoty značky můžeme podle De Chernatony (2009) rozdělit na základní hodnoty, které zůstávají stále bez ohledu na změny prostředí, a hodnoty vedlejší, které se naopak mění v závislosti na prostředí (analogie s módou).

Měřítko hodnoty značky podle Karlička (2013) představuje ochota zákazníků zaplatit za produkt více než za neznačkové produkty konkurence. Hodnotu značky lze členit na dílčí faktory, mezi které patří: povědomí o značce (úroveň rozpoznání a vybavení si značky), vnímaná kvalita (je přímo závislá na skutečné kvalitě, ale mohou zde vznikat odlišnosti, např. pokud je značka kvalitní v ohledu, který zákazník nedokáže ocenit – zelenina je zdravější než fast food), loajalita ke značce a asociace značky.

Karliček (2013) dále rozlišuje pojmy identita značky (což je soubor asociací, která značka vyvolává u cílové skupiny – užitek a hodnotu pro zákazníka a odlišení od konkurence) a positioning značky (pozice, kterou by značka měla zaujmout u cílové skupiny oproti konkurenci). Kotler (2007) popisuje hodnotový positioning jako soubor alternativ positioningu v závislosti na hodnotě produktu a na jeho ceně. Mezi pět základních propozic hodnoty a ceny produktu patří: větší užitek za vyšší cenu (využívá se u nadstandardních výrobků a služeb), větší užitek za stejnou cenu, stejný užitek za nižší cenu, menší užitek za mnohem nižší cenu a větší užitek za nižší cenu (je to možné většinou jen v krátkodobém hledisku). Na základě těchto propozic může firma založit svůj positioning a získat tím konkurenční výhodu. Proces tvorby pozice (positioning) se podle Foreta (2011) skládá ze tří částí:

- identifikace možných konkurenčních výhod (což může být například nižší cena produktu, lepší doplňkové služby nebo rychlejší dodání),
- výběr optimálních výhod nebo jedné výhody, kterou považujeme za nejdůležitější,
- efektivní komunikace a propagace zvolené pozice (cílem je obeznámit veřejnost a klíčové skupiny zákazníků s tím, co naše firma nabízí a v čem je lepší oproti konkurenci).

3.2.4 Image

V literatuře se uvádí mnoho různých definic pojmu image. Svoboda (2009, str. 15) definuje image jako „představy jedince nebo skupiny veřejnosti o určitém předmětu mínění“. Předmětem mínění mohou být osoby, země, města, instituce, organizace a firmy. Foret (2011, str. 77) uvádí, že image můžeme chápat jako „představu, kterou si například o podniku vytváří každý jednotlivec, a to na základě svých osobních zkušeností, tak zejména ze sdělení a informací získaných od jiných osob a z médií“. Důležité je tedy to, že se jedná o představu, kterou si o naší firmě nebo produktu vytvoří někdo jiný. Firma se může snažit cíleně působit na veřejnost, aby si v jejích očích vybudovala co nejlepší image.

Podle Foreta (2011) rozlišujeme image organizace a image produktu (značky). V rámci image organizace se posuzuje například známost firmy, serióznost, profesionalitu, úspěšnost, důvěryhodnost, solventnost, přístup k zákazníkům a k veřejnosti nebo společenskou a ekologickou zodpovědnost. Image produktu potom zahrnuje kvalitu, cenu, spolehlivost, užitečnost nebo atraktivnost.

Vysekalová a Mikeš (2009) rozlišují následující tři druhy image.

- Vnitřní image – představa, kterou si objekt vytváří sám o sobě nebo o svých produktech.
- Vnější image – to, jak se objekt snaží působit na veřejnost. Vnější image může být záměrná (vytvářená například prostřednictvím reklamy) nebo nechtěná, kterou si veřejnost vytváří samovolně.
- Skutečná image – image utvářená ve vědomí veřejnosti. Tato image je skutečná a rozhodující. Zahrnuje představy, které objekt ve veřejnosti skutečně vzbudil.

Image organizace bývá označována anglickým výrazem corporate image. Podle Svobody (2009) vychází z filozofie firmy a utváří se prostřednictvím firemního designu, komunikace, kultury a produktu. Foret (2011) vnímá image podniku jako důležitou součást komunikace při prezentaci nabídky. Pokud má firma dobrou image, tak je zákazník více přístupný k nabízeným produktům i celkové marketingové komunikaci.

3.2.5 Know-how

Řezníčková (2009, str. 45) definuje know-how jako „soubor nepatentovatelných praktických poznatků, které jsou založeny na zkušenostech a jsou tajné, podstatné a identifikovatelné. Čada (2010) popisuje tyto atributy know-how následovně:

- tajné – složení a seřazení jednotlivých částí know-how není všeobecně známé nebo snadno dostupné,
- podstatné – know-how zahrnuje důležité informace, které jsou užitečné a poskytují vlastníkovvi určitou výhodu,
- identifikovatelné – know-how je určitým způsobem popsáno nebo zaznamenáno tak, aby bylo možné ověřit, zda splňuje požadavky tajnosti a podstatnosti.

Borský² označuje za know-how „soubor speciálních znalostí a zkušeností v jakékoliv oblasti výrobní, zemědělské, obchodní a podobně, umožňující provést určitý konkrétní úkol rychle s nejmenším vynaložením sil a energie.“

3.3 Marketingový mix

V rámci tvorby marketingového mixu bychom měli podle Bainese a kol. (2013) brát v potaz následující faktory: plánování produktu, cenová politika, značka, distribuční kanály, osobní prodej, reklama, propagační aktivity, balení a obaly, zobrazení, služby, fyzická manipulace, hledání faktů a analýzy. Tyto původní faktory byly později shrnuty do koncepce 4P, ze které vychází například i Kotler.

Kotler (2012) označuje marketingový mix jako soubor taktických nástrojů, které jsou sestavovány tak, aby vyvolaly požadovanou odezvu na cílovém trhu. Tento mix obsahuje vše, co může firma použít k ovlivnění poptávky. Veškeré

² In Čada (2014, str. 194)

možnosti marketingového mixu mohou být shrnuty do čtyř oblastí označovaných zkratkou „4P“ – product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (komunikace, propagace). Kromě tohoto základního marketingového mixu autoři publikací týkajících se marketingu často zmiňují i další „P“. Rozšířený marketingový mix potom bývá označován podle počtu „P“ (např. „5P“, atd.).

Zamazalová (2009) uvádí, že základní marketingový mix bývá často vnímán pouze jako vnitřní nástroj firmy, který nebere v úvahu přání a potřeby zákazníka. Proto se stále častěji používá i nový mix „4C“, který naopak vyzdvihuje orientaci na zákazníka v jednotlivých oblastech firemní politiky. Souvislost mezi „4P“ a „4C“ lze názorně vidět v následující tabulce (tab. 3).

Tab. 3 Marketingový mix 4P x 4C

Části marketingového mixu - 4P	Části marketingového mixu - 4C
Product	Customer solution (řešení potřeb zákazníka)
Price	Customer cost (výdaje zákazníka)
Place	Convenience (dostupnost řešení)
Promotion	Communication (komunikace)

Zdroj: Zamazalová, 2009, str. 41.

Kromě kategorií 4P a 4C se podle Šalgovičové (2005) využívají také principy označované jako 4S, které popisují východiska marketingu v oblasti vztahu k zákazníkovi. Mezi zmíněná 4S patří segmentace zákazníků (určení cílových skupin včetně jejich přesné definice), stanovení užítku (výhody, které produkt zákazníkovi přinese), spokojenost zákazníka (sledování spokojenosti zákazníků, získávání zpětné vazby a budování vztahu se zákazníkem za účelem zvyšování jeho spokojenosti) a soustavná péče (kontakt se zákazníkem pro dosažení dlouhodobé spolupráce).

Zamazalová (2009) vymezuje obsah a pořadí jednotlivých složek základního marketingového mixu (4P) podle jejich důležitosti následujícím způsobem:

- distribuce (místo, metody prodeje, analýza chování spotřebitele k prodejně);
- cena (obchodní rozpětí, sračky, slevy, atraktivní ceny);
- výrobek (sortiment, celkové pojetí a změny sortimentu, maloobchodní značka, služby);
- komunikace (komunikace externí: reklama, public relations a interní: podpora prodeje, osobní prodej).

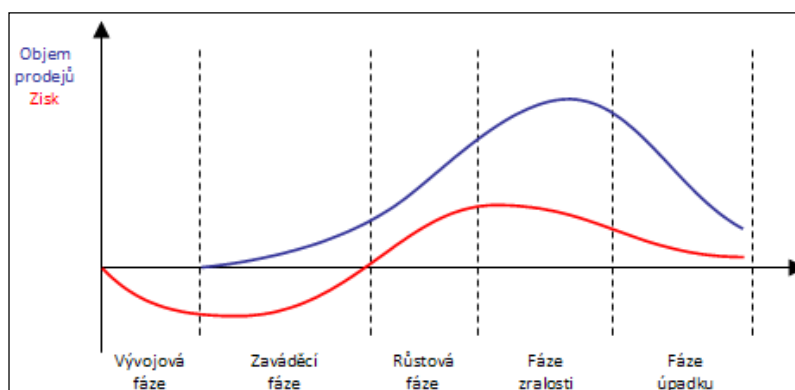
Toto pořadí závisí podle autorky také na povaze firmy. Výše uvedené pořadí se týká obchodníka, je to tedy pohled z hlediska prodeje. Pokud bychom se zaměřili na výrobce, byl by na prvním místě produkt (výrobek).

3.3.1 Produkt

Produkt můžeme vnímat jako předmět prodeje, který generuje firmě příjmy. Jobber a Lancaster (2001, str. 14) označují termínem výrobek „vše, co firma nabízí

zákazníkům s cílem uspokojit jejich potřeby“. Do produktu tedy řadí i služby a dovednosti. Většina výrobků sleduje určitý vývoj v objemech prodeje a zisku, z čehož bývá odvozován životní cyklus výrobku, který má podle autorů zřejmou analogii s životním cyklem lidí. Mezi fáze životního cyklu produktu patří zavedení, růst, zralost a úpadek.

- Zavedení – zákazníci ještě o výrobku nemají takové povědomí, proto je vhodné zaměřit se na představení produktu zákazníkům. Prodeje rostou velmi pomalu a firma negeneruje zisk.
- Růst – zákazníci produkt přijali a tempo růstu prodejů se začíná zvyšovat. Díky tomu začíná firma tvořit menší zisk.
- Zralost – trh začíná být nasycen, a proto se růst prodejů začíná zpomalovat. Během tohoto stádia dosáhne zisk maxima a vlivem konkurence začíná mírně klesat.
- Pokles (úpadek) – zrychluje se tempo poklesu prodeje i zisku. Zákazníci přestávají produkt kupovat.



Obr. 6 Životní cyklus produktu
Zdroj: Životní cyklus výrobku (služby) [online]

Foret (2011) doplňuje ke zmíněnému životnímu cyklu ještě pátou fází vývoje produktu, která předchází zavedení výrobku na trh. Zahrnuje vytvoření a vypracování nápadu, vytvoření prototypů a jejich následného testování. Firma v této fázi ještě negeneruje z produktu žádný zisk, protože zatím nebyl uveden na trh. Náklady jsou značně vysoké. Čichovský (2013) označuje vývojovou fázi produktu jako fázi invence a dále ji dělí na základní výzkum, aplikovaný výzkum a vývoj.

Na produkt můžeme dále nahlížet a podrobně ho analyzovat z pohledu marketingu. Foret (2011, str. 191) uvádí, že v marketingu považujeme za produkt „vše, co lze na trhu nabízet k vyvolání zájmu, k získání pozornosti, ke směně, k používání nebo spotřebě, co má schopnost uspokojit přání a potřeby druhých lidí“. Kromě fyzických předmětů a služeb tedy řadíme do produktu například i osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořky a jiné. Každý produkt se skládá z několika vrstev. Foret (2011) rozlišuje tři základní vrstvy produktu:

- jádro – vyjadřuje základní užitek z produktu pro zákazníka;
- skutečný produkt – zahrnuje *kvalitu* (způsobnost plnit své funkce, zahrnuje životnost, spolehlivost, způsob fungování a údržby, materiál), *provedení* (základní model, modely s dodatečným nadstandardním vybavením), *design* (může zabezpečit lepší funkčnost, přilákat pozornost a vytvořit konkurenční výhodu na trhu), *značku* (její úlohou je identifikovat výrobek a odlišit ho od konkurence) a *obal* (chrání výrobek, dokáže přilákat pozornost, charakterizovat produkt a poskytnout návod k použití);
- rozšířený produkt – představuje další nabízené služby nebo výhody pro zákazníka, např. záruční lhůta, servisní služby, odborné zaškolení, leasing a platba na splátky, rychlost dodání a okamžitou montáž.

Všechny produkty, které firma nabízí, společně tvoří produktový mix neboli sortiment firmy. Kotler (2007, str. 634) definuje produktový mix jako „množinu všech produktových řad a položek, které určitý prodejce nabízí zákazníkům ke koupi“.

3.3.2 Cena

Cena je složkou marketingového mixu, která jako jediná generuje firmě finanční prostředky. Kotler (2007, str. 749) definuje cenu jako „peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu“. Většinou vzniká na základě střetu nabídky a poptávky. Pokud by firma nebrala ohled na poptávku a nasadila příliš vysokou cenu, tak by mohla přijít o všechny zákazníky. Výše ceny závisí také na tom, jakou strategii tvorby ceny firma využívá, i na celkovém postavení firmy na trhu. Podle Dasse a kol. (2013, online) má vliv na cenu také místo prodeje, protože se na jednotlivých místech většinou sortiment prodáváných produktů liší. Firma by měla svoji cenovou politiku přizpůsobit místním podmínkám trhu a cenové strategii konkurence.

Rozhodování o ceně by mělo podle Synka a kol. (2010) obsahovat tyto kroky: definování cílů cenové politiky, určení poptávky, zjištění nákladů, rozbor cen výrobního programu a chování konkurence, výběr metody stanovení ceny a rozhodnutí o výši ceny.

Cíle cenové politiky

- Orientace na přežití – firma stanovuje cenu, která nepřináší žádný zisk, případně může být i ztrátová. Tuto cenovou politiku volí firmy, které čelí vysoké konkurenci nebo naopak ztrátě zákazníků (při náhlých změnách preference spotřebitelů nebo při ztrátě významných trhů).
- Maximalizace zisku – vychází z odhadu poptávky a následného stanovení ceny, která přinese firmě maximální zisk.
- Tržní podíl – firmy se snaží získat co největší podíl na trhu, což jim umožňuje dosahovat nízkých nákladů.
- Stanovení vysoké ceny – pokud máme produkt, který má jedinečné prodejní vlastnosti, může firma stanovit vysokou cenu. Tato strategie se využívá především u zavádění výrobků na trh a bývá označována jako „sbírání smetany“.

- Strategie průlomu – druhá možnost uvedení nového výrobku na trh je stanovení nízkých cen, což umožní firmě získat větší podíl na trhu. (Synek a kol., 2010)

Metody stanovení ceny

- Nákladově orientovaná tvorba cen – firma vychází z výše nákladů, ke kterým připočítává požadovanou ziskovou marži.
- Poptávkově orientovaná tvorba cen – může se jednat o stanovení ceny na základě hodnoty, kterou je zákazník ochotný akceptovat, nebo podle intenzity poptávky. V druhém případě se jedná o cenovou diskriminaci, kdy se v daném období prodává určitý výrobek za různé ceny. Může se jednat o prostorovou (města ve vyspělých oblastech x zaostalá území), časovou (sezona, špička) nebo výrobkovou diferenciaci (základní výrobek a výrobkové modifikace). Dále sem mohou být zahrnuty také množstevní a věrnostní rabaty.
- Konkurenčně orientovaná cena – firma stanovuje cen na základě výše a změn cen u konkurence.
- Zvláštní případy stanovení ceny – se týká především komplementárních výrobků, které vyžadují ke svému použití základní výrobek (příslušenství, software, atd.), ke kterým stanovována mnohem vyšší přírážka. V případě náhradních dílů musíme brát ohled i na dostupnost konkurenčních produktů. (Synek a kol., 2010)

Pokud firma vstupuje na nový trh nebo uvádí nový produkt, volí podle Karlička (2013) jednu ze dvou základních cenových strategií: penetrační strategii nebo strategii sbírání smetany. První zmíněná strategie je vhodná v případě, kdy chce firma nalákat zákazníky na nízkou cenu za účelem získání velkého tržního podílu. Naopak strategie sbírání smetany spočívá v nasazení vysoké počáteční ceny. Firma ji využije v případě, kdy má konkurenční výhodu a je po určitou dobu chráněna před konkurencí.

V marketingovém pojetí by měla cena podle Foreta (2011) odrážet následující hlediska: potřebnost a užitečnost produktu, hodnota produktu a jeho parametry (kvalita, provedení, design, značka, nadstandardní služby), dostupnost produktu, kupní možnosti zákazníka, cenové strategie konkurentů, vlastní marketingové strategie a obecný přínos produktu pro společnost (ekologičnost, bezpečnost a jiné). Základní stanovenou cenu firmy často upravují podle měnící se tržní situace. Kotler (2007) uvádí sedm strategií cenových úprav: slevy a náhrady (sleva za včasnou platbu, množstevní slevy, obchodní slevy, sezónní sleva), segmentované ceny, psychologické ceny, propagační ceny (cena stanovená pod běžnou úroveň s cílem zvýšit krátkodobě objem prodeje), hodnotové ceny, ceny podle geografické polohy a mezinárodní ceny.

3.3.3 Distribuce

V rámci distribuce rozhodujeme, jak se výrobek dostane k cílovému zákazníkovi. Distribuce je důležitá jak pro zákazníka, tak i pro firmu, protože tvoří

nezanedbatelnou část firemních nákladů. Jobber a Lancaster (2001) mezi činnosti distribuce zahrnují:

- Výběr distribučních cest – distribuční cesty rozlišujeme na přímé (zboží jde rovnou k zákazníkovi, např. odesláním zboží poštou) a nepřímé, kde jsou do distribuce zapojeni jeden nebo více prostředníků. Častým způsobem nepřímé distribuce je prodej skrze velkoobchodníky a maloobchodníky.
- Stanovení úrovně zákaznického servisu - v rámci výběru distribučních cest se rozhodujeme také o způsobu přepravy a dodacích lhůt. Krátké dodací lhůty jsou spojeny s potřebou skladovat vyšší objem zásob, ale pro firmu to může být výhodné při hledání odběratelů.
- Lhůty a podmínky distribuce – zde jsou zahrnuty podmínky prodeje, minimální objednávka, úvěrové a platební podmínky.

Podle Foreta (2011) distribuce nezahrnuje pouze samotnou přepravu produktu, ale i mnoho dalších činností. Na základě toho vymezuje osm základních oblastí distribuce: výzkum trhu; propagace odbytu; získávání kontaktů, navazování vztahů s potenciálními odběrateli; transformace a přizpůsobení produktu potřebám zákazníků spočívající především v třídění, komplementaci, balení, ale také v jeho úpravách; vyjednávání a zprostředkování, dosažení dohody o ceně a ostatních podmínkách; fyzická distribuce – doprava a skladování; financování; přebírání rizika. Prvních pět kroků představuje přípravu a až poslední tři samotnou realizaci.

Foret (2011) dále uvádí tři základní způsoby distribuce využívané v rámci celkové distribuční strategie. Jedná se i intenzivní, exkluzivní a elektivní způsob distribuce. Výběr způsobu distribuce závisí hlavně na povaze samotného produktu (zda se jedná o zboží běžné spotřeby nebo o luxusní zboží).

- Intenzivní distribuce – jedná se o zboží denní spotřeby, u něhož je cílem, aby bylo zákazníkovi k dispozici na co nejvíce místech po celý den.
- Exkluzivní distribuce – tento způsob se využívá v případě luxusního zboží, kdy je za účelem zajištění kvality a vytvoření puncu luxusu zboží nabízeno pouze na několika místech.
- Selektivní distribuce – je kompromis mezi intenzivní a exkluzivní distribucí. Umožňuje vyšší pokrytí trhu, což je cílem intenzivní distribuce, ale zároveň zaručuje i větší kontrolu nad produktem.

3.3.4 Komunikace (propagace)

Cílem marketingové komunikace je vhodně představit produkt zákazníkovi. Foret (2011) rozlišuje širší pojetí marketingové komunikace, která zahrnuje produkt, cenu a distribuci, a užší pojetí, kam patří propagace. Propagaci popisuje tzv. komunikační mix, který se skládá ze čtyř základních nástrojů: reklamy, podpory prodeje, public relations a osobního prodeje.

Cílem firmy by měl být v rámci marketingové komunikace nalezení vhodného podílu jednotlivých částí komunikačního mixu tak, aby jeho složení zároveň korespondovalo se strategií firmy a firemními cíli v ostatních oblastech. Jobber

a Lancaster (2001) uvádějí nedůležitější faktory, které bychom měli při sestavování komunikačního mixu zohlednit.

- Druh trhu – na trhu spotřebních výrobků hraje velkou roli reklama a podpora prodeje, zatímco na trhu průmyslových výrobků má zásadní význam osobní prodej.
- Stadia nakupování – při rozhodování o koupi se zákazník může nacházet v pěti stádiích: nevědomost, povědomí, pochopení, přesvědčení a nákup. V počátečních stádiích je velmi účinná reklama a publicita. Ve fázi přesvědčovací a nákupní roste význam osobního prodeje.
- Strategie tahu – firma se orientuje na konečného zákazníka. V rámci této strategie má vysoký účinek reklama, protože cílem je vytvořit u zákazníků dostatečnou poptávku.
- Strategie tlaku – firma působí na jednotlivé články distribučního řetězce, s cílem dostat výrobky na trh. Až bude mít prodejce výrobky na skladě, tak se bude sám snažit je prodat. V tomto případě je vhodný osobní prodej.
- Stadium životního cyklu výrobku – při zavádění výrobku je vhodná reklama, abychom dostali produkt do povědomí zákazníků. V pozdějších fázích je lepší využít osobní přístup.

Reklama

Keller (2007, str. 313) definuje reklamu jako „placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží či služeb identifikovaným sponzorem“. Cílem firem je podpořit reklamou prodej svých produktů nebo zvýšit známost firmy samotné. K tomu je nezbytné, aby si zákazník reklamu dokázal zapamatovat a spojit si ji s konkrétním produktem nebo firmou. Du Plessis (2007) uvádí, že si zákazník zapamatuje většinou pouze určitou scénu. Tato scéna potom určuje, do jaké míry bude reklama zapamatovatelná vzhledem ke značce. Pokud má být tedy reklama účinná, musíme vytvořit spojení mezi zapamatovatelnou scénou a konceptem značky.

K realizaci reklamy můžeme využít různá média. Souhrn zvolených médií se potom označuje jako mediální mix. Vysekalová a Mikeš (2010) řadí mezi nejpoužívanější média tisk, rozhlas, televizi, venkovní reklamu a internet. Všechna média mají řadu výhod i nevýhod a jejich efektivita závisí na cílové skupině, kterou chceme reklamou oslovit, na cílech reklamy i na samotném sdělení. Kaleta (2008) uvádí jako hlavní faktory, které bychom měli při volbě vhodného média brát v úvahu, následující: náklady, selektivita (schopnost média zasáhnou určitou oblast nebo skupinu lidí), proniknutí reklamy (procento lidí z cílového trhu, které je možné reklamou zasáhnout), pružnost (jak rychle je možné provést v reklamě změny a jak rychle je možné zařadit reklamu novou), úroveň média (image v očích veřejnosti) a frekvence (jak často je možné reklamní sdělení přenášet v rámci stanoveného období).

Přikrylová (2010) rozděluje reklamu podle dvou základních směrů: orientace na produkt (výrobovou reklamu označuje jako neosobní formu prodeje výrobku

nebo služby) a orientace na instituci (institucionální reklama podporuje filozofii firmy, její pověst a dobré jméno). Druhým možným způsobem dělení reklamy je podle autorky třídění podle prvotního cíle sdělení. Z tohoto pohledu lze podle autorky rozdělit reklamu na:

- informační reklamu – snaží se vzbudit zájem a poptávku po výrobku nebo zájem o firmu, myšlenku nebo osobu (tuto formu reklamu je vhodné použít při zavádění nového produktu na trh);
- přesvědčovací reklamu – jejím cílem je zvýšit poptávku po produktu/firmě/osobě;
- připomínkovou reklamu – je vhodná pro udržení tržní pozice produktu/firmy/osoby ve vědomí veřejnosti;
- obhajovací/obránnou reklamu – forma přesvědčovací reklamy, která vznikla jako důsledek reklamních aktivit konkurence;
- srovnávací reklamu – porovnání produktu nebo značky s konkurencí.

Aby byla reklama efektivní, musí se podle Gilese (2012) nějakým způsobem dostat ke spotřebiteli, musí být dostatečně podnětná, pochopená, akceptovaná a následně uchovaná v paměti spotřebitele. Hodnocením efektivity reklamy se zabývá soutěž EFFIE³ o nejefektivnější reklamní kampaň. V soutěži se hodnotí měřitelné dosažené výsledky, které splnily předem stanovené cíle. Každá přihlášená kampaň musí obsahovat cíle a cílovou skupinu, podrobný popis zvolené strategie komunikace a dosažené výsledky kampaně.

Při posuzování účinnosti reklamy se můžeme podle Vysekalové (2012) hodnotit následující aspekty, a to zda:

- je příjemce vystaven působení reklamy;
- reklama zanechá stopu v jeho paměti;
- reklama způsobí změnu postoje v požadovaném směru;
- reklama vytvoří v mysli příjemce pozitivní emocionální stopu;
- reklama vyvolá změnu chování cílové skupiny v požadovaném směru;
- reklama přináší informace, které jsou důležité pro racionální rozhodování spotřebitele.

Podpora prodeje

Synek (2011) řadí mezi nástroje podpory prodeje rozšiřování nákupních kuponů, poskytování různých slev, mimořádných rabatů a bezplatných vzorků, konání zákaznických soutěží, výstav a veletrhů.

Podle Kellera (2007) je podpora prodeje cílená jak na zákazníky, tak na obchod samotný. V případě obchodu se usiluje o změnu přístupu ke značce, aby obchod značku prosazoval a aktivně ji podporoval. U nových zákazníků je cílem přimět je, aby koupili danou značku poprvé. U stávajících zákazníků chceme docílit toho, aby značku kupovali více.

³ více naleznete na: <http://www.ffie.cz/>

Přikrylová (2010) rozlišuje tři typy podpory prodeje podle toho, na jakou cílovou skupinu je zaměřena. Jedná se spotřební podporu prodeje, obchodní podporu prodeje a podporu prodeje obchodního personálu. Spotřební podporu prodeje představuje podpora v místě prodeje, která má působit na zákazníka ve chvíli, kdy se rozhoduje o nákupu. Patří sem:

- vystavování a předvádění produktů – bývá podpořeno vzorky produktů zdarma nebo ochutnávkami;
- merchandising – způsob umístění zboží v prodejně tak, aby působilo na zákazníka co nejlépe (včetně osvětlení prodejny a nasvícení produktů);
- POP/POS materiály – jejich cílem je zviditelnit produkt nebo značku (letáky, plakáty, podlahová grafika a samolepky, 3D předměty, světelné reklamy);
- dárkové a upomínkové předměty – jsou označeny logem nebo sloganem, aby zákazníkovi připomínaly dárce;
- odměny za věrnost – slevy a jiné výhody.

Dalším typem je obchodní podpora prodeje, jejíž cílem je motivovat obchodní mezičlánky k prodeji produktů dané firmy. Používají se různé typy slev, zboží zdarma, odměny za zvyšování objemu prodeje, reklamní a dárkové předměty, odměny za vystavení zboží nebo garance zpětného odkupu zboží.

Posledním typem je podpora obchodního personálu, která je zaměřena na prodejní tým, interní personál i externí obchodní zástupce s cílem zvýšení jejich výkonnosti. Pro tento účel jsou podle autorky využívány hlavně soutěže zaměřené na zvýšení objemů prodeje a získávání nových zákazníků, odborná školení a vzdělávání, odměny za výkony, prodejní a reklamní pomůcky.

Public relations

Cílem public relations je podle Palmera (2012) vytvoření pozitivní image organizace a jejích produktů. Firma by měla usilovat o to, aby pro svou činnost našla porozumění a pochopení u veřejnosti. Public relations pokrývá svou činností mnoho oblastí. Hesková a Štrachoň (2009) dělí činnosti PR do sedmi hlavních skupin: vytváření firemní identity, krizová komunikace, lobbying, informace o produktech, sociální komunikace, sponzoring a charita a podpora změn ve firmě. Jako další oblasti působnosti PR autoři zmiňují: vnitřní PR, ekologie a životní prostředí, volný čas nebo veletrhy a výstavy.

Důležitou součástí public relations je komunikace s médii. Jakubíková (2013) uvádí, že pro komunikaci s médii můžeme využít mnoho nástrojů, např.: prohlášení, tiskové zprávy, autorské články, konference, časopisy a výroční zprávy, rozhovor, briefing, tisková konference, semináře, odborné veletrhy, společenské a sponzorské akce. Svoboda (2006) označuje základní pravidlo public relations zkratkou PENCILS, která je tvořena prvními písmeny nejvýznamnějších nástrojů používaných v této oblasti:

- P (publications) – firemní časopisy, časopisy pro zákazníky, výroční zprávy
- E (events) – sponzorství a pořádání veřejných akcí
- N (news) – zprávy o podniku
- C (community involvement activities) – podpora místních společenství
- I (identity media) – firemní identita
- L (lobbying activities) – lobování za účelem prosazení vlastních zájmů
- S (social responsibility activities) – oblast společenské odpovědnosti

Osobní prodej

Firmy, které se zabývají prodejem, podle Shannahanové a kol. (2013, online) pomalu opouští strategii ovlivňování a přesvědčování zákazníků. Na místo toho se začínají více zajímat o to, jak nejlépe odpovědět na požadavky zákazníků a uspokojit tím jejich potřeby. Vhodným nástrojem je v tomto případě osobní prodej, protože prodejce naváže osobní kontakt se zákazníkem a má možnost zjistit jeho potřeby. Podle Jakubíkové (2013) jsou hlavními výhodami osobního prodeje:

- možnost prodejce pozorovat reakce zákazníků a podle potřeby měnit prodejní přístup,
- možnost vytvoření dlouhodobého vztahu se zákazníkem,
- zákazník se cítí povinen reagovat na návrhy prodejce.

Hesková a Štarchoň (2009) uvádí čtyři možné formy osobního prodeje: pultový prodej (typický pro maloobchod), obchodní prodej (supermarkety a hypermarkety), prodej v terénu (prodejce navštěvuje zákazníky v jejich sídlech, dělí se na průmyslový prodej a prodej spotřebního zboží), a misionářský prodej (informování a přesvědčování prostředníků, typický např. pro farmaceutický průmysl).

Erevelles a Fukawa (2013, online) zastávají názor, že pro osobní prodej je důležitým faktorem důvěra mezi prodejcem (obchodním zástupcem) a zákazníkem. Důvěra totiž zvyšuje spokojenost zákazníka a podporuje jeho rozhodnutí o zakoupení produktu. Čím delší je vztah mezi zákazníkem a prodejcem, tím snazší je ovlivňovat důvěru prostřednictvím emocí.

Přímý marketing

Většina autorů mezi hlavní složky komunikačního mixu řadí i přímý marketing. Kapoun (2008, str. 52) ho definuje jako „interaktivní systém, který využívá jedno nebo více médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce“. Mezi nástroje přímého marketingu patří direct mail, telemarketing, teleshopping a různé formy neadresné distribuce.

Výhodou přímého marketingu je podle Palmera (2012) především to, že dokáže účinně cílit i na velmi malé segmenty nebo jedince. To je výhodné především pro firmy, které nabízejí produkty vysoké hodnoty, které jsou šité na míru specifické skupině zákazníků.

3.4 Spokojenost a věrnost zákazníka

V dnešní době jsou trhy spíše přesycené. Často se vyznačují vysokou konkurencí a celkově se vyrobí více, než se spotřebuje. V takovém prostředí je mnohem snazší a levnější udržet si stávajícího zákazníka než získat nového. Cílem firmy by tedy mělo být to, aby zákazník odcházel spokojený a opět se vrátil.

Helgesen (2006, online) provedl výzkum, ve kterém testoval dvě základní hypotézy: (1) čím více jsou uspokojeny potřeby zákazníka, tím se zvyšuje míra jeho věrnosti; (2) čím je vyšší míra věrnosti zákazníka, tím se ziskovější se zákazník stává pro firmu. V rámci svého výzkumu tyto předpoklady potvrdil. V obou hypotézách existuje mezi veličinami pozitivní korelace, ale především v druhém případě není vztah lineární (má klesající tendenci). Výzkum prokázal, že budování vztahu se zákazníky má pozitivní dopad na zisk firmy.

Na celkovou spokojenost zákazníka má přímý vliv hodnota, kterou zákazníkovi firma poskytne. Kotler (2007) popisuje získanou hodnotu pro zákazníka jako rozdíl mezi celkovou hodnotou pro zákazníka a celkovými náklady pro zákazníka, kde celkovou hodnotu představuje hodnota produktu, služeb, zaměstnanců a image, a celkové náklady jsou tvořeny veškerými náklady a vynaloženým úsilím za účelem získání produktu (jsou to tedy finanční, časové, energetické a psychické náklady).

Spokojenost zákazníka podle Breivika a Thorbjornsenové (2008, online) pozitivně ovlivňuje jeho výsledný vztah ke značce. Dobrý vztah mezi zákazníkem a značkou je potom hlavním předpokladem vzniku loajality (věrnosti). Naopak kvalita nejlepší alternativní nabídky má na zákazníka, jeho spokojenost a postoj ke značce vliv negativní.

3.4.1 Spokojenost zákazníka

Známa fráze „zákazník je král“ podle Mastersonové a Picktona (2010) poukazuje na důležitou skutečnost, a to že firmy nemohou existovat bez zákazníků. Firmy se soustředí na zákazníky a budují své společnosti s ohledem na jejich požadavky a potřeby. Zároveň si ale musíme uvědomit rozdíl mezi zákazníkem a spotřebitelem. Ne každý zákazník je osobou, která bude zároveň produkty i spotřebovávat a mít z nich užitek.

V literatuře nalezneme mnoho definicí spokojenosti, které ale veskrze říkají totéž. Kotler například definuje spokojenost jako „míru naplnění očekávání zákazníka, která je spojená s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt“⁴. Podle Kozla a kol. (2011, str. 242) můžeme definovat spokojenost jako „subjektivní pocit člověk o naplnění jeho očekávání“ a dodává, že očekávání jsou podmíněna zkušenostmi a informace jedince, jeho osobností a prostředím. Důležité tedy je to, že se jedná o naplnění určitých očekávání zákazníka. Očekávání jsou ovlivňována osobnostními rysy, a proto je tak důležitý osobní přístup k zákazníkovi.

⁴ in Zamazalová (2009, str. 214)

Spokojenost zákazníka je subjektivní pocit, a proto není pro firmu vždy snadné docílit spokojenosti u svých zákazníků. Podle Nového a Petzolda (2006) může jedinec posuzovat svoji spokojenost z několika hledisek, resp. podle několika následujících kritérií.

- Vlastní očekávání – většina zákazníků má již před uskutečněním nákupu představu o tom, jak by měl produkt vypadat a co by měl splňovat. Podle míry naplnění nebo překonání těchto očekávání se odvíjí míra spokojenosti zákazníka.
- Předchozí zkušenosti – pokud se zákazník už dříve s produktem setkal, jeho rozhodování o nákupu i následné hodnocení je ovlivněno předchozími zkušenostmi.
- Cena – cena má většinou vliv na spokojenost, avšak pro každého zákazníka může být důležitost tohoto kritéria jiná. Důležité je proto předem zjistit preference zákazníka a argumentovat vzájemným poměrem ceny a kvality produktu.
- Objektivní a všeobecně uznávané normy, standardy a předpisy – zákazník může být ovlivněn sociálními hodnotami, normami nebo předpisy, které jsou v jeho okolí obvyklé.
- Uspokojení potřeb – zákazník chce prostřednictvím nákupu docílit uspokojení svých momentálních, krátkodobých nebo dlouhodobých potřeb. Spokojenost zákazníka se odvíjí od toho, do jaké míry nabídka uspokojí jeho aktuální potřeby.
- Řešení problému – spokojenost zákazníka „raketově roste“, pokud koupě výrobku nebo služby dokáže vyřešit a odstranit problém.
- Vztah k druhým lidem – rozhodnutí zákazníka ovlivňují i názory dalších osob. Pokud produkt splní i přání, potřeby a očekávání těchto osob, bude to mít pozitivní vliv na spokojenost zákazníka.

Spokojenost zákazníka je podle Nového a Petzolda (2006, str. 18) úzce pojena také s motivem nákupu. V této souvislosti spokojenost definují jako „pocit, kdy je zákazník šťastný, že odstranil nedostatek a byl zároveň uspokojen jeho kupní motiv“.

Pokud je zákazník spokojený, těží z toho zároveň i firma. Foret (2011) uvádí sedm důvodů, proč bychom měli věnovat pozornost spokojenosti zákazníků:

- spokojený zákazník se k nám pravděpodobně zase vrátí a udržet si zákazníka vyžaduje pětikrát méně úsilí, času a peněz než získat nového;
- spokojený zákazník je ochotný zaplatit i vyšší cenu a naopak k odlákání spokojeného zákazníka by musela konkurenční firma snížit cenu až o 30%;
- spokojený zákazník dokáže lépe pochopit, pokud se firma ocitne v krizi, a umožní jí lépe překonat nastalé problémy;
- spokojený zákazník doporučí firmu dále a osobní doporučení je velmi účinné, protože působí důvěryhodněji než reklama;
- spokojený zákazník si nakoupí i další produkty z nabídky firmy;

- spokojený zákazník je ochotný sdělit své zkušenosti s produktem, což může firma využít ke zlepšení produktů a inovacím;
- spokojený zákazník vyvolává zpětně u zaměstnanců dobrý pocit, protože mohou být na svou práci a firmu hrdí.

3.4.2 Sledování spokojenosti zákazníka

Pro budoucí úspěch firmy je podle Kotlera (2007) důležité sledovat spokojenost i nespokojenost svých zákazníků. K tomu můžeme využít různé metody: zavést systém přání a stížností (což může být například schránka, do které mohou zákazníci vhodit své připomínky, nebo bezplatná telefonní linka), provádět průzkumy spokojenosti, mystery shopping a cenné údaje může poskytnout i analýza ztracených zákazníků.

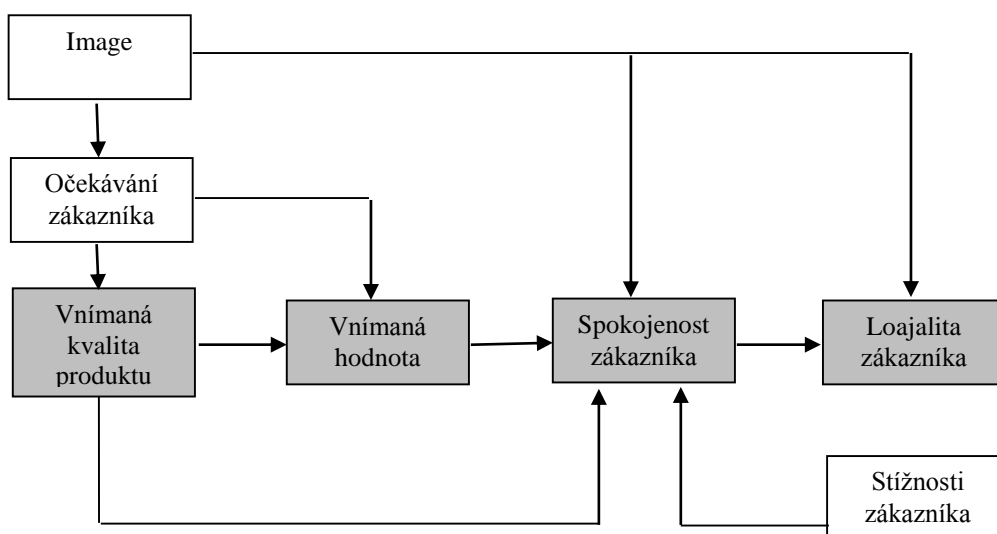
Podle Zamazalové (2009) bychom měli sledovat spokojenost zákazníků v následujících oblastech:⁵

- celková spokojenost s produktem, službou, společností;
- celková spokojenost s místem/prostředím prodeje;
- celková spokojenost s prodejním personálem;
- celková spokojenost s podáváním/dostupností informací;
- celková spokojenost s možnostmi financování;
- celková spokojenost s formou/způsobem objednání produktu/služby;
- doporučení produktu/služby/společnosti;
- opakovaný nákup produktu/služby;
- alternativní uspokojení potřeby nákupu produktu/služby;
- poměr „cena/získaná hodnota“;
- image společnosti.

Firma firma ovlivnit spokojenost zákazníka kvalitou zboží, poskytnutými službami, pestrou nabídkou nebo ochotnou a kvalifikovanou obsluhou.

Kozel a kol. (2011) popisují možný způsob měření spokojenosti s využitím modelu ECSI, který obsahuje čtyři proměnné (vnímaná kvalita produktu, vnímaná hodnota, spokojenost zákazníka a loajalita), které jsou ovlivněny dalšími proměnnými (image, očekávání zákazníka a stížnosti zákazníka). Jednotlivé proměnné a vztahy mezi nimi jsou zachyceny v modelu spokojenosti zákazníka (obr. 7). Základ analýzy tvoří image, která představuje vztah zákazníka k produktu/značce. Každý zákazník si tvoří svá očekávání podle vlastních představ o produktu a zkušeností, ale kromě toho má velký vliv na očekávání i marketingová komunikace firmy. Na základě samotného produktu i souvisejících poskytnutých služeb zákazník vnímá určitou úroveň kvality. Vnímaná hodnota potom úzce souvisí s cenou a očekávaným užitkem. Pokud výkon převyšuje očekávání, tak je zákazník motivován k dalším nákupům a postupně se u něj buduje loajalita. Opačný případ vede ke stížnostem.

⁵ Vychází z modelu sledování spokojenosti zákazníků agentury GfK Praha.



Obr. 7 Model spokojenosti zákazníka
Zdroj: Kozel (2011, str. 243)

3.4.3 Věrnost zákazníka

Tam (2004, online) připisuje velký význam pojmům spokojenost zákazníka, (vnímaná) kvalita, vnímaná hodnota a jejich vztahu k ponákučnímu chování. Kvalita totiž zvyšuje vnímanou hodnotu, a tím i spokojenost zákazníka, což ve výsledku ústí ke zvyšování a posilování jeho loajality k firmě.

Věrnost zákazníka popisují Karliček a Král (2011) jako dlouhodobý vztah se zákazníkem, kdy obchodník/firma dobře zná svého zákazníka a jeho potřeby a snaží se vyhovět i jeho specifickým přáním a požadavkům tak, aby došlo k oboustranné spokojenosti. Richard a Zhangová (2012, online) popisují věrnost jako závazek zákazníka k opakovanému nákupu a podpoře produktu do budoucna. Věrnost se tedy projevuje v opakovaném nákupu dané značky navzdory vlivům prostředí a marketingových tlaků konkurence.

Podle Zamazalové (2009) můžeme vytvářet věrnost zákazníků dvojím způsobem:

- strategie diferenciaci – cílem je odlišit se od konkurenčních firem, jejich produktů a služeb. Odlišit se můžeme mnoha způsoby: např. produktem a službami, komunikací, designem interiéru a exteriéru, prodejním personálem a reklamou;
- strategie loajality – věrnost zákazníka budujeme prostřednictvím poskytování odměn za opakovaný nákup.

Autorka dále uvádí, že vytvoření okruhu stálých zákazníků má mnoho výhod, mezi které řadí: zajištění relativně stálého prodeje, a s tím spojeného tržního podílu, nižší náklady na marketingovou komunikaci, možnost lepší a přesnější přizpůsobení se přáním a potřebám zákazníků, stabilnější vztahy s dodavateli, omezení ohrožení ze strany konkurence a získání dobrých referencí a doporučení od věrných zákazníků, což bývá jedna z nejlepších forem „reklamy“.

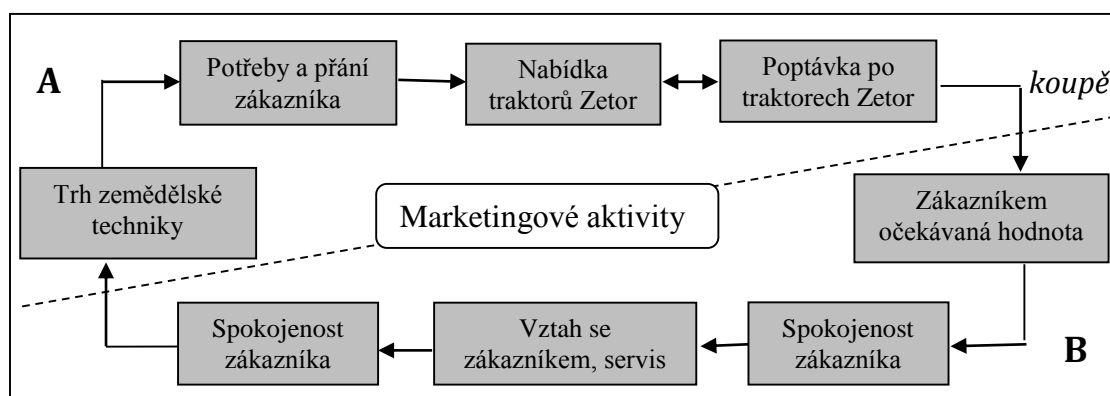
Zákazník si podle Vysekalové a Mikeše (2010) může vybudovat kladný postoj ke značce z různých příčin, na základě kterých vymezují čtyři typy zákazníků věrných značce:

- osoby, které dávají přednost kvalitě a právě značkové zboží považují za lepší, kvalitnější a modernější;
- osoby jednající pod tlakem okolí, které mají při nákupu značkového oblečení lepší pocit, protože jim ho okolí závidí;
- osoby jednající ze zvyku, které nemají pro nákup značky žádné další zdůvodnění;
- osoby motivované vnitřními faktory nebo parametry produktu, které kupují značku především pod vlivem reklamy, obalu, vlastní potřeby změny nebo možností výhry.

4 Marketing společnosti ZETOR TRACTORS, a.s. a její pozice na tuzemském trhu

Historie firmy Zetor sahá až do roku 1945, kdy byl zkonstruován první traktor Z 25. Rok poté již Zetor započal sériovou výrobu traktorů v továrně Zbrojovka. V roce 1952 byla výroba přesunuta do nových prostor pod názvem „Závody přesného strojírenství Brno-Líšeň“, ve kterých firma Zetor sídlí dodnes pod novým názvem ZETOR TRACTORS, a.s. (dále jen Zetor). V současné době je společnost Zetor velkou nadnárodní firmou, která vyváží většinu svých produktů do zahraničí. V roce 2013 vyvezla 90 % své produkce. Česká republika tedy představuje pouze malý segment v rámci celkové působnosti firmy.⁶

Působení společnosti Zetor na českém trhu se zemědělskou technikou můžeme znázornit pomocí schématu „Marketing prodeje traktorů Zetor“ (obr. 8), které vychází z Kotlerova grafu „Klíčové marketingové koncepce“ (obr. 2). Schéma bylo upraveno a rozšířeno pro konkrétní aplikaci na firmu Zetor.



Obr. 8 Marketing prodeje traktorů Zetor
Zdroj: vlastní zpracování

Vše začíná na trhu zemědělské techniky, kde společnost Zetor usiluje o prodej svých produktů – traktorů. Aby na trhu uspěla, musí vyhovět potřebám a přáním zákazníků. Pokud by tak neučinila, její potenciální zákazníci by koupili traktor nabízený konkurenční firmou, který bude jejich požadavky splňovat lépe. Společnost Zetor by se tedy měla pokusit nejprve zjistit potřeby zákazníků. To může provést například formou rozsáhlejšího dotazníkové šetření, interview nebo krátkého průzkumu. Současně je v tomto bodě nutné podrobně analyzovat nabídku konkurence. Nabídka zahrnuje produkt samotný, jeho cenu a další přidanou hodnotu pro zákazníka. Pokud se firmě Zetor podaří nabídnout produkt, který bude pro zákazníka zajímavý a cenově přijatelný, vytvoří se na trhu zemědělské techniky poptávka po tomto produktu. Popsané prostředí na trhu zemědělské techniky

⁶ Zetor [online]

popisuje horní část schématu (obr. 8) označená jako A. Pokud se úspěšně střetne nabídka s poptávkou a dojde ke koupi produktu, posuneme se do dolní části schématu označené písmenem B.

Část B potom popisuje působení faktorů na zákazníka, který si zakoupil traktor Zetor. Tento zákazník porovnává, zda mu koupě přinesla očekávanou hodnotu. Pokud ano, můžeme předpokládat, že je tento zákazník spokojený. V lepším případě mu produkt přinese ještě něco navíc, což posílí jeho spokojenost. V průběhu užívání traktoru je z pohledu firmy vhodné udržovat s tímto zákazníkem dobré vztahy. Zásadním momentem bývá například poskytnutí servisu a poradenství v případě poruchy produktu nebo vyřízení reklamace. Pokud vše proběhne v pořádku, zákazník zůstává i nadále spokojený. Ve chvíli, kdy bude zákazník chtít koupit další produkt a přijde znovu na trh zemědělské techniky, je pravděpodobné, že díky spokojenosti s traktorem Zetor i přístupem firmy samotné, opět zvolí stejnou značku.

Během celého procesu může firma zákazníka ovlivňovat pomocí svých marketingových aktivit. Pokud se zákazník nachází na trhu zemědělské techniky a uvažuje o koupi traktoru, působí na něho především propagace zaměřená na produkty. V bodě střetu nabídky a poptávky, kdy dochází ke koupi traktoru, má velký význam osobní přístup k zákazníkovi. V druhé fázi mají na zákazníka naopak větší vliv aktivity spojené s budováním značky a dobrého jména, což přidává hodnotu i koupenému produktu.

Jednotlivým oblastem marketingu prodeje traktorů Zetor, společnosti Zetor samotné a podnikatelskému prostředí se budou věnovat následující podkapitoly.

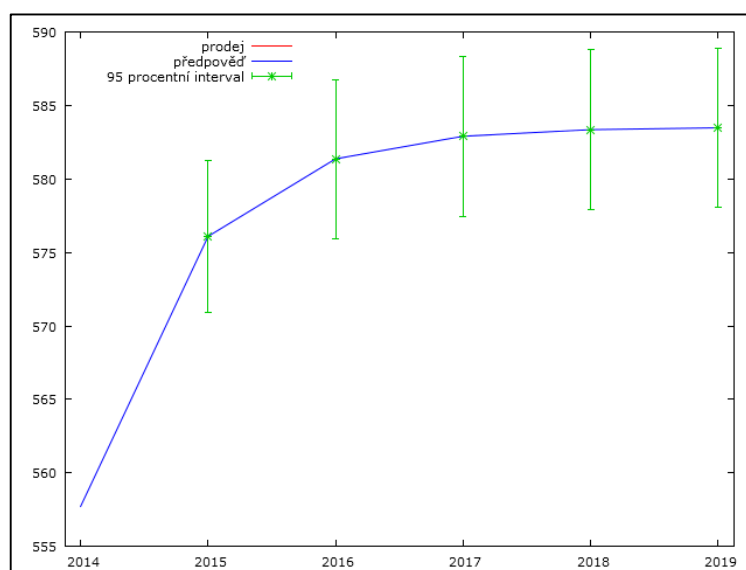
4.1 Strategie společnosti ZETOR TRACTORS a.s.

Strategii můžeme chápat jako dlouhodobý plán činností, které mají směřovat k dosažení stanovených cílů. Strategií společnosti Zetor je dlouhodobé zaměření výroby určitého sortimentu traktorů dostupných širokému okruhu spotřebitelů za relativně nízké ceny. Cílem strategie je zajistit zákazníkům snadno dostupná servisní střediska s nízkou cenou placenou za servisní hodinu, snadnou dostupnost náhradních dílů a vysoce kvalitní náhradní díly za rozumnou cenu, což se projeví v základní i doplňkové ceně za prodávané traktory. Cílem je oslabovat konkurenci dovážených zahraničních traktorů.

Důležitou součástí marketingové strategie je segmentace trhu. Ke každému segmentu může firma zvolit jiný přístup, který se většinou projevuje v rozdílném sortimentu produktů, propagaci a celkové komunikaci firmy směrem k zákazníkovi i veřejnosti, cenové nabídce nebo formě distribuce. Společnost Zetor je velkou nadnárodní firmou, která působí na mnoha trzích světa. Téměř 90 % své produkce vyváží do zahraničí. Česká republika představuje pouze jeden ze segmentů, pro který firma Zetor tvoří marketingovou strategii prodeje traktorů. Tato strategie musí respektovat specifika daného trhu, mezi která patří především makroprostředí a konkurenční prostředí. Konkurenční prostředí má vliv na cenovou tvorbu, formu

a četnost propagace i sortiment nabízených produktů a služeb všech firem, které se snaží na daném trhu obstát v konkurenčním boji a získat co největší tržní podíl.

V letech 2012 – 2014 prodala společnost Zetor na českém trhu 1334 kusů traktorů. Prodeje v jednotlivých letech můžeme vidět v tabulce 4. Objemy prodeje vykazují ve sledovaném období rostoucí trend. V roce 2013 zaznamenaly prodeje traktorů Zetor oproti předešlému roku přírůstek 214 kusů, mezi lety 2013 a 2014 představoval meziroční přírůstek 63 kusů. Strategie prodeje v dalších pěti letech, která vychází ze současného rostoucího trendu, předpokládá v následujícím plánovaném období také růst. Přírůstky však budou klesající. Předpověď prodeje je znázorněna na obrázku 9.



Obr. 9 Graf k předpovědi prodeje v letech 2015 - 2019

Zdroj: Gretl

Na základě předpovědi by prodeje traktorů Zetor v roce 2017 měly činit 583 kusů. Tato předpověď je pouze orientační, k přesnější předpovědi by bylo potřebné vycházet z více dat a na základě vývoje prodeje tuto předpověď každý rok aktualizovat. Obrázek 10 obsahuje kompletní údaje o předpovědi.

Pro 95% konfidenční intervaly, $t(1, 0,025) = 12,706$				
	prodej	předpověď	směr. chyba	95% konfidenční interval
2014	558,00	557,71		
2015		576,09	0,409	570,89 – 581,28
2016		581,36	0,426	575,95 – 586,77
2017		582,90	0,427	577,47 – 588,33
2018		583,35	0,427	577,92 – 588,78
2019		583,48	0,427	578,05 – 588,91

Obr. 10 Předpověď prodeje v letech 2015 - 2019

Zdroj: Gretl

4.2 Odvětví zemědělství v České republice

Zemědělská výroba je podle Ministerstva zemědělství jedním z tradičních odvětví národního hospodářství. Jako zemědělská půda je dnes využívána více než polovina území našeho státu. Na jednoho obyvatele tak připadá 0,42 ha zemědělské půdy, z toho 0,3 ha tvoří půda orná. Většinu této půdy vlastní fyzické a právnické osoby. Zemědělství už dnes není vnímáno jako pouhý prostředek obživy, ale je mu přiřazována i společenská a ekologická funkce. Jakožto prospěšná činnost je zemědělství významně podporováno státem i Evropskou unií prostřednictvím mnoha dotačních programů a nástrojů. Významnou součástí zemědělství je vinařství. Česká republika má dvě vinařské oblasti, Moravu a Čechy, pod které spadá celkem šest podoblastí. Vinice se rozkládají na ploše o 19 tisících hektarech.⁷

Ke zpracování půdy je nezbytná mechanizace. Rozsáhlá zemědělská výroba a její finanční podpora ze strany státu vytváří vhodné podmínky pro podnikání v oblasti zemědělské techniky. Firmy ale musí počítat s některými omezeními, které se týkají životního prostředí. Jedná se především o přísné emisní limity. Zemědělských strojů se týká i směrnice Evropské unie 98/70/ES o jakosti benzínu a motorové nafty.

4.3 Konkurence firmy Zetor na domácím trhu

Společnost Zetor je jediným výrobcem traktorů v České republice. Na domácím trhu čelí vysoké konkurenci, kterou představují distributoři zahraničních značek traktorů, kterými jsou např. John Deere, New Holland, Case IH, Fendt, Massey Ferguson, Claas, Lamborghini nebo Deutz-Fahr. Sdružení dovozců zemědělské techniky (SDZT) každoročně provádí analýzu prodejů traktorů po celé Evropě. V tabulce 4 můžete vidět přehled prodejů traktorů v České republice v letech 2012-2014.

Stehno (2014) uvádí, že přehled není kompletní, protože ne všechny stroje se do České republiky dovezou prostřednictvím oficiálních distributorů. Přesto ho považuje za dostatečně reprezentativní pro posouzení základního objemu prodaných traktorů a postavení jednotlivých značek v rámci konkurenčního prostředí.

V roce 2012 byly nejprodávanějšími traktory John Deere a New Holland. Zetor se nacházel až na třetím místě. V roce 2013 se podařilo firmě Zetor prodat bezmála dvakrát více strojů než v předešlém roce a stává se jedničkou na domácím trhu. Během roku 2014 firma Zetor ještě více upevnila svou pozici na trhu a vytvořila si viditelný náskok před ostatními značkami traktorů.

⁷ Ministerstvo zemědělství: zemědělství [online], Jenerálová (2010, online)

Tab. 4 Prodeje traktorů v ČR v letech 2012-2014

Značka	2012		2013		2014	
	celkem	%	celkem	%	celkem	%
Zetor	281	13,69	495	21,48	558	23,48
John Deere	450	21,93	420	18,23	381	16,04
New Holland	386	18,81	404	17,53	430	18,10
Case IH	234	11,40	224	9,72	247	10,40
Fendt	134	6,53	141	6,12	161	6,78
Massey Ferguson	130	6,34	124	5,38	162	6,82
Claas	87	4,24	104	4,51	112	4,71
Same, Lamborghini	104	5,07	102	4,43	103	4,34
Deutz-Fahr	90	4,39	101	4,38	101	4,25
Kubota	33	1,61	59	2,56	38	1,60
Valtra	64	3,12	57	2,47	50	2,10
Tym	-	-	28	1,22	15	0,63
Landini	32	1,56	19	0,82	6	0,25
McCormick	27	1,32	18	0,78	12	0,51
Steyer	-	-	8	0,35	-	-
Celkem	2052	100	2304	100	2376	100

Zdroj dat: Mechanizace zemědělství (2012-2015)

Během celého sledovaného období vykazují prodeje traktorů Zetor rostoucí trend. Společnost Zetor si postupně upevňuje svoji pozici na trhu a vzdaluje se od konkurence. Stejný trend ve vývoji prodejů zaznamenal i jeden z největších konkurentů Zetoru, New Holland. Tomu se během roku 2014 podařilo v prodejkách dokonce přeskočit značku John Deere. Prodeje traktorů John Deere naopak sledují klesající trend. V roce 2012 byla značka John Deere na českém trhu tou nejprodávanější, v roce 2014 už klesla na třetí místo.

V průběhu sledovaného období se na českém trhu jeví jako největší konkurenti firmy Zetor společnosti New Holland a John Deere. Za nimi jsou s výraznějším odstupem značky Case IH, Fendt, Massey Ferguson, Class a další. Absolutní objem všech prodaných traktorů během sledovaného období roste. Vyšší nárůst prodejů byl zaznamenán v roce 2013, kdy vzrostl objem všech prodejů o 12 %, v porovnání s předešlým rokem. Trh s traktory zaznamenává rostoucí trend prodejů, což je pro společnost Zetor i dovozce ostatních značek traktorů příznivý vývoj.

John Deere

Společnost John Deere byla založena v roce 1837. Portfolio produktů John Deere je široké. Zaměřuje se především na dvě základní oblasti: na zemědělskou techniku

(traktory, sklízecí mlátičky, postřikovače, lisy, žací stroje a další) a stavební stroje. Dále se zabývá stroji pro údržbu travních porostů a lesní technikou.⁸

New Holland

Značka New Holland vznikla spojením čtyř výrobců zemědělské techniky světového významu, a proto může také stavět na mnohaletých zkušenostech a tradici. Ve svém portfoliu produktů nabízí taktéž zemědělské i stavební stroje. Svým sortimentem je velmi blízká značce John Deere.⁹

4.4 Produkty společnosti Zetor a jejich srovnání s konkurencí

Hlavním produktem společnosti Zetor jsou traktory, rozdělené do třech základních kategorií: Zetor Major, Zetor Proxima a Zetor Forterra. Dále firma prodává náhradní díly a zajišťuje servisní služby.

4.4.1 Srovnání technických parametrů traktorů Zetor s konkurenčními produkty

Společnost Zetor má v porovnání s konkurencí mnohem užší sortiment nabízených produktů. Nedisponuje menšími traktory vhodnými například pro vinice ani traktory vysokých výkonnostních kategorií. Při srovnání technických parametrů traktorů byly proto nejdříve vybrány dva modely traktorů Zetor různých výkonových tříd. K nim byly potom dohledány odpovídající konkurenční produkty, kdy volba jednotlivých produktů záležela především na výkonu motoru.

Traktory střední výkonové třídy

Pro srovnání parametrů traktorů střední výkonové třídy byly zvoleny následující modely:

- Zetor Major 80¹⁰
- New Holland T 4.75 Powerstar¹¹
- John Deere 5075M¹²

Hlavním kritériem při výběru traktorů za účelem jejich porovnání byl výkon motoru. Podle něho si sami výrobci řadí své produkty do různých skupin. Z pohledu výkonu motoru jsou tedy srovnávané produkty podobné. Traktor značky New Holland má na rozdíl od dalších dvou srovnávaných produktů výrazně menší objem motoru, ale naopak nejvyšší maximální točivý moment a procentuální převýšení točivého momentu.

⁸ Zdroj: John Deere [online]

⁹ Zdroj: Agrotec [online]

¹⁰ Zetor Major [online]

¹¹ New Holland T4 Powerstar [online]

¹² Traktory řady 5M [online]

Dalším důležitým kritériem je rychlost jízdy. V zemědělství je často potřebné udržovat optimální rychlost jízdy, která vyhovuje dané činnosti. Vyladění rychlosti jízdy traktoru zajišťují převodovky. Traktory Zetor jsou vybaveny čtyřstupňovou převodovkou a třístupňovou reverzní převodovkou, což umožňuje nastavit celkem 12 rychlostí vpřed + 12 rychlostí vzad. Maximální rychlost je 30 km/h. Traktor značky New Holland nabízí možnost výběru ze čtyř typů převodovek. Zákazník může zvolit mezi variantami 12/12 nebo 20/20. Dvacet rychlostí vpřed a vzad umožňuje velmi jemné vyladění rychlosti, což je vhodné například pro sázení rostlin nebo sklizení zeleniny. Při koupi traktoru John Deere může zákazník také zvolit mezi dvěma typy převodovek, a to 16/16 nebo 32/16. Rychlost je stejně jako u značky New Holland 40 km/h. Při zařazení multiplikátoru může stroj jet rychlostí pouhých 300 m/h.

Nejvýkonnějším hydraulickým zařízením je vybaven traktor John Deere. Výkon čerpadla je téměř dvojnásobný než u druhých dvou srovnávaných produktů. Maximální zvedací síla traktoru John Deere je také výrazně vyšší.

Nejmenším traktorem je New Holland, který má také nejnížší provozní hmotnost. Traktory Zetor a John Deere jsou rozměrově podobné. Provozní hmotnost traktoru John Deere ovšem výrazně převyšuje provozní hmotnost Zetoru. Dalšími srovnávanými parametry jsou hladina hluku v kabině, která je nejnížší u traktoru John Deere, a objem nádrže, který je nejvyšší taktéž u John Deere. Srovnání parametrů vybraných traktorů střední výkonové třídy je přiloženo v příloze A.

Traktory vyšší výkonové třídy

Pro srovnání parametrů traktorů vyšší výkonové třídy byly zvoleny následující modely:

- Zetor Forterra 140 HD¹³
- New Holland T6.165¹⁴
- John Deere 6125R¹⁵

Hlavním kritériem pro volbu těchto produktů byl opět výkon motoru, který je u všech zvolených traktorů téměř stejný. Motory jednotlivých traktorů se liší v počtu válců. Motor traktoru New Holland je jako jediný šestiválcový, na rozdíl od druhých dvou, které mají pouze čtyřválcový motor. Traktor New Holland má nejvyšší objem motoru a největší procentuální převýšení točivého momentu. Jeho maximální hodnota točivého momentu je naopak nejnížší.

Zetor má zabudovanou převodovku, která umožňuje nastavit 30 rychlostí vpřed a 30 rychlostí vzad. Jeho maximální rychlost je 40 km/h. Traktory New Holland a John Deere nabízí zákazníkům na výběr hned několik typů převodovek. New Holland nabízí převodovky 24/24 nebo 48/48 a umožňuje maximální rychlost

¹³ Zetor Forterra [online]

¹⁴ New Holland T6 [online]

¹⁵ Traktory řady 6R [online]

40 km/h. John Deere má převodovky s menším počtem nastavitelných rychlostí: 20/20 nebo 24/24. Jeho maximální rychlost je ale 40-50 km/h.

Na rozdíl od traktorů střední výkonové třídy jsou silnější traktory vybaveny elektrohydraulikou, která umožňuje elektrické ovládání. Největší zvedací sílu poskytuje Zetor, který ostatní dva traktory převyšuje také v nejvyšším možném výkonu čerpadla.

V rámci dalších srovnávaných parametrů, má každý traktor převahu nad ostatními v jiné oblasti. Největší objem palivové nádrže poskytuje John Deere. Objem se odvíjí od zvoleného typu kabiny. Nejnižší hladinu hluku v kabině vykazuje traktor New Holland. Nejnižší provozní hmotnost patří traktoru Zetor. Srovnání parametrů vybraných traktorů vyšší výkonové třídy nalezneme v příloze B.

Celkové srovnání hodnocených traktorů

Při srovnání základních parametrů můžeme říci, že jsou si jednotlivé modely traktorů víceméně podobné. Každý z nich má některé parametry lepší než konkurence a jiné naopak horší. Výběr nejvhodnějšího traktoru na základě srovnání jejich parametrů tedy záleží na konkrétních preferencích jednotlivých zákazníků.

Traktory Zetor jsou více univerzální. Základní sestavení a vybavení jednotlivých modelů lze měnit a přizpůsobovat zákazníkovi pouze omezeně. Naopak traktory konkurenčních značek se snaží o dosažení větší flexibility. Zákazník si může do jisté míry sestavit základní model podle svých představ prostřednictvím volby z různých typů technických zařízení a další výbavy. Příkladem může být volba převodovky, motoru nebo typu kabiny.

John Deere jako další volitelnou výbavu nabízí panoramatickou střechu, aktivní hydraulické odpružení kabiny, volitelné osvětlení, xenonové světlomety, naváděcí systém, ovládání traktoru prostřednictvím dotykového displeje včetně virtuálních servisních nástrojů. Traktory disponují výkonným generátorem elektrické energie a umožňují jízdu na biopalivo.

New Holland nabízí na výběr, stejně jako John Deere, různé typy převodovek a dále si zákazník může zvolit například typ kabiny, motoru, brzd, a hydrauliky. Traktory mohou být vybaveny naváděcími systémy.

4.5 Cena a způsoby financování

Základním kritériem při srovnání jednotlivých traktorů je jejich cena. Ceníky traktorů nejsou zákazníkům volně k dispozici na Internetu. Firmy vypracují zákazníkům cenovou nabídku až na základě oslovení firmy nebo návštěvy prodejního střediska, případně po zaslání poptávky prostřednictvím formuláře. Některé společnosti chtějí pro vypracování nabídky znát i IČO a adresu podnikatele. Pokud chce zákazník porovnat ceny několika produktů, musí nejprve jednotlivě oslovit všechny prodejce.

Základní ceny vybraných modelů, které byly zjištěny oslovením jednotlivých prodejců, můžeme vidět v tabulce č. 5. V základní ceně traktoru Zetor Major 80, která činí 674190 Kč bez DPH, není zahrnuto přední závaží, klimatizace a rádio.

Konkurence toto vybavení zahrnuje do základní ceny, a proto bude hodnota zmíněného vybavení přičtena k základní prodejní ceně modelu Major 80. Základní cena obou modelů značky New Holland byla zjištěna v eurech. Pro převod ceny na české koruny byl použit kurz 27,365 Kč/EUR. Cena traktorů pocházejících od zahraničních výrobců bude se změnami kurzu pravděpodobně také kolísat.

Tab. 5 Základní ceny vybraných modelů střední a vyšší výkonové třídy

Model		Základní cena v Kč včetně DPH	Index v %
Střední výkonová třída	Zetor Major 80	866 822	100
	New Holland T4.75 Powerstar	1 158 908	133,7
	John Deere 5075M	1 114 660	128,6
Vyšší výkonová třída	Zetor Forterra 140 HD	1 881 638	100
	New Holland T6.165	2 218 481	117,9
	John Deere 6125R	2 662 000	141,5

Pozn.: k základní ceně traktoru Zetor Major 80 byly připočteny ceny předního závaží, klimatizace a rádia

Zdroj: ceny zjištěné od prodejců traktorů Zetor v Rajhradě, New Holland v Hustopečích a John Deere ve Velkých Bílovicích

Srovnání cen ukazuje, že traktory New Holland a John Deere jsou v základním vybavení dražší než traktory Zetor. Podle zvoleného modelu traktoru zaplatí zákazník za New Holland o 17,9 - 33,7 % více a za John Deere o 28,6 - 41,5 % více než při koupi traktoru Zetor. Pokud je pro zákazníka hlavním kritériem cena, tak jsou pro něho nejlepší volbou traktory Zetor. Při výběru traktoru musíme zohlednit výbavu a technické zařízení, které je zahrnuto v základní ceně. Každý traktor je sestaven trošku jinak. Rozdíly můžeme sledovat například ve vybavenosti kabiny řidiče.

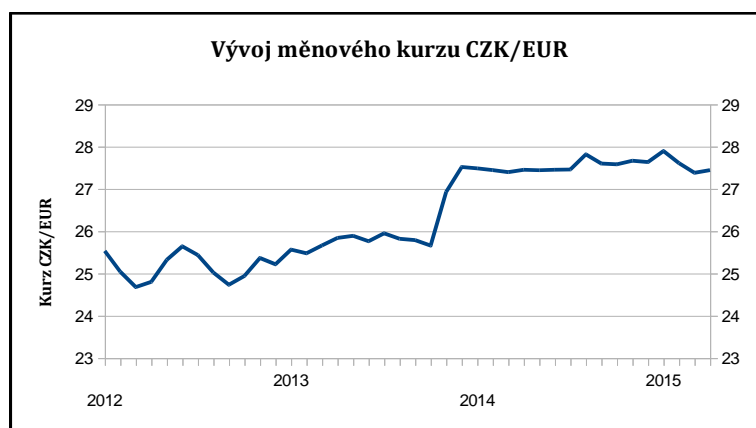
Pro srovnání zvolených modelů traktorů byl zvolen základní ukazatel - poměr ceny a výkonu. Výsledné hodnoty jsou zaneseny v tabulce 6. Ve střední i vyšší výkonové třídě mají traktory Zetor nejlepší poměr ceny a výkonu. U traktorů střední výkonové kategorie jsou vybrané produkty firem New Holland a John Deere srovnatelné. Ve vyšší výkonové třídě je už traktor John Deere výrazně dražší než ostatní. V závislosti na zvoleném modelu zákazník pořídí traktory Zetor o 17 - 39,4 % levněji než porovnávané konkurenční produkty.

Tab. 6 Porovnání vybraných modelů na základě poměru ceny a výkonu

Model		Základní cena v Kč včetně DPH	Výkon (k)	Poměr cena/výkon	Index v %
Střední výkonová třída	Zetor Major 80	866 822	75,2	11 526,9	100
	New Holland T4.75 Powerstar	1 158 908	74	15 660,9	135,9
	John Deere 5075M	1 114 660	75	14 862,1	128,9
Vyšší výkonová třída	Zetor Forterra 140 HD	1 881 638	136	13 835,6	100
	New Holland T6.165	2 218 481	137	16 193,3	117
	John Deere 6125R	2 662 000	138	19 289,9	139,4

Zdroj: vlastní zpracování

Při tomto srovnání musíme brát v úvahu aktuální kurz koruny vůči euru. Vývoj tohoto kurzu během sledovaného období je znázorněn níže (obr. 11). Během posledního roku a půl koruna vůči euru výrazně oslabila. Oslabení koruny má vliv na zvýšení cen dováženého zboží. Slabá koruna může mít v tomto směru velice pozitivní dopady pro firmu Zetor v rámci domácího trhu, protože je jediným českým výrobcem traktorů.



Obr. 11 Vývoj měnového kurzu CZK/EUR
Zdroj dat: ČNB: kurzy devizového trhu [online]

Základní cena produktu není jediným nákladem, který musí firma vynaložit. Traktory mají dlouhou životnost, a proto jsou důležitým kritériem jejich provozní náklady. V rámci provozních nákladů bude porovnána spotřeba paliva a servisní interval. Zjištěné hodnoty můžeme vidět v tabulce 7.

Ve střední výkonové třídě má nejnižší spotřebu New Holland, ve vyšší výkonové třídě John Deere. Traktory Zetor mají v obou kategoriích o něco vyšší spotřebu paliva než porovnávané konkurenční traktory. Jedná se pouze o obecné hodnoty, a proto se může spotřeba paliva lišit v závislosti na vykonávané činnosti.

Servis traktorů představuje další náklady. Pro firmy je výhodné dosáhnout co nejdelšího servisního intervalu. Servisní intervaly značek Zetor a New Holland jsou uváděny v motohodinách a John Deere uvádí hodnotu v hodinách. Výsledná délka intervalu tedy závisí na vykonávané práci. Při malé zátěži naskočí motohodina později. V tomto případě je pro zákazníka nejlepší zvolit traktory Zetor a New Holland ve střední výkonové třídě a traktor New Holland ve vyšší výkonové třídě. Pokud traktor pracuje většinu času pod vysokou zátěží, motohodina naskočí dříve než hodina. Pro těžkou práci jsou tedy vhodnější traktory John Deere.

Ve vyšší výkonové třídě vykazuje nejnižší provozní náklady John Deere, který se hodí především pro těžkou práci. Ve střední výkonové třídě je nejspornějším strojem New Holland. Zákazník ale musí při vysoké zátěži počítat s častější potřebou servisu.

Tab. 7 Provozní náklady traktorů

Parametr	Střední výkonová třída			Vyšší výkonová třída		
	Zetor Major 80	New Holland T4.75 Powerstar	John Deere 5075M	Zetor Forterra 140 HD	New Holland T6.165	John Deere 6125R
Spotřeba paliva (g/kWh)	222	204	220	240	227	220
Servisní interval	500 Mth	500 Mth	500 h	500 Mth	600 Mth	500 h

Pozn.: John Deere uvádí servisní interval v hodinách, Zetor a New Holland v motohodinách. Porovnání těchto ukazatelů se odvíjí od vykonávané práce.

Zdroj: prodejci traktorů Zetor v Brně, New Holland v Hustopečích a John Deere ve Velkých Bílovicích

Výši provozních nákladů ovlivňuje řada dalších faktorů, mezi které patří především cena náhradních dílů, pneumatik, olejů a brzdové kapaliny, cena servisní hodiny a cena za kompletní údržbu traktoru.

4.5.1 Možnosti financování traktorů

Cena traktorů je pro většinu firem významným nákladem. Především drobní podnikatelé a menší firmy často ani nedisponují tak vysokou hotovostí. V tomto případě musí využít k financování cizí zdroje ve formě standardní půjčky nebo mohou pořídit traktor na leasing. Za výhodu leasingu pro podnikatele a firmy působící v zemědělství lze považovat především možnost nepravidelných splátek v návaznosti na sezónnost.

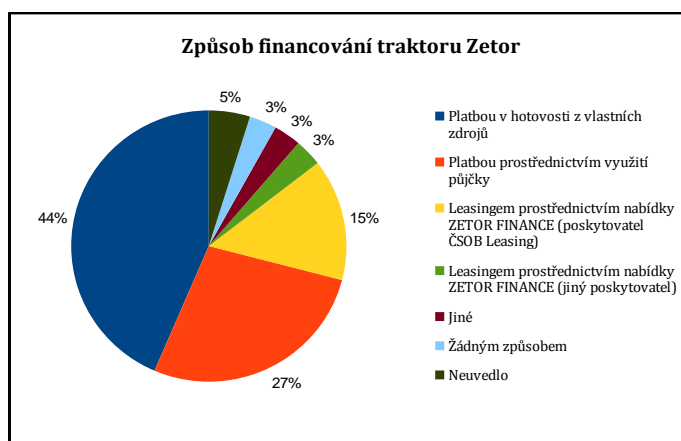
Společnost Zetor nabízí svým zákazníkům leasing ZETOR FINANCE ve spolupráci s ČSOB, případně s jiným poskytovatelem. Možnosti financování ovšem na webových stránkách neuvádí.

Nejširší nabídku možností financování traktorů včetně odborného poradenství v této oblasti poskytuje svým zákazníkům společnost Agrotec. Nabízí služby v oblasti financování, dotací a pojištění. Mezi nabízené formy financování patří: úvěr s podporou PGRLF (Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond), investiční úvěr, finanční leasing, operativní leasing a úvěr s podmínkami dotace. Za své zákazníky podávají zdarma žádost na podporu PGRLF. V oblasti dotací pomáhají svým zákazníkům se zpracováním a předložením žádostí.¹⁶

Společnost Strom Praha nabízí financování ve spolupráci s Citibank, ČSOB, GE Money Bank a UniCredit Leasing. Dále poskytuje svým zákazníkům speciální nabídku John Deere Financial pod záštitou společnosti UniCredit Leasing. Tato nabídka je ale časově omezená.¹⁷

4.5.2 Způsoby financování traktorů Zetor

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 44 % respondentů hradilo zakoupený traktor z vlastních zdrojů a necelá polovina dotázaných využila možnost financování prostřednictvím cizích zdrojů. Pokud se respondenti rozhodli využít cizích zdrojů, nejčastěji volili formu půjčky od obchodní banky. Leasing ZETOR FINANCE od poskytovatele ČSOB využilo 15 % respondentů a pouze nepatrná část respondentů využila možnost leasingu zajištěného jiným poskytovatelem. 3 % dotázaných využilo jinou možnost financování s využitím dotací nebo přes Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond, a.s. Výsledky dotazníkového šetření týkající se způsobu financování traktoru Zetor jsou znázorněny na obrázku 12.



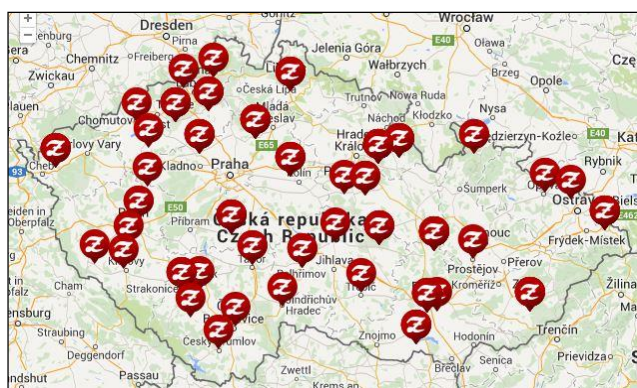
Obr. 12 Způsoby financování traktoru Zetor
Zdroj: vlastní zpracování

¹⁶ Agrotec: financování a pojištění [online]

¹⁷ Strom: financování [online]

4.6 Distribuce traktorů Zetor na domácím trhu v porovnání s dostupností konkurenčních produktů

Společnost Zetor nabízí své produkty a servisní služby po celé republice. Prodejní a servisní síť zahrnuje 44 poboček rovnoměrně rozmístěných ve všech krajích. Některé z nich jsou přímo střediska Zetoru, která nabízí pouze produkty společnosti Zetor. Většina z nich jsou smluvní prodejci, kteří nabízejí i konkurenční zemědělskou techniku. Rozmístění jednotlivých prodejen je zobrazeno na následujícím obrázku (obr. 13).



Obr. 13 Prodejní a servisní síť traktorů Zetor

Zdroj: Zetor [online]

Výhradním dovozcem traktorů John Deere i celého ostatního sortimentu této značky je od roku 1996 společnost Strom Praha, spol. s r. o. (dále pouze Strom Praha). Tato společnost provozuje vlastní síť prodejen, která pokrývá více než polovinu území ČR. Kromě toho zajišťuje prodej a servis prostřednictvím smluvních prodejců, kteří ovšem nabízejí opět také konkurenční produkty. Celkově se v České republice nachází 27 středisek Strom a 13 dalších prodejních míst (viz obr. 14). Počet i rozmístění prodejen je srovnatelný se společností Zetor.



Obr. 14 Prodejní a servisní síť traktorů John Deere

Zdroj: Strom [online]

Výhradním dovozcem zemědělské techniky New Holland pro Českou republiku je od roku 1992 společnost Agrotec a.s. (dále pouze Agrotec). Ve srovnání s předchozími značkami je počet prodejních a servisních míst značně omezený. Na celém území ČR se nachází pouze 19 prodejen, z nichž většina nabízí kromě produktů New Holland i další sortiment zemědělské techniky jiných značek. Jejich rozmístění je vyznačené na obrázku 15.



Obr. 15 Prodejní a servisní síť traktorů New Holland
Zdroj: Agrotec: zemědělská a stavební technika [online]

Hustota distribuční sítě a rovnoměrnost rozmístění jednotlivých prodejen a středisek společností Zetor a John Deere na území ČR jsou srovnatelné. New Holland zajišťuje pro své zákazníky výrazně méně prodejních a servisních míst, díky čemuž pokrývá také mnohem méně území. Společnost Strom provozuje rozsáhlou síť vlastních prodejen, které distribuují výhradně traktory John Deere. Tato síť pokrývá více než polovinu území ČR. Ostatní značky většinou nabízejí své produkty v rámci sítě smluvních prodejců, kteří ovšem nabízejí i traktory jiných značek.

4.7 Marketingové aktivity společnosti Zetor a konkurence

Společnosti prodávající traktory nevyužívají formy propagace, které jsou zaměřené na široký okruh zákazníků (např. reklama v televizi), protože cílová skupina propagace je velmi specifická. Hlavním způsobem prodeje je osobní prodej, kdy firmy nabízí a přizpůsobují produkt přímo potřebám zákazníka. Firmy neprovozují typické prodejny, čímž je možnost využití podpory prodeje v místě prodeje značně omezená. Jednání se zákazníkem probíhá v kanceláři a vystavené produkty k prohlédnutí se většinou nacházejí ve venkovních prostorách.

Mezi hlavní formy propagace můžeme zahrnout především prezentaci a poskytování informací skrze webové stránky společností. Významné jsou také PR aktivity a propagace firem v tematicky zaměřených publikacích. Důležitou součástí PR aktivit firem působících v oblasti zemědělské techniky je jejich prezentace na veletrzích.

4.7.1 Propagační předměty a materiály

Firmy mají pro zákazníky připravené tištěné propagační materiály ve vysoké kvalitě, které obsahují především popis produktu, jeho výhody a celkový souhrn technických parametrů. Propagační brožury a letáčky jsou u všech srovnávaných firem, jak po obsahové a designové stránce, tak i ve formě provedení, na vysoké úrovni.

Společnost Zetor využívá své dlouholeté tradice na českém trhu a pravidelně vydává knižní publikace. Konkurence je v tomto směru pozadu. Na rozdíl od Zetoru vydávají společnosti New Holland i John Deere několikrát ročně časopis pro zákazníky.

Sortiment propagačních předmětů Zetor a John Deere je také podobný. Zahrnuje hlavně oblečení, čepice, dárkové předměty, modely a hračky. John Deere má v nabídce navíc i pomůcky pro kancelář a školu a potřeby pro volný čas. Přístup k nabídce propagačních předmětů New Holland je obtížný, neboť vyžaduje registraci a následné přihlášení do e-shopu. Zákazník si tedy nemůže sortiment reklamních předmětů prohlédnout, aniž by byl přihlášený.

4.7.2 PR aktivity společnosti Zetor a konkurence

Prostřednictvím PR aktivit by měly firmy usilovat o zviditelnění a vytvoření pozitivního image v očích veřejnosti. PR aktivity, o kterých se veřejnost nedozví, se tedy mívají účinkem. Proto byly použity informace, které jednotlivé společnosti uvádí na svých stránkách a které jsou snadno dostupné pro veřejnost. Přehled těchto PR aktivit je uveden v následující tabulce (tab. 8).

Základem PR aktivit všech vybraných společností je uveřejňování zpráv o podniku, produktech, proběhlých nebo plánovaných událostí. Společnost Zetor, na rozdíl od konkurence, nepublikuje žádný časopis pro zákazníky. Pro zviditelnění své značky využívá formu sponzoringu, jehož prostřednictvím podporuje Nadační fond dětské onkologie Krtek a reprezentanta v soutěžní orbě Václava Milíka. Dále deklaruje svůj zájem o životní prostředí plněním přísných emisních limitů. Velký důraz klade také na předcházení vzniku odpadů. V roce 2012 společnost Zetor opakovaně využila nebo recyklovala 62 % odpadů, v roce 2013 už to bylo 71 %. Na webových stránkách společnosti jsou snadno dostupné výroční zprávy, logotypy i kontakty na PR oddělení.

Společnost Agrotec distribuující traktory New Holland se v oblasti sociální odpovědnosti firem významně angažuje v mnoha oblastech. Kromě životního prostředí se zaměřuje na podporu místních aktivit. Pomohla například s rekonstrukcí kostela sv. Anežky a se stavbou památníku T. G. Masaryka v Hustopečích. Dále pomáhá s pořádáním vinařských výstav, koncertů, a lidových oslav. Prostřednictvím sponzoringu podporuje řadu sportovních klubů a akcí. Významná je také pomoc tělesně postiženým spoluobčanům v domově Betlém v Kloboukách u Brna, darování nákladního automobilu organizaci Český červený kříž Brno nebo podpora Fondu ohrožených dětí. Společnost Agrotec na svých stránkách neuvádí žádný kontakt na PR oddělení.

Nejméně PR aktivit vyvíjí společnost Strom Praha distribuující traktory John Deere. Na webových stránkách společnosti nalezneme pouze poslední vydanou výroční zprávu. Kromě časopisu pro zákazníky a vydávání zpráv o podniku nevykazuje v oblasti PR žádné další aktivity.

Tab. 8 Přehled PR aktivit

PR aktivity		Zetor	Agrotec (New Holland)	Strom Praha (John Deere)
Publikace	Výroční zprávy	ano	.	ano
	Časopis pro zákazníky	.	ano	ano
Zprávy o podniku		ano	ano	ano
Sponzorství		ano	ano	.
Oblast společenské odpovědnosti	Životní prostředí	ano	ano	.
	Podpora místních aktivit	.	ano	.
Jiné				
Kontakt na PR oddělení		ano	.	.
Logotyp ke stažení		ano	ano	.

Zdroje: Zetor [online], Agrotec [online], Strom [online]

Do oblasti public relations se řadí také veletrhy. Pro firmy zabývající se zemědělskou technikou jsou veletrhy významnou událostí. Všechny tři společnosti se pravidelně účastní veletrhu Techagro v Brně, které se konají jednou za dva roky. Prezentace těchto firem je zde na vysoké úrovni, a to včetně expozic samotných i propagačních materiálů pro návštěvníky. Za hlavní cíle účasti na veletrzích pokládá společnost Zetor především budování image a hledání nových zákazníků. Na veletrhu vystavuje vždy celé portfolio, tedy alespoň jeden model z každé produktové řady.

4.7.3 Propagace v časopise Mechanizace zemědělství

Analýza propagace firmy Zetor v časopise Mechanizace zemědělství v letech 2012-2014 byla zaměřena na tři hlavní formy zviditelnění firmy Zetor a jejích produktů – reklamu, tematické články a obrázky. Forma a četnost propagace byla následně porovnána s konkurencí. V rámci analýzy byla sledována pouze propagace traktorů, případně propagace celé firmy. Reklama konkrétně zaměřená na ostatní zemědělské stroje není do této analýzy zahrnuta.

Reklama

První ze sledovaných forem propagace je reklama zaměřená na celou firmu nebo reklama propagující konkrétní produkty, v tomto případě traktory. Mezi hlavní prvky zde patří název firmy, fotografie, slogan, informace o produktu a kontakty. Reklamy zabírají velkou plochu, nejčastěji celou stranu. S konkrétní cenovou nabídkou se zde příliš často nesetkáme. Důvodem je variabilita produktů. Traktory

jsou sestavovány přímo na míru zákazníkovi. Vybavení a příslušenství traktorů se mění podle účelu, pro který má sloužit (např. orba, svážení dřeva atd.).

Tematické články

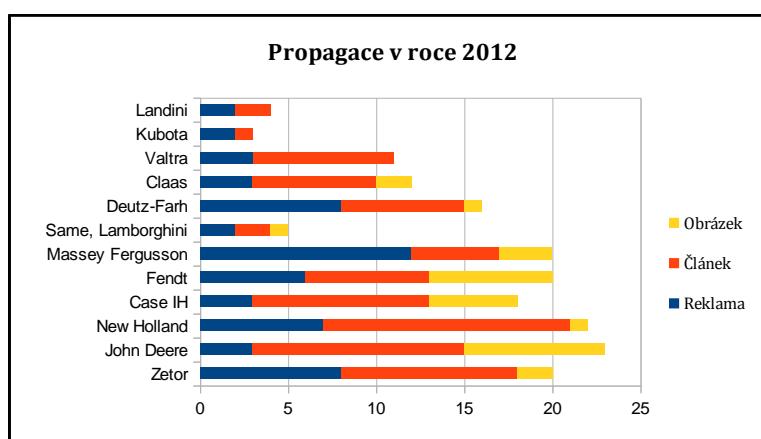
Další formou zviditelnění se jsou tematické články, které většinou představují nový produkt nebo testují konkrétní vlastnosti traktoru v terénu. Zpravidla v nich nebývají uvedeny kontakty na firmu, adresy prodejen, odkaz na webové stránky ani cenové nabídky, jako to bývá běžné u typické reklamy. Čtenář se ale dozví mnoho informací přímo o produktu a jeho vlastnostech. Články jsou napsané poutavě a jsou doplněné mnoha obrázky, fotografiemi a tabulkami. Lidé jsou v dnešní době často přehlčeni reklamou, a proto může být tato nenásilná forma zviditelnění se velice účinná.

Obrázky

Ne vždy je celý článek zaměřen pouze na jednu značku. Některé firmy mají úzký sortiment a využívají i zemědělskou techniku jiných firem. Aby byla tato propagace ve spolupráci s jiným výrobcem účinná, je vhodné uvést značku traktoru v popisku pod obrázkem nebo v příslušném textu v rámci daného článku.

4.7.3.1 Forma a četnost propagace v letech 2012-2014

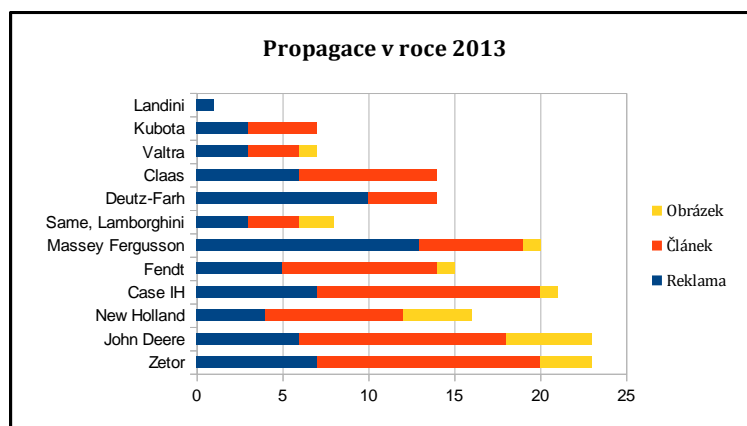
Na následujících grafech jsou zachyceny zvolené formy propagace v časopise Mechanizace zemědělství v letech 2012-2014. Do analýzy byly zahrnuty značky: Zetor, John Deere, New Holland, Case IH, Fendt, Massey Ferguson, Same/Lamborghini, Deutz-Fahr, Claas, Valtra, Kubota a Landini. V časopise Mechanizace zemědělství se výjimečně objeví i jiné značky. Jejich aktivity v rámci propagace jsou ovšem ve srovnání se zvolenými značkami zanedbatelné.



Obr. 16 Propagace jednotlivých výrobců traktorů v časopise Mechanizace zemědělství v roce 2012

Zdroj: vlastní zpracování

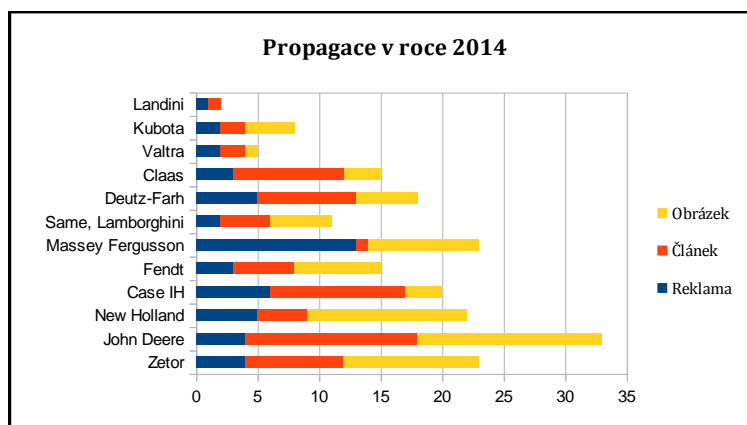
V letech 2012 a 2013 má prvenství v propagaci značka John Deere. Velmi těsně za ní se objevují značky Zetor, New Holland, Case IH, Massey Ferguson a Fendt. Pokud bychom za nejdůležitější označili reklamu a tematické články, tak se firma Zetor řadí v roce 2012 na druhé místo za značku New Holland a v roce 2013 se ocitá ve vedení spolu s CASE IH.



Obr. 17 Propagace jednotlivých výrobců traktorů v časopise Mechanizace zemědělství v roce 2013

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2014 v popředí i nadále zůstává John Deere. Tuto značku je nejvíce ze všech vidět v obrázcích doplňujících články, stejně tak jako v tematických článcích samotných. Následují ho značky Zetor, Massey Ferguson a New Holland. Společnost Massey Ferguson spoléhá především na reklamu, kterou můžeme pravidelně vidět vždy na začátku každého čísla. Společnost Zetor, na rozdíl od Massey Ferguson a New Holland, více využívá tematických článků než reklamy, což může mít na čtenáře časopisu pozitivní dopad.

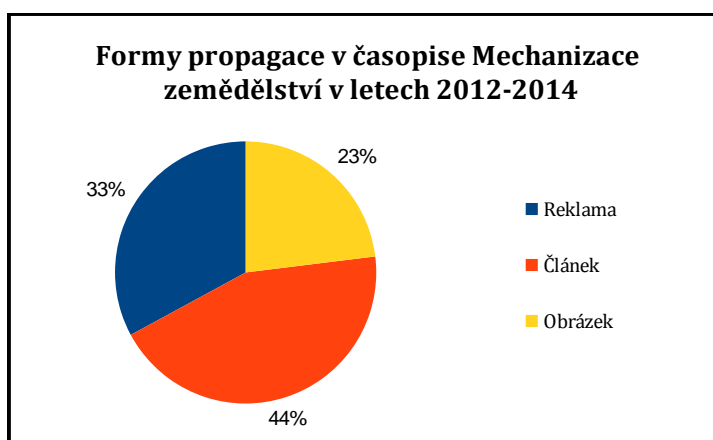


Obr. 18 Propagace jednotlivých výrobců traktorů v časopise Mechanizace zemědělství v roce 2014

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se opět zaměříme pouze na reklamu a tematické články, ocitnou se před společností Zetor, kromě značky John Deere, také Case IH, Massey Ferguson, Deutz-Fahr a Claas.

Během celého sledovaného období firmy nejvíce využívaly formu propagace prostřednictvím tematických článků, ve kterých nejčastěji představují své nové produkty nebo ukazují a testují vlastnosti stávajících produktů. Třetinu celkového objemu propagace představuje reklama. Nejméně firmy využívaly v rámci své propagace v časopise Mechanizace zemědělství možnost zobrazit své produkty na fotografiích ve spolupráci s jinými zemědělskými stroji a doplňky. Využívanost obrázků však zaznamenala během sledovaného období rostoucí trend. Podíl jednotlivých forem propagace je znázorněn na následujícím grafu (obr. 19).



Obr. 19 Formy propagace v časopise Mechanizace zemědělství v letech 2012-2014
Zdroj: vlastní zpracování

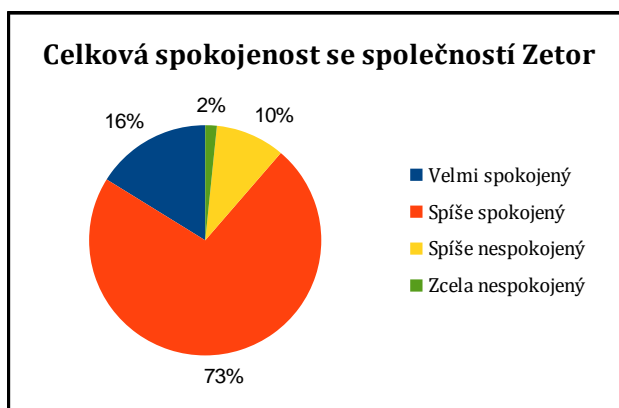
4.7.3.2 Pozice firmy Zetor

Zetor zaujímá v rámci propagace firmy a svých produktů (traktorů) v časopise Mechanizace zemědělství vždy jedno z předních míst. Nevýhodou Zetoru je úzký sortiment. Pokud bychom se v analýze zaměřili na veškerou zemědělskou techniku, tak už bude pozice firmy Zetor horší. Většina konkurence má mnohem širší sortiment, kterým se časopis Mechanizace zemědělství také zabývá. Tito výrobci využívají tematické články a reklamu i pro své ostatní produkty, a proto jsou z pohledu propagace celé firmy/značky mnohem viditelnější.

4.8 Spokojenost zákazníků se společností Zetor a jejími produkty

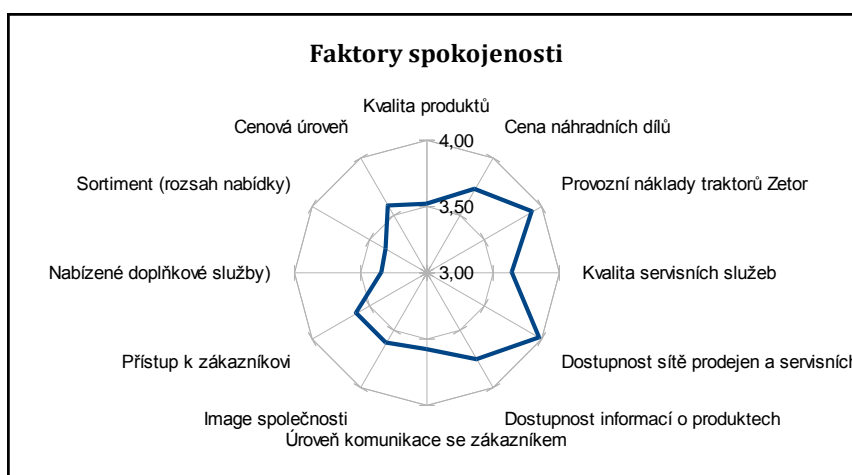
Za účelem analýzy spokojenosti se společností Zetor a jejími produkty byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Cílovou skupinou výzkumu byli vlastníci traktorů Zetor na území České republiky. Výzkumu se zúčastnilo 62 respondentů z celkového počtu 827 oslovených firem a podnikatelů.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že je většina respondentů se společností Zetor spokojena: 16% respondentů je velmi spokojeno, 72% spíše spokojeno, 10% spíše nespokojeno a pouhá dvě procenta respondentů jsou zcela nespokojena. Výsledky celkové spokojenosti se společností Zetor a jejími produkty jsou zanesené v následujícím grafu (obr. 20).



Obr. 20 Celková spokojenost respondentů se společností Zetor a jejími produkty (traktory)
Zdroj: vlastní zpracování

Pro detailnější rozbor spokojenosti byly zvoleny následující faktory: kvalita produktů, cenová úroveň, sortiment (rozsah nabídky), nabízené doplňkové služby, přístup k zákazníkovi, image společnosti, úroveň komunikace se zákazníkem, dostupnost informací o produktech, dostupnost sítě prodejen a servisních služeb, kvalita servisních služeb, provozní náklady traktorů Zetor a cena náhradních dílů. Jednotlivé faktory byly následně hodnoceny pomocí pětistupňové faktorové analýzy, přičemž hodnota 5 vyjadřuje vysokou spokojenost a naopak hodnota 1 značí, že je respondent s daným faktorem zcela nespokojený.



Obr. 21 Průměrné ohodnocení jednotlivých faktorů spokojenosti
Zdroj: vlastní zpracování

Průměrné hodnocení všech zvolených faktorů spokojenosti se pohybuje mezi hodnotami 3 a 4 (viz. obr. 21), což koresponduje s předešlými výsledky, ze kterých vyplynulo, že je většina respondentů se společností Zetor a jejími produkty spíše spokojena. Respondenti jsou nejvíce spokojeni s dostupností sítě prodejen a servisních služeb a s provozními náklady traktorů Zetor. Zákazníci dále oceňují dobrou dostupnost informací o produktech a cenu náhradních dílů. Naopak nejméně spokojeni jsou se sortimentem a nabídkou doplňkových služeb.

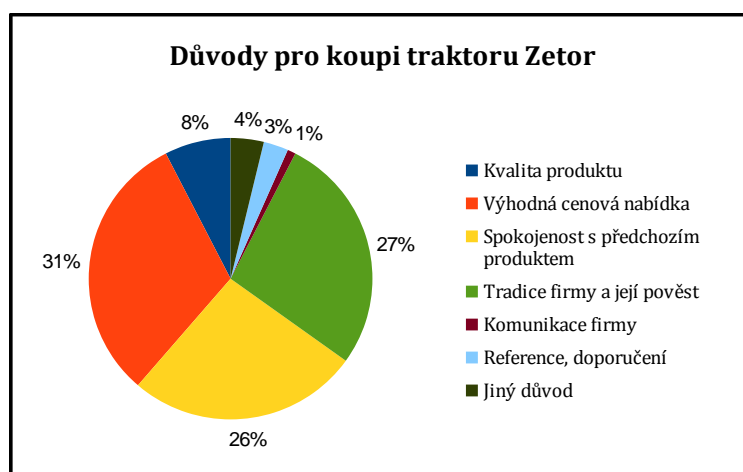
Jedním z nejdůležitějších kritérií by měla být kvalita produktu. Respondenti ji ovšem nevnímají příliš pozitivně v porovnání s ostatními faktory, kde dosáhla třetího nejhoršího výsledku. O něco lépe je hodnocena cenová úroveň produktů. Ve spodní polovině faktorů (tab. 9) se dále nachází faktory: úroveň komunikace se zákazníkem, přístup k zákazníkovi a image společnosti.

Tab. 9 Pořadí a hodnocení jednotlivých faktorů spokojenosti

Pořadí	Průměrné hodnocení	Faktor
1	3,98	Dostupnost sítě prodejen a servisních služeb
2	3,92	Provozní náklady traktorů Zetor
3	3,76	Dostupnost informací o produktech
4	3,73	Cena náhradních dílů
5	3,65	Kvalita servisních služeb
6	3,61	Image společnosti Přístup k zákazníkovi
7	3,58	Úroveň komunikace se zákazníkem Cenová úroveň
8	3,52	Kvalita produktů
9	3,35	Sortiment (rozsah nabídky)
10	3,34	Nabízené doplňkové služby

Zdroj: vlastní zpracování

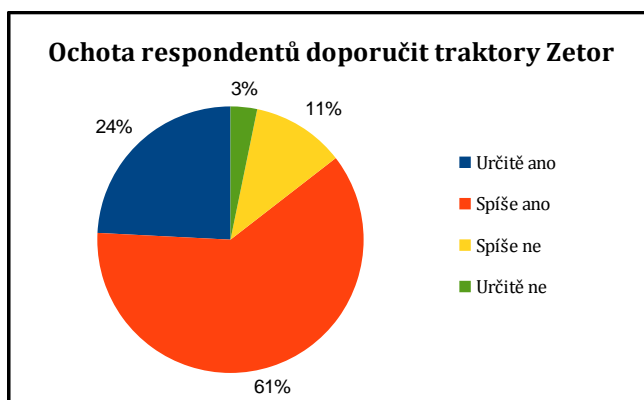
Podle výsledků výzkumu vedla zákazníky ke koupi traktoru Zetor nejčastěji výhodná cenová nabídka. Dalšími významnými důvody jsou tradice firmy a její pověst a spokojenost s předchozím produktem. Jako méně významné důvody byly označeny: kvalita produktu, reference a doporučení od známých nebo přátel a komunikace firmy, kterou představuje například propagace firmy v časopise nebo na veletrhu. Jako jiný důvod někteří respondenti uvedli skutečnost, že lze traktory Zetor opravit svépomocí nebo že v dřívější době nebyla na trhu taková široká nabídka traktorů jiných značek, jako je v dnešní době. To plyne z povahy produktu, který má dlouholetou životnost. Než nastane potřeba jeho obměny, mohou se změnit podmínky na trhu.



Obr. 22 Důvody, které zákazníci vedly ke koupi traktoru Zetor
Zdroj: vlastní zpracování

Významnou vypovídací hodnotu o spokojenosti zákazníka má skutečnost, zda by zakoupený produkt zákazník dále doporučil svým známým nebo přátelům. Většina lidí by nedoporučila produkt, o kterém si nemyslí, že je dobrý, kvalitní, výhodný nebo disponující jinou podobou vlastností. Naopak mnoho lidí koupí produkt na základě doporučení od těch, které dlouho znají a kterým věří, pokud nemají v dané oblasti dostatek informací a vlastních zkušeností. Proto jsou reference a doporučení pro firmy velmi přínosné.

Z výzkumu vyplývá, že by traktor Zetor doporučilo svým známým 85 % respondentů, přičemž téměř čtvrtina respondentů je o tom zcela přesvědčena. Pouhá 3 % dotázaných by traktor Zetor v žádném případě nedoporučila.



Obr. 23 Ochota respondentů doporučit traktory Zetor
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří by traktor Zetor určitě doporučili, svoji volbu dokázali většinou racionálně odůvodnit. Výhodou traktorů Zetor je podle nich především jejich spolehlivost a nenáročnost na obsluhu. Jedná se o kvalitní stroje, které nabízejí slušný poměr ceny a výkonu a vykazují nižší spotřebu pohonných hmot. Někteří z nich také oceňují lepší dostupnost náhradních dílů i servisních služeb. Traktory

Zetor by ale doporučili jen pro určitý typ prací. Další část těchto respondentů by mohla být označena jako patrioti značky Zetor, pro které je důležité, že se jedná o českou značku, která má dobrou pověst. Jsou přesvědčeni, že traktory Zetor jsou ty nejlepší na trhu.

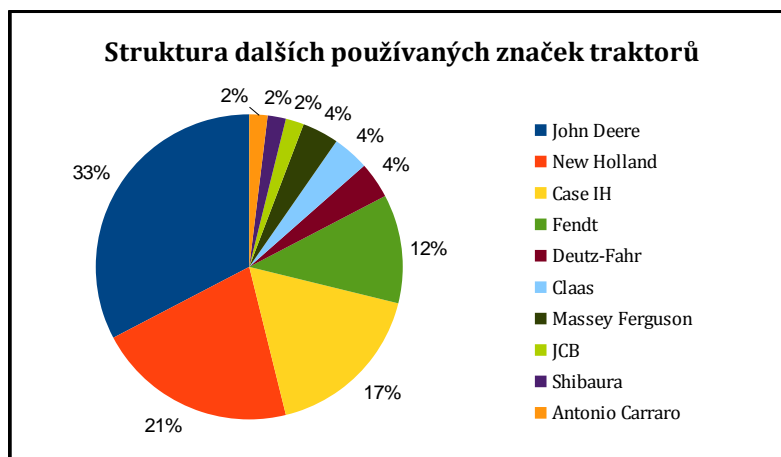
Podobné důvody uvedli i respondenti, kteří by traktory Zetor spíše doporučili. Nejčastěji oceňují cenovou dostupnost traktorů Zetor. Traktory poskytují dobrý poměr ceny a výkonu, ceny a užitných vlastností a poměr ceny a celkové kvality produktu. Traktory Zetor jsou podle názorů těchto respondentů spolehlivé a málo poruchové, jednoduché, snadno opravitelné, protože obsahují méně elektroniky. Celkově vyzdvihují solidnost výrobků. Dalšími kritérii, díky kterým by traktory Zetor doporučili svým známým nebo přátelům, je dobrá dostupnost servisních služeb a náhradních dílů, které jsou cenově dostupné. Důležitá je také relativně nízká spotřeba paliva. Část těchto respondentů přiřazuje význam značce a tradici. Jedná se podle nich o tradiční českou značku, se kterou jsou spokojeni a kterou by doporučili na základě vlastních zkušeností.

Respondenti by váhali s doporučením z důvodu měnící se struktury akcionářů a nejasné budoucnosti firmy. Dále podle nich také záleží na podmínkách a záměru provozovatele - zda chce traktor využít pro rostlinnou nebo živočišnou výrobu. Traktory Zetor vnímají jako vhodné především pro polnosti, ale už ne tolik pro vinice. Záleží také na velikosti podniku. Zde vidí respondenti vhodnější využití traktorů Zetor především pro menší firmy. Pro velké podniky už tolik vhodné nejsou (důvodem je přístup k náhradním dílům nebo skutečnost, že firma Zetor nevyrobí traktory ve vyšších výkonnostních kategoriích).

Traktory Zetor by respondenti nedoporučili svým známým ani přátelům z důvodu zastaralosti nabízených modelů a pomalého vývoje. Dle názoru jednoho z respondentů se v současné době nacházejí traktory Zetory na úrovni traktorů John Deere v roce 2000. Hlavním nedostatkem je technická zastaralost traktorů. Společnost Zetor se sice snaží o zvyšování výkonnosti, ale celkově nejsou tyto modely na odpovídající kvalitativní úrovni, protože mají poddimenzované podvozky i kvalita některých dalších dílů je nízká. Někteří respondenti mají také špatné zkušenosti s provozní spolehlivostí produktů společnosti Zetor. Kromě poruchovosti jí vytýkají také nedostupnost nebo obtížný přístup k náhradním dílům, což odráží především větší podniky. Jako omezující faktor vidí také úzký sortiment produktů společnosti Zetor, což se odráží v nižší míře využitelnosti traktorů. Proto podle respondentů záleží především na účelu využití a výměře obhospodařované plochy.

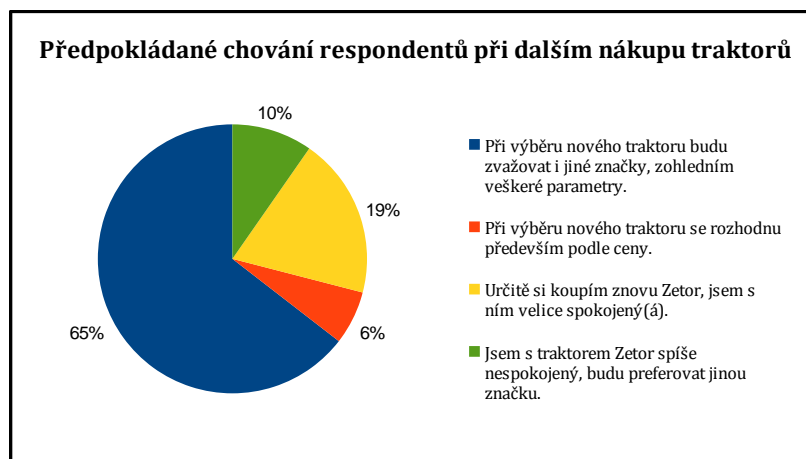
Pouze 29 % respondentů vlastní výhradně traktory značky Zetor. Většina respondentů tedy využívá kromě traktorů Zetor i produkty od jiných výrobců. Pokud nebereme v úvahu Zetor, tak jsou nejčastěji volenou značkou traktory John Deere, které vlastní třetina respondentů. Dále následují značky New Holland, Case IH a Fendt. Mezi méně používané patří Deutz-Fahr, Claas a Massey Ferguson. Ojedinele využívají někteří respondenti i traktory JCB, Shibaura a Antonio Carraro. Míra zastoupení těchto značek je znázorněna v grafu (obr. 24).

Struktura používaných značek traktorů, které respondenti vlastní kromě traktorů Zetor, odpovídá statistice prodejů traktorů v ČR (tab. 4). Značka John Deere prodala za celé sledované období 1251 traktorů. Těsně za ní se nachází traktory New Holland s 1220 prodanými kusy.



Obr. 24 Struktura dalších používaných značek traktorů
Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by respondenti uvažovali o koupi nového traktoru, většina z nich by při výběru zohlednila veškeré parametry produktů. Na základě jejich porovnání by se rozhodla, kterou značku traktoru zvolí. Přibližně pětina respondentů je s traktorem Zetor natolik spokojená, že by při dalším nákupu volila opět tuto značku. Deset procent respondentů by naopak upřednostnilo jiné značky, protože tito respondenti nejsou s traktory Zetor natolik spokojeni. Navzdory tomu, že je koupě traktoru významnou položkou v nákladech každé společnosti, by se především podle ceny rozhodovalo pouhých šest procent respondentů.



Obr. 25 Předpokládané chování respondentů při dalším nákupu traktorů
Zdroj: vlastní zpracování

4.8.1 Analýza závislosti mezi spokojeností respondentů a vlastnictvím jiných značek traktorů

Zajímavou otázkou je to, zda má vlastnictví jiných značek traktorů vliv na spokojenost respondentů s traktory Zetor. Vlastnictví jiných značek poskytuje uživatelům traktorů možnost lepšího srovnání a posouzení kvality jednotlivých produktů, které vychází z vlastních zkušeností. Můžeme tedy předpokládat, že vlastnictví jiných značek traktorů bude mít vliv na spokojenost zákazníka s traktory Zetor. Implikace mezi těmito znaky může mít samozřejmě i obrácený směr. Nespokojenost uživatele s traktorem Zetor může vést ke koupi traktoru jiné značky, tedy zapříčinit výsledné vlastnictví traktorů od více výrobců. Avšak i v této situaci můžeme stále posuzovat původní hypotézu. Uživatel, který nyní vlastní traktory různých značek, má opět možnost tyto produkty mezi sebou porovnat. Dříve nespokojený zákazník najednou může zjistit, že traktor Zetor nebyl až tak špatný. Pokud nově pořízený traktor hodnotí negativně, tak se náhle z původně nespokojeného zákazníka stává opět zákazník, který bude příště preferovat traktory Zetor. Budeme tedy testovat následující hypotézu.

Hypotéza 1: H_0 : vlastnictví jiných značek traktorů nemá vliv na spokojenost zákazníků s traktory Zetor.

V následující tabulce (tab. 10) jsou respondenti roztrženi podle jejich spokojenosti s traktory Zetor a toho, zda vlastní ještě traktor jiné značky. Zjištěné hodnoty získané z dotazníkového šetření jsou tučně zvýrazněny. Ke každé hodnotě je v závorce uvedena její teoretická četnost.

Tab. 10 Kontingenční tabulka pro třídění respondentů podle spokojenost s traktory Zetor a vlastnictví jiných značek traktorů

Vlastnictví traktoru jiné značky	Spokojenost				n _i
	Velmi spokojený	Spíše spokojený	Spíše nespokojený	Zcela nespokojený	
Ano	5 (7,1)	32 (31,94)	6 (4,26)	1 (0,71)	44
Ne	5 (2,9)	13 (13,06)	0 (1,74)	0 (0,29)	18
n_j	10	45	6	1	62

Pozn.: ke každé skutečné hodnotě je v závorce pod ní uvedena její teoretická četnost

Zdroj: vlastní zpracování

Skutečné a teoretické hodnoty byly následně využity pro výpočet čtvercové kontingence a Pearsonova koeficientu kontingence:

- $\chi^2 = 5$
- $P = 0,27$

Z výpočtů vyplývá, že byla zjištěna závislost mezi vlastnictvím značek jiných traktorů a spokojeností s traktory Zetor. Nulovou hypotézu tedy zamítáme. Zjištěná závislost mezi zkoumanými znaky je ovšem pouze slabá.

4.8.2 Analýza závislosti mezi spokojeností respondentů a ochotou doporučit traktory Zetor

Další zkoumanou závislostí je vztah mezi spokojeností respondenta a jeho ochotou doporučit traktory Zetor svým známým a přátelům. Můžeme říci, že osobní doporučení představují pro firmy jakousi „bezplatnou reklamu“. V uvozovkách bezplatnou reklamu, protože každá firma musí vynaložit jisté úsilí, aby byli její zákazníci spokojeni. Na rozdíl od využití nejrůznějších médií jako prostředků pro reklamu jsou ale přímé náklady firmy na získání nového zákazníka prostřednictvím osobního doporučení zanedbatelné. Orientace na zákazníka a zvyšování jeho spokojenosti firmě tedy může přinést vyšší zisk při opakovaném nákupu, snížení nákladů při získávání stále nových a nových zákazníků, ale i samotné nové zákazníky.

V tomto případě bychom mohli předpokládat silnou závislost mezi zkoumanými znaky. To, zda skutečně existuje závislost mezi spokojeností a doporučením, bude ověřeno testováním následující hypotézy.

Hypotéza 2: H_0 : neexistuje závislost mezi spokojeností zákazníka a ochotou doporučit traktory Zetor.

V kontingenční tabulce (tab. 11) jsou respondenti roztrženi podle jejich spokojenosti s traktory Zetor a jejich ochoty doporučit tyto traktory svým známým a přátelům. V tabulce jsou tučně zvýrazněné skutečné hodnoty a jejich teoretické četnosti jsou uvedeny v závorce pod nimi.

Hodnoty z tabulky č. 11 byly opět použity pro výpočet charakteristik závislosti mezi zkoumanými znaky, které vyšly následovně:

- $X^2 = 78,17$
- $P = 0,75$

Nulovou hypotézu na základě vypočítaných charakteristik zamítáme. Z výpočtů vyplývá silná závislost mezi zkoumanými znaky. Tímto byl potvrzen původní předpoklad o existenci silné závislosti mezi spokojeností respondenta s traktory Zetor a jeho ochotou doporučit traktory Zetor dalším lidem.

Tab. 11 Kontingenční tabulka pro třídění respondentů podle spokojenost s traktory Zetor a ochotou doporučit je

Ochota doporučit	Spokojenost				n _i
	Velmi spokojený	Spíše spokojený	Spíše nespokojený	Zcela nespokojený	
Určitě ano	8 (2,42)	7 (10,89)	0 (1,45)	0 (0,24)	15
Spíše ano	2 (6,13)	35 (27,58)	1 (3,68)	0 (0,61)	38
Spíše ne	0 (1,13)	3 (5,08)	4 (0,68)	0 (0,11)	7
Určitě ne	0 (0,32)	0 (1,45)	1 (0,19)	1 (0,03)	2
n _j	10	45	6	1	62

Pozn.: ke každé skutečné hodnotě je v závorce pod ní uvedena její teoretická četnost

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.3 Analýza závislosti mezi ochotou doporučit traktory Zetor a vlastnictvím traktorů jiných značek

Poslední testovaná hypotéza se bude týkat závislosti mezi ochotou doporučit traktory Zetor a vlastnictvím jiných traktorů. Uživatel traktorů pocházejících od více výrobců může být se všemi traktory spokojen. Jeho postoj by se tedy v míře spokojenosti s traktorem Zetor neprojevil. Tento uživatel však v případě, kdy by měl svému známému doporučit jeden konkrétní produkt, bude pravděpodobně mezi jednotlivými značkami více váhat. V tomto případě může hrát větší roli například prestiž jednotlivých značek. Pokud uživatel vlastní pouze traktory Zetor, můžeme předpokládat vyšší pravděpodobnost doporučení této značky. Důvodem je spokojenost a zároveň absence možnosti porovnání produktu s traktory jiných značek. Tento předpoklad ověříme testováním následující hypotézy.

Hypotéza 3: H₀: neexistuje závislost mezi ochotou doporučit traktory Zetor a vlastnictvím traktorů jiných značek.

Ze zjištěných hodnot vyplývá, že část respondentů, která vlastní pouze traktory Zetor uvedla, že by tyto traktory svým přátelům a známým doporučila. Přitom polovina z nich by traktor Zetor určitě doporučila a druhá polovina spíše doporučila. U vlastníků traktorů více různých značek se názory liší. Přesto by traktory Zetor doporučilo 80 % z nich. Pro ověření hypotézy je potřebné změřit závislost mezi stanovenými znaky.

V následující tabulce (tab. 12) jsou respondenti roztrženi podle jejich ochoty doporučit traktory Zetor a toho, zda vlastní ještě traktor jiné značky. Hodnoty zjištěné z dotazníkového šetření jsou opět tučně zvýrazněny a ke každé hodnotě je v závorce uvedena její teoretická četnost.

Tab. 12 Kontingenční tabulka pro třídění respondentů podle ochoty doporučit traktory Zetor a vlastnictví jiných značek traktorů

Vlastnictví traktoru jiné značky	Doporučení				n _i
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	
Ano	1 (10,65)	36 (26,97)	6 (4,97)	1 (1,42)	44
Ne	9 (4,35)	9 (11,03)	0 (2,03)	0 (0,58)	18
n_j	15	38	7	2	62

Pozn.: ke každé skutečné hodnotě je v závorce pod ní uvedena její teoretická četnost

Zdroj: vlastní zpracování

S využitím skutečných a teoretických hodnot byly opět vypočteny následující charakteristiky:

- $\chi^2 = 20,06$
- $P = 0,49$

Na základě těchto charakteristik zamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti zkoumaných znaků. Z výpočtů vyplývá závislost mezi ochotou doporučit traktory Zetor dalším lidem a vlastnictvím traktorů jiných značek.

4.9 Finanční analýza společnosti ZETOR TRACTORS, a.s.

V rámci finanční analýzy společnosti Zetor budou sledovány ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability a vývoj tržeb. Výpočet poměrových ukazatelů bude sloužit k posouzení solventnosti a finanční stability firmy i její úspěšnosti v obchodní činnosti. Výsledky této analýzy budou zohledněny při návrhu vhodné marketingové strategie pro společnost Zetor.

4.9.1 Ukazatele likvidity

Likvidita vypovídá o schopnosti podniku splatit včas své závazky. Rozlišujeme likviditu okamžitou, pohotovou a běžnou.

- Běžná likvidita – je dána poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Hodnota této likvidity tedy vyjadřuje, kolikrát může firma uspokojit závazky věřitelů, pokud promění veškerá oběžná aktiva ve finanční prostředky. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat mezi 1,8 a 2,5.
- Pohotová likvidita – je počítána jako poměr oběžných aktiv snížených o zásoby a krátkodobých závazků. Krátkodobé závazky jsou považovány za nejméně likvidní složku oběžných aktiv. Doporučená hodnota pohotové likvidity je mezi 1 a 1,5.
- Okamžitá likvidita – je dána poměrem krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Vypovídá o schopnosti podniku splatit v případě

potřeby své závazky okamžitě. Její hodnota vyjadřuje, kolikrát může firma zaplatit své krátkodobé závazky při použití krátkodobého finančního majetku, který je okamžitě k dispozici (na rozdíl např. od zásob, které musí firma nejdříve prodat, aby získala finanční prostředky). Doporučená hodnota okamžité likvidity se má pohybovat mezi 0,2 až 0,5.

V následující tabulce (tab. 13) jsou zapsány vypočítané hodnoty jednotlivých likvidit.

Tab. 13 Výpočet ukazatelů likvidity

Likvidita	2011	2012	2013
Okamžitá	0,11	0,06	0,15
Pohotová	1,13	1,08	1,33
Běžná	1,77	1,97	2,29

Zdroj: vlastní výpočty

V celém sledovaném období nedosahují hodnoty okamžité likvidity ani dolní doporučené hranice. Společnost Zetor by měla v případě potřeby problémy s okamžitým splacením svých závazků. Naopak pohotová likvidita dosahuje doporučeného rozmezí ve všech třech letech. Běžná likvidita byla v roce 2011 na hraně, ale v průběhu dalších dvou let dosáhla také ideálních hodnot. Celkově můžeme říci, že je firma schopna splácet své závazky.

4.9.2 Ukazatele zadluženosti

Koeficient samofinancování vyjadřuje, jaká část podnikových aktiv je financována z vlastních zdrojů, tedy kapitálem akcionářů. Pro společnost je vhodné dosáhnout větších hodnot tohoto koeficientu. Naopak celková zadluženost podniku by měla být spíše nižší. Ukazatele zadluženosti mají význam především pro věřitele. Vysoká zadluženost znamená pro věřitele vysoké riziko.

Tab. 14 Výpočet ukazatelů zadluženosti

Zadluženost [%]	2011	2012	2013
Celková zadluženost	67	57	39
Koeficient samofinancování	33	42	60

Zdroj: vlastní výpočty

Zadluženost společnosti Zetor má pozitivní vývoj. V roce 2011 dosahovala skoro sedmdesáti procent. Během dalších dvou let se poměr zadluženosti a koeficientu samofinancování zcela převrátil. Díky tomuto zvratu můžeme označit firmu Zetor za solventní.

4.9.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vypovídají o úspěšnosti firmy. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje, zda firmě přináší investovaný kapitál dostatečný výnos. Rentabilita celkového kapitálu (ROA) označuje zisk plynoucí z celkového investovaného kapitálu. Vypovídá o schopnosti firmy využít svůj majetek.

Tab. 15 Výpočet ukazatelů rentability

Rentabilita [%]	2011	2012	2013
ROE	15,88	26,48	21,14
ROA	7,84	14,67	16,29

Zdroj: vlastní výpočty

Hodnoty ukazatelů potvrzují, že společnost Zetor využívá dobře svůj majetek.

4.9.4 Zisk

EBIT (Earning Before Interest and Taxes) je zisk před zdaněním a úroky. Používá se ke změření výkonnosti podniku bez ohledu na financování a podnikatelském prostředí (tzn. neovlivňuje ho výše daňové sazby).

EBT (Earnings Before Taxes) označuje hospodářský výsledek před odečtením daně z příjmů.

EAT (Earning After Taxes) označuje hospodářský výsledek po zdanění, tedy čistý zisk firmy. Tento zisk dále firma rozděluje mezi akcionáře a podnik.

Tab. 16 Výpočet zisku společnosti Zetor

Ukazatel	2011	2012	2013
EBIT (v tis. Kč)	188 308	364 687	362 978
EBT (v tis. Kč)	143 148	333 103	344 765
EAT (v tis. Kč)	123 962	278 719	284 368

Zdroj: vlastní výpočty

Společnost Zetor vykázala v celém sledovaném období kladný zisk, který se v jednotlivých letech postupně zvyšoval. Při porovnání EBIT a EBT vidíme, že v roce 2011 hrál významnou roli při financování podniku cizí kapitál. Během následujících let už využívala společnost Zetor méně cizího kapitálu.

4.9.5 Tržby

Největší podíl na celkových tržbách mají tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, který se během sledovaného období pohyboval kolem devadesáti procent. Největší změna byla zaznamenána v roce 2012, kdy vzrostly celkové tržby oproti předešlému roku o čtvrtinu, což pro firmu Zetor představuje zvýšení tržeb o více než miliardu Kč.

Tab. 17 Výpočet ukazatelů tržeb

Ukazatel	2011		2012		2013		Změna 2013-2011	
	Celkem v tis. Kč	%	Celkem v tis. Kč	%	Celkem v tis. Kč	%	Celkem v tis. Kč	%
Tržby celkem	3056262	100	4083482	100	3961477	100	905215	29,62
Tržby za prodej zboží	309065	10,11	398423	9,76	393370	9,93	84305	27,28
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2745095	89,82	3682616	90,18	3546408	89,52	801313	29,2
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	832	0,03	688	0,02	886	0,02	54	6,49
Tržby z prodeje materiálu	1270	0,04	1755	0,04	20813	0,53	19543	1638,8
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tržby z prodeje vlastních výrobků ve sledovaném období vzrostly o 29,2 %. V roce 2013 došlo k růstu podílu tržeb z prodeje materiálu na celkových tržbách z předchozích 0,4 % na 0,53 %.

ZDROJE pro zpracování finanční analýzy:

- Výroční zpráva společnosti ZETOR TRACTORS, a.s. za rok 2011 [online]
- Výroční zpráva společnosti ZETOR TRACTORS, a.s. za rok 2012 [online]
- Výroční zpráva společnosti ZETOR TRACTORS, a.s. za rok 2013 [online]
- Finanční analýza [online]

5 Diskuze

Společnost ZETOR TRACTORS a.s. (dále jen Zetor) si během sledovaného období výrazně zlepšila pozici na tuzemském trhu. V roce 2013 vykázala nejvyšší objem prodejů. V následujícím roce svoje postavení upevnila a stala se jedničkou na českém trhu. Na tento výsledek má vliv poměr ceny a výkonu traktorů, který byl mezi srovnávanými produkty nejlepší. Pozitivní vliv má i výrazné oslabení koruny ke konci roku 2013, které přetrvává do současné doby. Slabá koruna znamená zdražení zahraničních produktů nabízených na tuzemském trhu. Přes 40 % zákazníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, uvedlo, že je ke koupi traktoru vedla právě výhodná cenová nabídka.

Sortiment produktů společnosti Zetor je ve srovnání s konkurencí úzký. V nabídce zcela chybí například menší traktory vhodné na vinice nebo naopak traktory s nejvyšším výkonem. Vzhledem ke své dobré finanční situaci, která vyplývá z provedené finanční analýzy podniku, si firma může dovolit investovat a rozšířit sortiment nabízených produktů. V případě viničních traktorů by šlo o obnovení tradice, protože Zetor dříve tyto traktory vyráběl. Vinařství má v České republice dlouholetou tradici a pěstování vinné révy je nedílnou součástí zemědělství. Díky slabé koruně může společnost nabídnout nové produkty za rozumné ceny, což podpoří jejich zavedení na tuzemském trhu. Také výsledky dotazníkového šetření poukázaly na nedostatečnou šířku sortimentu jako na faktor, se kterým respondenti nejsou příliš spokojeni.

Traktory Zetor jsou koncipované spíše jako univerzální. Zákazník si u většiny technických prvků a doplňkového zařízení nemůže zvolit z více variant, jako je tomu u konkurenčních produktů New Holland a John Deere. Společnost Zetor se může pokusit vyrovnat konkurenci nebo využít tuto skutečnost ve svůj prospěch. V druhém případě by měla v rámci propagačních aktivit využít například motivu „v jednoduchosti je síla“. Firma nabídne kvalitní produkt, který je vyroben s využitím nejnovějších technologií a který poskytne uživateli všechny potřebné funkce. Tento produkt zároveň nebude překombinovaný, s množstvím funkcí, které provozovatel traktoru ani nevyužije. Kvalita jde v tomto případě ruku v ruce s jednoduchostí (při výběru i používání) a přijatelnou cenou, což řada zákazníků jistě ocení.

Pokud se zákazník rozhodne pro koupi traktoru a navštíví webovou stránku dané společnosti, měl by mít možnost snadného přístupu ke všem potřebným informacím. Na webových stránkách společnosti Zetor nejsou k dispozici informace o možnosti financování zakoupených traktorů, které jsou u konkurence snadno dohledatelné skrze hlavní nabídku. V oblasti financování a odborného poradenství mohou společnosti Zetor doporučit rozšíření nabídky o pomoc s vyřizováním dotací a podáním žádosti o dotaci PGRLF. Tuto podporu již zajišťuje pro své zákazníky společnost Agrotec a.s. (dále jen Agrotec), která je výhradním distributorem techniky New Holland pro ČR. Zavedení poradenství a pomoci s podáváním žádostí o dotace nebude nákladné, pokud firma již zaměstnává schopného finančního poradce. Zároveň podpoří konkurenceschopnost firmy a svým zákazníkům poskytne přidanou hodnotu ve formě doplňkových služeb. Právě doplňkové služby

vnímají účastníci dotazníkového šetření jako faktor, se kterým jsou nejméně spokojeni.

V současné době jsou zákazníci se společnostmi Zetor a jejími produkty víceméně spokojeni. Z výsledků výzkumu vyplývá, že je v různé míře spokojeno 88 % respondentů. Těch zcela nespokojených jsou pouhá dvě procenta. Nejvíce byli spokojeni s dostupností sítě prodejen a servisních služeb, provozními náklady traktorů Zetor a s dostupností informací o produktech. Zlepšit by se naopak mohla úroveň komunikace se zákazníky a přístup k nim. Vzhledem k využívání formy osobního prodeje, která je orientovaná na zákazníka a jeho potřeby, je komunikace zásadní. Vstřícný postoj prodejců, ochota a úsměv by měl být samozřejmostí. Z analýzy dále vyplynula závislost mezi spokojeností zákazníka a jeho ochotou doporučit traktory Zetor, což je dalším důvodem pro zvýšení zájmu firmy o zákazníka.

V rámci marketingových aktivit bych doporučila zaměřit se především na budování značky. Výsledky výzkumu ukázaly, že pro společnost Zetor existuje prostor pro zlepšení své image. Firma s dlouholetou tradicí má skvělé předpoklady pro využití storytellingu. Lidé mají rádi příběhy, které si navíc zapamatují snadněji než reklamu. Díky výrobě v České republice má firma možnost uspořádat například den otevřených dveří a nechat veřejnost nahlédnout „pod pokličku“. Součástí marketingových aktivit každé firmy by měla být oblast public relations (dále jen PR), která úzce souvisí i s budováním značky. Společnost Zetor prostřednictvím sponzoringu podporuje Nadační fond dětské onkologie Krtek a reprezentanta v soutěžní orbě Václava Mílíka. Dobročinné aktivity firem pomáhají zlepšit vnímání firem v očích veřejnosti. To je prospěšné především pro firmy zabývající se průmyslovou výrobou. Jejich dopad na životní prostředí je většinou viditelný. K vyvážení dopadů může přispět například podpora místní komunity formou pomoci při opravě významných budov, podpory místních společenských sdružení a akcí nebo výstavbou dětských hřišť, která mohou být tematicky zaměřená a plnit zároveň funkci propagace firmy.

Z analýzy forem a četnosti propagace v časopise Mechanizace zemědělství vyplynulo, že častější formou zviditelnění je tematický článek než reklama. Společnost Zetor publikuje v tomto časopise články častěji než běžnou reklamu, což vnímám pozitivně. Článek je nenásilnou formou propagace, která je pro zákazníka přínosnější. Obsahuje mnohem více informací a na čtenáře působí důvěryhodněji. Firmám bych tedy doporučila upřednostnit tuto formu zviditelnění se před tradiční reklamou. Samotné reklamě, jako důvodu ke koupi traktoru, přiřkládali respondenti minimální význam. Pokud se firmy rozhodnou pro reklamu, doporučila bych se zaměřit spíše na propagaci celé firmy.

V rámci marketingové strategie bych firmám, zabývajícím se prodejem traktorů na českém trhu, obecně doporučila zaměřit se především na budování značky a pozitivního image v očích veřejnosti. Značka s dobrou pověstí může být prvním podnětem k zájmu zákazníka o dané produkty. Ceníky traktorů nejsou zákazníkům volně k dispozici. Firmy jim vypracují cenovou nabídku až na základě oslovení firmy nebo po zaslání poptávky prostřednictvím formuláře. Některé společnosti chtějí

pro vypracování nabídky znát i IČO a adresu podnikatele. Při rozhodování zákazníka o tom, kterou firmu osloví, může tedy hrát velkou roli právě značka a pověst firmy. To potvrzují i výsledky dotazníkového šetření. Nejčastějšími důvody, které vedly zákazníka ke koupi traktoru Zetor, byly výhodná cenová nabídka, tradice firmy a její pověst a spokojenost zákazníků s předchozím produktem. Naopak kvalita samotného produktu byla, ve srovnání s nimi, spíše zanedbatelným důvodem ke koupi.

6 Závěr

Tématem diplomové práce byl marketing prodeje traktorů Zetor na tuzemském trhu. Hlavním cílem bylo zjistit prodejnost těchto traktorů s ohledem na konkurenci. Pozice společnosti ZETOR TRACTORS a.s. (dále jen Zetor) se během sledovaného období výrazně zlepšila díky rostoucímu objemu prodaných traktorů. V letech 2013 a 2014 zaujímá vedoucí postavení na trhu. K prodejnosti traktorů Zetor přispívá i kurz koruny vůči euru, který se vyvíjí pro firmu Zetor příznivě. Jejimi největšími konkurenty na tuzemském trhu jsou v současnosti společnosti Agrotec a.s. (výhradní distributor zemědělské techniky New Holland) a Strom Praha a.s. (výhradní distributor zemědělské techniky John Deere).

Společnost Zetor vykazuje každým rokem zisk v řádu stovek milionů korun. Během sledovaného období dokázala také výrazně snížit svoji zadluženost. Z finančního hlediska má firma dobré předpoklady pro uskutečnění dalších investic. Jediným problémem by mohla být nízká okamžitá likvidita. V případě potřeby okamžitého splacení závazků hrozí, že firma nedokáže v tak krátké době sehnat potřebnou hotovost.

V porovnání s konkurencí nabízí společnost Zetor úzký sortiment produktů. Vzhledem k dobrému postavení na trhu a dobré finanční situaci je zde prostor pro rozšíření nabídky traktorů o nové druhy. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zákazníkům chybí v nabídce například menší viniční traktory nebo naopak traktory nejvyšší výkonové třídy. Právě z těchto důvodů často vlastní kromě traktoru Zetor i produkty od zahraničních výrobců.

Poměr ceny a výkonu traktorů je nejlepší u traktorů Zetor, a to ve střední a vyšší výkonové třídě. Traktory této značky ovšem vykazují, oproti konkurenčním produktům, nízkou míru flexibility. Postrádají možnost přizpůsobení základního produktu zákazníkovi na míru prostřednictvím volby různých typů převodovek, motorů, kabin a dalšího vybavení.

Propagační aktivity společnosti Zetor jsou víceméně srovnatelné s konkurencí. Značka Zetor je dobře viditelná v tematickém časopise Mechanizace zemědělství, kde pravidelně publikuje články a využívá i tradiční formu reklamy. Naopak můžeme sledovat o něco nižší angažovanost firmy v oblasti public relations.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že je 88 % respondentů se společností Zetor a jejími produkty víceméně spokojeno. Nejlépe ohodnotili dostupnost sítě prodejen a servisních služeb, provozní náklady traktorů Zetor a dostupnost informací o produktech. Výrazně méně jsou spokojeni s nabídkou doplňkových služeb a šířkou sortimentu. Výsledky dále ukazují, že je zde prostor pro zlepšení firmy v oblastech kvality, komunikace se zákazníky a přístupu k nim.

Ke koupi traktoru Zetor vedla respondenty nejčastěji výhodná cenová nabídka. Nezanedbatelný vliv měla také spokojenost zákazníka s předchozím produktem a tradice a pověst firmy. 85 % respondentů by traktory Zetor doporučilo svým příbuzným a přátelům. S využitím analýzy kontingence byla zjištěna silná závislost mezi spokojeností a ochotou doporučit traktory Zetor. Při rozhodování o koupi

dalšího traktoru bude většina respondentů zvažovat i koupi jiné značky a při výběru zohlední veškeré parametry.

Kromě traktorů Zetor využívá většina respondentů i traktory jiných značek. Nejčastěji se jedná o John Deere a New Holland. To odpovídá také zjištěnému objemu prodejů traktorů jednotlivých značek, ze kterého vyšly jako největší konkurenti společnosti Zetor právě tito dva výrobci.

Konkurenční výhodou společnosti Zetor na tuzemském trhu je nízká cena traktorů a dobrý poměr ceny a výkonu. Výhodou je také její dlouholetá tradice a dobrá pověst, což zvyšuje hodnotu značky. Naopak nevýhodou mohou být jejich provozní náklady, které jsou vyšší než u konkurenčních produktů. Traktory Zetor jsou oproti konkurenčním produktům méně flexibilní.

7 Literatura

- BAINES, Paul, Chris FILL a Kelly PAGE. *Essentials of marketing*. Oxford: Oxford University Press, 2013, xxiii, 413 s. ISBN 978-0-19-964650-0.
- ČADA, Karel. *Know-how a obchodní tajemství*. Vyd. 1. [i.e. 2. vyd.]. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2010, 284 s. ISBN 978-80-7282-087-0.
- ČADA, Karel. *Strategie průmyslového vlastnictví*. 1. vyd. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2014, 339 s. ISBN 978-80-86855-46-2.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Strategický marketing*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013, 232 s. ISBN 978-80-87839-10-2.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Zajímavosti z trendů moderního marketingu*. Louny: Adart, 2012, 195 s. ISBN 978-80-904645-2-0.
- DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, xiii, 315, s. ISBN 978-80-251-2007-1.
- DU PLESSIS, Erik. *Jak zákazník vnímá reklamu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, xi, 215 s. ISBN 978-80-251-1456-8.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, vi, 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GILES, David. *Psychologie médií*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 185 s. ISBN 978-80-247-3921-2.
- HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- HESTAD, Monika. *Branding and product design: an integrated perspective*. Farnham: Gower, 2013, xv, 166 s. ISBN 978-1-4094-4626-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JEMALA, Lubomír. *Podnikatel'ský manažment a marketing*. 1. vyd. V Bratislave: Vydavateľstvo STU, 2008, 312 s. ISBN 978-80-227-2860-7.
- JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Management prodeje*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, xvi, 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- KALETA, Martin. *Marketing a prodej: (marketing a marketingová strategie, strategie prodeje a nácvik prodejních dovedností)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 101 s. ISBN 978-80-86946-60-3.

- KAPOUN, Pavel. *Marketing a marketingové komunikace*. Vyd. 1. V Ostravě: Ostravská univerzita, 2008, 70 s. ISBN 978-80-7368-566-9.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
- KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson, c2012, 136, 28, 24, 8, 36 s. ISBN 978-0-273-75243-1.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MASTERSON, Rosalind a David PICKTON. *Marketing: an introduction*. 2nd ed. London: Sage, 2010, xviii, 508 s. ISBN 978-1-84920-571-9.
- Mechanizace zemědělství. 2012 -2015. Beroun: Nakladatelství MH, 1950-2015. ISSN 0373-6776. 12× ročně.
- NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 159 s. ISBN 80-247-1321-7.
- PALMER, Adrian. *Introduction to marketing: theory and practice*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, c2012, xxx, 542 s. ISBN 978-0-19-960213-1.
- POSPÍŠIL, Jan a Lucie Sára ZÁVODNÁ. *Jak na reklamu: praktický průvodce světem reklamy*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2012, 144 s. ISBN 978-80-7402-115-2.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-247-3622-8.
- ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xvii, 190 s. ISBN 978-80-7400-174-1.
- SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 80-247-0564-8.
- SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

- ŠALGOVIČOVÁ, Jarmila. *Marketing v manažerstve kvality*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2005, 202 s. ISBN 80-227-2288-x.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 324 s. ISBN 978-80-247-4005-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

8 Elektronické zdroje

- Agrotec [online]. 2014 [cit. 2015-05-05] Dostupné na: <<http://www.agrotec.cz/>>.
- Agrotec: financování a pojištění. *Agrotec* [online]. [cit. 2015-05-05] Dostupné na: <<http://www.eagrotec.cz/financovani-a-pojisteni-2>>.
- Agrotec: zemědělská a stavební technika [online]. [cit. 2015-04-18] Dostupné na: <<http://www.eagrotec.cz/?division=agriculture>>.
- BAUMGARTH, Carsten, Bill MERRILEES a Mats URDE. Brand orientation: Past, present, and future. *Journal of Marketing Management* [online]. 2013, vol. 29, 9/10, s. 973-980 [cit. 2015-02-18]. DOI: 10.1080/0267257X.2013.817768.
- BREIVIK, Einar a Helge THORBJORNSEN. Consumer brand relationships: an investigation of two alternative models. *Journal of the Academy of Marketing Science* [online]. 2008, vol. 36, issue 4, s. 443-472 [cit. 2015-02-19].
- DASS, Mayukh, Piyush KUMAR a Plamen P. PEEV. Brand vulnerability to product assortments and prices. *Journal of Marketing Management* [online]. 2013, vol. 29, 7/8, s. 735-754 [cit. 2015-02-18]. DOI: 10.1080/0267257X.2013.796316.
- EFFIE Awards* [online]. 2006-2014 [cit. 2015-03-23] Dostupné na: <<http://www.effie.cz/>>.
- EREVELLES, Sunil a Nobuyuki FUKAWA. The Role of Affect in Personal Selling and Sales Management. *Journal of Personal Selling* [online]. 2013, vol. 33, issue 1, s. 7-24 [cit. 2015-02-19].
- Finanční analýza. *Management mania* [online]. 2013-05-04 [cit. 2015-04-28] Dostupné na: <<https://managementmania.com/cs/financni-analyza>>.
- HELGESEN, Øyvind. Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level. *Journal of Marketing Management* [online]. 2006, vol. 22, 3/4, s. 245-266 [cit. 2015-02-18].
- JENERÁLOVÁ, I. *Česká republika: Víno a vinařské oblasti v České republice* [online]. 2010-06-15 [cit. 2015-04-28] Dostupné na: <<http://www.czech.cz/cz/98915-vino-a-vinarske-oblasti-v-ceske-republice>>.
- John Deere [online]. 2015 [cit. 2015-02-6] Dostupné na: <http://www.deere.com/en_US/regional_home.page>.
- Kurzy devizového trhu. *ČNB* [online]. [cit. 2015-05-03]. Dostupné na: <http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR>.
- Ministerstvo zemědělství: zemědělství. *Ministerstvo zemědělství* [online]. [cit. 2015-05-03]. Dostupné na: <<http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/>>.
- New Holland T4 Powerstar. *Agrotec: zemědělská a stavební technika* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné na: <http://www.agrotec.cz/obrazky-soubory/t4_120112_pro-web-fa6b0.pdf?redir>.

- New Holland T6. *Agrotec: zemědělská a stavební technika* [online]. [cit. 2015-04-18]. Dostupné na: <http://www.eagrotec.cz/obrazky-soubory/t6_120911-pro-web-eaf96.pdf?redir>.
- OAKLEY, James L. Bridging the gap between employees and customers. *Journal of Marketing Management* [online]. 2012, vol. 28, 9/10, s. 1094-1113 [cit. 2015-02-18]. DOI: 10.1080/0267257X.2011.617707.
- RICHARD, James E. a Annie ZHANG. Corporate image, loyalty, and commitment in the consumer travel industry. *Journal of Marketing Management* [online]. 2012, vol. 28, 5/6, s. 568-593 [cit. 2015-02-18]. DOI: 10.1080/0267257X.2010.549195.
- SHANNAHAN, Rachelle J., Alan J. BUSH, William C. MONCRIEF a Kirby L. J. SHANNAHAN. Making Sense of the Customer's Role in the Personal Selling Process: A Theory of Organizing and Sensemaking Perspective. *Journal of Personal Selling* [online]. 2013, vol. 33, issue 3, s. 261-276 [cit. 2015-02-19]. DOI: 10.2753/PSS0885-3134330302.
- STEHNO, Luboš. Zetor opět na špici. *Mechanizace zemědělství*. 2014, roč. 64, č. 4. ISSN 0373-6776.
- Strom [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné na: <<http://www.strompraha.cz/>>.
- Strom: financování. *Strom* [online]. 2015 [cit. 2015-05-05]. Dostupné na: <<http://www.strompraha.cz/financovani/>>.
- TAM, Jackie L. M. Customer Satisfaction, Service Quality and Perceived Value: An Integrative Model. *Journal of Marketing Management* [online]. 2004, vol. 20, 7/8, s. 897-917 [cit. 2015-02-18].
- Traktory řady 5M. *Strom* [online]. 2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné na: <<http://www.strompraha.cz/assets/files/prospekty/John%20Deere%20-%20Traktory%205M.pdf>>.
- Traktory řady 6R. *Strom* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné na: <<http://viewer.zmags.com/publication/28bd12e6#/28bd12e6/1>>.
- Výroční zpráva společnosti ZETOR TRACTORS, a.s. za rok 2011. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. 2012-2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=d436a52e8f3f4c66882e454f0dbefeb3>>.
- Výroční zpráva společnosti ZETOR TRACTORS, a.s. za rok 2012. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. 2012-2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=7a03bf75055e452d8f2ede1afc86c0b8>>.
- Výroční zpráva společnosti ZETOR TRACTORS, a.s. za rok 2013. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. 2012-2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné na: <<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=90b6815da5f2415eb2227800d1521199>>.
- Zetor [online]. 2009-2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné na: <www.zetor.cz>.

Zetor Forterra. *Zetor* [online]. 2009-2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné na: <http://www.zetor.cz/file/122224/Zetor-rada-FORTERRA_CZ.pdf>.

Zetor Major. *Zetor* [online]. 2009-2015 [cit. 2015-04-17]. Dostupné na: <http://www.zetor.cz/file/122219/Zetor-MAJOR_CZ.pdf>.

Životní cyklus výrobku (služby). *Management mania* [online]. 2013-06-12 [cit. 2015-02-6] Dostupné na: <<https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>>.

Přílohy

A Srovnání parametrů traktorů střední výkonové třídy

Tab. 18 Traktory střední výkonové třídy

Model	Zetor Major 80	New Holland T4.75 Powerstar	John Deere 5075M
Motor			
Jmenovitý výkon (kW/k)	55,3/75,2	55/74	55/75
Jmenovité otáčky (1/min)	2200	2300	2200
Počet válců	4	4	3
Počet ventilů	2	2	2
Vrtání/zdvih (mm)	92/110	99/104	-
Objem (cm ³)	2925	2300	2900
Max. točivý moment (Nm)	300	310	304
Převýšení točivého momentu (%)	25	35	27
Převodovka			
Počet převodových stupňů (vpřed/vzad)	12, 12	12, 12 nebo 20/20	16/16 nebo 32/16
Rychlost (km/h)	30	40	40
Hydraulický systém			
Mechanické ovládání hydrauliky	Ano	Ano	Ano
Maximální zvedací síla (kN)	2447	1662/2192	2900/3600
Pracovní tlak (MPa)	18	-	20
Výkon čerpadla (l/min)	50	48	94
Rozměry			
Rozvor (mm)	2210	2102-2150	2300
Délka traktoru	4702	3792	
Šířka traktoru	1970	2008	1723
Výška traktoru	2580	2479	2550
Další parametry			
Provozní hmotnost (kg)	3165-3300	2520-2800	3900
Objem nádrže (l)	83	90	177
Hladina hluku v kabině dB(A)	-	78	77
Cena	637 766 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

B Srovnání parametrů traktorů vyšší výkonové třídy

Tab. 19 Traktory vyšší výkonové třídy

Model	Zetor Forterra 140 HD	New Holland T6.165	John Deere 6125R
Motor			
Jmenovitý výkon (kW/k)	100/136	101/137	101/138
Jmenovité otáčky (1/min)	2200	2200	2100
Počet válců	4	6	4
Vrtání/zdvih (mm)	105/120	104/132	106,5/127
Objem (cm ³)	4156	6728	4530
Max. točivý moment (Nm)	581	566	585
Převýšení točivého momentu (%)	38	42	40
Převodovka			
Počet převodových stupňů (vpřed/vzad)	30/30	24/24 nebo 48/48	20/20 nebo 24/24
Rychlost (km/h)	40	40	40-50
Hydraulický systém			
Elektronické ovládání hydrauliky	Ano	Ano	Ano
Maximální zvedací síla (kN)	8668	5284/7864	3850/6000
Výkon čerpadla (l/min)	85/120	80	80
Rozměry			
Rozvor (mm)	2720	2627-2775	2580
Délka traktoru	5766	5122	4540
Šířka traktoru	2550	2280	2430
Výška traktoru	2803	2805-2990	2800
Další parametry			
Provozní hmotnost (kg)	4800-5500	5010-5310	5470
Objem nádrže (l)	220	227	220-265
Hladina hluku v kabině dB(A)	-	71	72

Zdroj: vlastní zpracování