



Mezinárodně obchodní aktivity vybrané společnosti

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Marketing a mezinárodní obchod

Autor práce:

Bc. Veronika Housová

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





Zadání diplomové práce

Mezinárodně obchodní aktivity vybrané společnosti

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Housová**
Osobní číslo: E20000232
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Marketing a mezinárodní obchod
Zadávající katedra: Katedra marketingu a obchodu
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Vymezení základních pojmů mezinárodního obchodu a exportních strategií.
3. Charakteristika vybrané firmy a exportních trhů.
4. Analýza klíčových zahraničních trhů a exportních strategií vybrané společnosti.
5. Formulace závěru a a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ALBAUM, Gerald, Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN, 2016. *International marketing and export management*. 8th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall. ISBN: 978-1-292-01692-4.
- BUCKLEY, Peter J. a Pervez N. GHOURI, 2015. *International Business Strategy: Theory and Practice*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-62470-1.
- DOLEŽALOVÁ, Hana, 2021. *Fair trade: výzva pro všechny*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1220-3.
- JOHNSON, William H. A., 2020. *Managing Global Strategy: Developing an Effective Strategy in International Business*. New York: Routledge. ISBN 978-0-367-46285-7.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4.vyd. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5366-9.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN:978-80-247-4874-0.
- WAISOVÁ, Šárka, 2014. *Manuál exportéra: jak analyzovat zahraniční trhy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-539-5.
- PROQUEST. 2021. *Databáze článků ProQuest [online]*. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-10-13]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Ing. Aleš Housa, ředitel

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

15. června 2022

Bc. Veronika Housová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslavovi Demelovi, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné připomínky, které mi pomohly k vypracování této práce. Také chci poděkovat Ing. Alešovi Housovi, řediteli společnosti SECO industries za vstřícnost, odborné rady a poskytnutí potřebných informací o firmě.

Anotace

Tato diplomová práce je zaměřena na mezinárodní aktivity vybrané společnosti, a to především na exportní strategii. Cílem této diplomové práce je zhodnotit exportní strategii společnosti Seco Industries s.r.o. a navrhnout podniku řešení, které by mohlo vést ze zlepšení exportní strategie. V první části jsou teoreticky vymezeny formy vstupu na zahraniční trhy, faktory, které tento vstup ovlivňují a také je věnována pozornost distribučním cestám a stanovení distribuční strategie. Následně je představena a popsána společnost včetně exportní strategie na vybraných trzích. Poslední částí je analýza potenciálního trhu, kam podnik plánuje vstoupit a následná formulace doporučení podniku.

Klíčová slova

Mezinárodní obchod, export, strategie, mezinárodní marketing, analýza trhu

Annotation

This thesis focuses on the international activities of the selected company, especially on the export strategy. The aim of this thesis is to evaluate the export strategy of Seco Industries s.r.o. and to propose a solution to the company that could lead to an improvement of the export strategy. The theoretical part defines the forms of entry into foreign markets, the factors that influence this entry, and also pays attention to distribution channels and the determination of distribution strategy. Subsequently, the company is introduced and described including the export strategy in selected markets. The last part is an analysis of the potential market the company plans to enter, followed by the formulation of the company's recommendations.

Key Words

International trade, export, strategy, international marketing, market analysis

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam použitých zkratk.....	15
Úvod.....	16
1 Mezinárodní obchod a exportní strategie podniků.....	18
1.1 Mezinárodní obchod a mezinárodní marketing podniku.....	19
1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy.....	21
1.2.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb.....	21
1.2.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice.....	24
1.2.3 Vstupy kapitálově náročné.....	24
1.2.4 Faktory ovlivňující volbu vstupu na mezinárodní trhy.....	24
1.3 Exportní strategie jako součást marketingové a obchodní strategie.....	26
2 Tvorba distribučního systému a stanovení distribuční strategie.....	30
2.2 Distribuční cesty.....	30
2.3 Distribuční strategie.....	31
2.3.1 Stanovení cílů distribuce.....	32
2.3.2 Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí.....	32
2.3.3 Výběr distribuční strategie.....	32
3 Společnost Seco Industries s.r.o.....	35
3.2 Struktura společnosti.....	36
3.3 Strategie společnosti – marketingová, exportní a distribuční.....	37
3.3.1 Model marketingové strategie pro export.....	37
3.3.2 Segmentace a definice zákazníka.....	41
3.4 Strategické plány pro vyrovnání sezónnosti.....	42
3.5 Distribuční strategie pro Českou republiku.....	43

3.6	Distribuční strategie pro zahraniční trhy.....	47
4	Analýza exportní strategie vybraného podniku	50
4.2	Analýza S.W.O.T.....	58
4.3	Analýza trhu – Švédsko.....	66
4.4	Shrnutí analytické části a vyhodnocení doporučení podniku pro vstup na švédský trh	78
Závěr	81
Seznam použitých zdrojů	83

Seznam obrázků

Obrázek 1 Ansoffova matice	28
Obrázek 2 Distribuční cesty	31
Obrázek 3 Struktura společnosti	36
Obrázek 4 Marketingový mix společnosti SECO industries s.r.o.	38
Obrázek 5 Cena žacího ústrojí – 92 cm	39
Obrázek 6 Cena žacího ústrojí - 102 cm	40
Obrázek 7 Cenové rozpětí mulčera 4x2 a 4x4	40
Obrázek 8 Hobby vs profi segment	42
Obrázek 9 Struktura distribučního oddělení pro Českou republiku	43
Obrázek 10 Struktura distribuční strategie pro zahraniční trhy	47
Obrázek 11 Rozdělení tržního podílu	50
Obrázek 12 Porovnání prodejů – tuzemsko a export	51
Obrázek 13 Distributorská síť – Evropa	52
Obrázek 14 Distributorské sítě – Asie	54
Obrázek 15 Vývoj urbanizace v Jižní Koreji 1997-2020	55
Obrázek 16 Distributorské sítě – Nový Zéland a Austrálie	56
Obrázek 17 Čtvrtletní vývoj hospodářského růstu – Švédsko	66
Obrázek 18 Vývoj ekonomického růstu 2010-2021	67
Obrázek 19 Vývoj HDP	69
Obrázek 20 Index ekonomické globalizace – Švédsko	70
Obrázek 22 Míra nezaměstnanosti	71
Obrázek 23 Průměrná hodinová mzda	72
Obrázek 24 Proces urbanizace	73
Obrázek 25 Vývoj populace žijící na venkově	74
Obrázek 26 Vývoj spotřeby zahradního příslušenství	74
Obrázek 27 Velikost trhu s žací technikou – Švédsko	76

Seznam tabulek

Tabulka 1 Segmentace a definice zákazníka	41
Tabulka 2 Výpočet konečné ceny – prodejce premium	44
Tabulka 3 Výpočet konečné ceny – prodejce	45
Tabulka 4 Konečná cena – servis	46
Tabulka 5 Konečná cena – super distributor	48
Tabulka 6 Konečná cena – distributor	49
Tabulka 7 Silné a slabé stránky společnosti SECO	58
Tabulka 8 Příležitosti a hrozby společnosti SECO	61
Tabulka 9 Konkurenční výhody a nevýhody – prodejní strategie ČR	64
Tabulka 10 Konkurenční výhody a nevýhody – export	65

Seznam použitých zkratk

CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
HDP	Hrubý domácí produkt
WTO	Světová obchodní organizace
ZO	Zahraniční obchod
ŽÚ	Žací ústrojí

Úvod

Ať už společnost působí v tuzemsku nebo přes hranice států, nemůže se vyhnout konkurenčnímu tlaku z celého světa. Následovat konkurenty a zákazníky do zahraničí je pro podnik naprosto přirozené a být součástí mezinárodního obchodu s sebou nese pro společnost hned několik výhod. Pokud je domácí trh malý nebo nasycený, podnik díky mezinárodnímu působení může získat nové, popřípadě lepší příležitosti v zahraničí a svůj trh tak rozšířit. Společně se vstupem na mezinárodní trh se zkracuje životní cyklus produktu i technologie a mohou být využity nadměrné kapacity zdrojů či jedinečné kompetence firmy. Nicméně i přes své výhody může být obchodování přes hranice států časově i ekonomicky náročnější. Celková současná situace nabízí velmi dobrou základnu pro rozvoj mezinárodního obchodu, ať už díky standardizaci či celosvětové specializaci. Mezi hlavní důvody mezinárodního obchodu je možné zařadit propojení produkce zboží a služeb států celého světa a tím získat určité výhody.

Cílem práce je navrhnout určitého doporučení podniku, které může vést ke zlepšení exportní strategie. Předmětem této práce bude tedy analyzovat mezinárodní aktivity vybraného podniku a jeho exportní strategii a doporučení bude dále vyhodnoceno na základě analýzy a získaných informací o exportní strategii podniku, teoretické rešerše a analýzy v reálném prostředí firmy. Pro úspěšný vstup na zahraniční trhy je důležité zvolit správnou formu vstupu a cílové trhy analyzovat.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou rozebrána teoretická východiska a vymezeny základní pojmy a druhá část je analytická a obsahuje analýzu exportní strategie a následné doporučení podniku.

Teoretická část vymezuje pojem mezinárodní obchod a využití mezinárodního marketingu. Dále popisuje formy vstupu na zahraniční trhy, rozvádí klasické obchodní operace jako je například import a export. Jsou vymezeny také faktory, které ovlivňují volbu vstupu na trh, jedná se především o ekonomické prostředí a jeho proměnné – zaměstnanost, inflace, hospodářský růst, platební bilance a životní úroveň. V poslední části první kapitoly je vysvětlena podstata exportní strategie z pohledu mnoha autorů jako součást marketingové a obchodní strategie. Druhá kapitola shrnuje problematiku tvorby distribučního systému a stanovení distribuční strategie.

V praktické části je prvně představena společnost včetně organizační struktury podniku a představení marketingové, exportní a distribuční strategie. Dále jsou popsány strategické plány pro vyrovnání sezónnosti, distribuční strategie pro český trh a distribuční strategie pro zahraničních trhy. V poslední kapitole je provedena analýza exportní strategie podniku, včetně vypracované analýzy SWOT, která na konci shrnuje a popisuje slabé a silné stránky aktuální exportní strategie, společně s příležitostmi a hrozbami. Informace získané analýzou jsou dále vyhodnoceny a je navrženo doporučení pro exportní strategii podniku s následnou formulací závěru.

1 Mezinárodní obchod a exportní strategie podniků

vývoje Svatoš (2009) uvádí, že trvá období globalizace hospodářských a společenských procesů, a to díky širokému využití informačních a komunikačních technologií. Naproti tomu O'Sullivan o deset let později v rozhovoru pro britský časopis *The Economist* (2019) tvrdí, že proces globalizace je již za námi a je na čase se připravit na tzv. multipolární svět.

I zahraniční neboli mezinárodní obchod prošel od svého vzniku různými proměnami.

Heakal (2021) shrnuje poznatky získané od počátku vývoje mezinárodního obchodu v těchto bodech:

1. Mezinárodní obchod je výměna zboží a služeb mezi zeměmi.
2. Globální obchodování dává spotřebitelům a zemím možnost seznámit se se zbožím a službami, které nejsou v jejich zemích dostupné nebo jsou na domácím trhu dražší.
3. Důležitost mezinárodního obchodu si uvědomili již v počátcích političtí ekonomové. Adam Smith se zaměřil na prvky tvořící hodnotu ve směně – výrobní náklady, práce a cena. Na druhé straně David Ricardo kladl důraz na teorii hodnoty a zaměřil se na pojem užitku.
4. Stále se objevují tvrzení, že mezinárodní obchod může být pro menší země ve skutečnosti špatný, protože je na světové scéně znevýhodňuje.

Kromě tradičních forem zahraničního obchodu, kterými jsou import, export, reexport a reimport, Štěrbová (2013) uvádí také formy netradiční, například jednoduchý tranzitní obchod, kde obchod probíhá mezi nerezidenty ekonomiky a zušlechťovací styk, kde dovoz zboží ze zahraničí probíhá například za účelem jeho zušlechtění a následného prodeje.

Díky neustálému vývoji mezinárodního obchodu je také potřeba porozumět změnám, který sebou tento vývoj přináší a zvolit správnou mezinárodní obchodní strategii, která podniku může přinést určité výhody. Morgan (2012) definuje implementaci exportní marketingové strategie jako činnosti a zdroje použité k realizaci zamýšlených rozhodnutí o exportní marketingové strategii v rámci snahy firmy o dosažení požadovaných cílů exportního podniku. Studie také obsahuje přesvědčivé argumenty potvrzující, že účinná implementace plánované exportní marketingové strategie je důležitou součástí mezinárodní konkurenceschopnosti firem na trhu.

Ta je koncipována do dvou dimenzí, kdy první se týká schopnosti firem využívat své dostupné zdroje k tomu, aby svá zamýšlená rozhodnutí o exportní marketingové strategii převedly do realizovaných exportních marketingových akcí. Druhou dimenzí je vnější účinnost implementace, která se týká toho, do jaké míry jsou realizovaná exportní marketingová opatření a nasazení zdrojů podniků přijímána exportním trhem způsobem, který byl předpokládán tvůrci strategie. Tento předpoklad tvůrci marketingové strategie obecně formulují soubor na základě přesvědčení o stávajících a pravděpodobných budoucích požadavcích zákazníků, potřebách prodejních kanálů, strategiích konkurentů anebo také očekávané reakce trhu na alternativní volby marketingové strategie podniku. Odkazuje také na předchozí výzkumy, které naznačily, že různé marketingové schopnosti mohou být pro firmy nejcennější v kombinaci, kde se vzájemně ovlivňují tak, aby to firmě pomohlo dosáhnout vysoké výkonnosti. Morgan (2012) zohledněním těchto dvou dimenzí průzkum prokazuje, že interní účinnost realizace exportní marketingové strategie pozitivně souvisí s vnější účinností realizace exportní marketingové strategie exportního podniku a že efektivnost implementace externí exportní marketingové strategie pozitivně souvisí s výsledky exportních podniků, ve smyslu jak tržní, tak finanční výkonnosti.

1.1 Mezinárodní obchod a mezinárodní marketing podniku

Význam a využití mezinárodního marketingu a export managementu stále roste a je skvělou příležitostí pro mezinárodní obchod. Role mezinárodního marketingu výrazně posílila v letech 2015-2016, kdy se většina zemí zotavovala z finanční krize a recese a bylo třeba obnovit růst mezinárodního obchodu a s ním spojených aktivit. Ačkoli v roce 2016 ve většině zemí k obnovení růstu došlo, by nerovnoměrný a přetrvávaly vážné problémy.

Albaum (2016) uvádí tři skutečnosti, které se během této doby staly velmi zřejmými:

1. význam mezinárodního obchodu pro národní a regionální ekonomiku, ale také pro podniky všech velikostí, jejich pracovníky a spotřebitele pro obnovu ekonomického růstu,
2. role vývozu spolu s inovacemi jako rozhodující hnací síly hospodářského růstu
3. a všechny faktory, které způsobily předchozí rychlý růst mezinárodního obchodu a rostoucí význam mezinárodního marketingu, budou i v budoucnu hnací silou rostoucí globalizace a hospodářského rozvoje.

Katsikeas (2020) zkoumá příležitosti a výzvy, kterým čelí firmy v nové digitální éře, pokud jde o jejich mezinárodní marketingovou strategii. Zkoumá, jak je možné díky této době a jejímu digitálnímu vývoje přehodnotit mezinárodní marketingové postupy za pomoci otázek spojených s navrhováním a zaváděním účinných mezinárodních marketingových strategií s využitím technologií s podporou internetu. Katsikeas (2020) dále uvádí, že při zkoumání těchto změn byly sledovány faktory týkající se vnitřních potřeb podniku, situace vnějšího prostředí, výběru zahraničního trhu a vstupu na něj, programů mezinárodního marketingového mixu a aspektů implementace a kontroly strategie. Například, že navzdory složitosti, rozmanitosti a nejistotě, které charakterizují globální obchodní prostředí, mohou dnes mezinárodní obchodníci využít digitální technologie k identifikaci vhodných trhů, které lze efektivně obsluhovat. Výběr trhu je nyní jednodušší a spolehlivější díky množství informací dostupných na internetu a v dalších digitálních zdrojích o charakteristikách zemí, ekonomických podmínkách, profilech spotřebitelů a dalších relevantních ukazatelích. Firma má také relativně levný přístup k četným elektronickým databázím, které spravují veřejné nebo soukromé organizace a které poskytují užitečné informace o makroekonomických údajích, charakteristikách společností a ukazatelích finanční výkonnosti. Dále má možnost také levně shromažďovat primární údaje z mnoha zahraničních trhů, například prostřednictvím online průzkumů, analýzy obsahu sociálních médií a sledování návštěvnosti webových stránek.

Výzvy a příležitosti marketingu v mezinárodním podnikání popisuje také Machková (2021). Uvádí, že podnik může docílit růstu tržeb a zisku díky prodeji výrobků a služeb na zahraničních trzích, ale také snížení nákladů. Díky vyhledávání nabídek mimo domácí trh má firma možnost optimalizovat firemní zdroje za předpokladu přesunu aktivit do zemí s výhodnějším podmínkami. Johnson (2020) dále uvádí, že díky vývoji mezinárodního obchodu došlo ale také k přehodnocení celých strategických přístupů k mezinárodnímu marketingu. Příkladem může být změna chování zákazníků, kteří mají velice dobrý přístup k informacím a mohou vyhledávat dodavatele a nakupovat na celosvětovém trhu.

1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy

Dle Morgana (2012) je součástí vstupu na trh pro podnik také proces vyrovnávání se například s geografickou vzdáleností spolu s psychickými a znalostními rozdíly, s kulturou exportního trhu, obchodními praktikami, se strukturou obchodních kanálů, komunikační infrastrukturou, právním systémem cílové země apod.

S tím úplně nesouhlasí Katsikeas (2020), který uvádí, že díky digitalizaci již geografická a psychologická vzdálenost není pro firmu vážnou překážkou při výběru strategie vstupu na zahraniční trhy, nicméně dodává, že volba vhodného způsobu vstupu na zahraniční trh je rozhodující pro úspěch mezinárodních operací firmy, a to jak na strategické, tak na provozní úrovni.

Formy vstupů pro podnik je možné dle Machkové (2021) rozdělit na tři základní skupiny:

1. vývoz a dovoz zboží a služeb,
2. formy nenáročné na kapitálové investice,
3. vstupy kapitálově náročné.

Klasické obchodní operace jsou příkladem první skupiny vývozu a dovozu zboží a služeb, příkladem nenáročně kapitálových investic může být například získání licence nebo využití franchising, v případě kapitálově náročných vstupů se jedná např. o přímé zahraniční investice. Pro využití v této práci je zde podrobněji rozebrána první skupina forem – vývozní a dovozní operace, další dvě jsou pouze obecně charakterizovány.

1.2.1 Vývoz a dovoz zboží a služeb

Machková (2014) uvádí jako nejjednodušší formu pro české podniky jak vstoupit na zahraniční trh tradiční obchodní operace dovoz a vývoz. Pro podnik je možné si zvolit obchodní metodu a spolupracovat tak na základě smluvních vztahů s dalšími subjekty mezinárodního obchodu, kterými mohou být například prostředníci, výhradní prodejci a distributoři, zprostředkovatelé, komisionáři a obchodní zástupci.

Prostřednické vztahy

Machková (2021) definuje prostředníky jako subjekty, které obchodují vlastním jménem na vlastní účet a riziko. Jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tedy obchodní marže. Prostředníci a jejich služby jsou vhodné především pro malé a střední podniky, které nejsou intenzivně zapojeny do vývozu a dovozu, a tak se nevyplatí zřizovat vlastní specializované oddělení. Hlavní výhody využití prostřednických vztahů se projevují v podobě nižších nákladů, eliminování rizik, které přináší mezinárodní obchod a možnost využití trhů, kterých by bylo jinak náročné dosáhnout samostatně a kde by mohl podnik ztratit kontrolu nad svou mezinárodní marketingovou strategií.

Výhradní distribuce

Největší výhodou tohoto vstupu na zahraniční trh je rychlost a možnost využití již vyvinutých distribučních cest, tím snížit náklady a rizika na vstup a využít i možnosti proniknout na vzdálenější trhy. Klíčovým aspektem pro tento vstup na trh je uzavření smlouvy o výhradním prodeji s distributorem. Výhradním prodejem se rozumí skutečnost, že zboží v určité lokalitě bude dodáváno pouze určenému dovozci. Proto musí být ve smlouvě vyhrazena oblast a druh zboží. (Machková 2021)

Obchodní zastoupení

Vybudovat kvalitní zastupitelskou síť může být pro podnik obtížné, ale v případě úspěchu a vybudování sítě, která je kvalitní, to může být pro podnik zásadní krok k dosažení úspěchu na zahraničních trzích. Machková (2021) uvádí, že předmětem smlouvy o obchodním zastoupení je situace, kdy se zástupce zavazuje k výkonu činností pro uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet.

Komisionářské vztahy

Při podpisu komisionářské smlouvy se komisionář zavazuje k realizaci určité obchodní záležitosti jménem komitenta. Jde tedy o situaci, kdy komisionář uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta. Výhodou pro využití služeb komisionáře je například kontrola cen, protože komisionář prodává zboží za ceny stanovené komitentem. Nevýhodou se může stát neuplatnění firemní image na zahraničním trhu, což by mohlo prohloubit slabou stránku vybraného podniku, kterou je absence vlastní značky v zahraničí. (Buckley 2015)

Přímý vývoz

Přímý vývoz je vhodný především pro vývoz strojů, výrobních a investičních celků a vyznačuje se velmi komplikovaným procesem dodání. Kromě toho tato obchodní metoda vyžaduje také poskytování celé řady odborných znalostí a služeb a s tím spojenou přítomnost výrobce na zahraničních trzích. Využití metody přímého vývozu může podnik, který disponuje vysokými technickými i obchodními znalostmi. Wolfe (2018) upozorňuje také na celou řadu nákladů spojených s dopravou, které vývozce nese.

Sdružení malých vývozců (exportní aliance)

Tato forma je vhodná především pro malé a střední podniky, které nemají dostatečné zdroje nebo zkušenosti s podnikáním v mezinárodním prostředí, ale mají zájem exportovat a být součástí mezinárodního obchodu. Tyto podniky mohou vytvořit sdružení, tzv. exportní alianci a podílet se na vývozu společně. Podniky v exportní alianci bývají většinou ze stejného oboru a svou nabídku vzájemně doplňují. Machková (2014) uvádí za příklad Czech Beer Alliance, která sdružuje osm malých nezávislých českých pivovarů. Být součástí exportní aliance sebou nese výhody v podobě úspory nákladů, omezení rizik spojených s exportem, lepší vyjednávací pozici, využívání image sdružení apod.

Piggyback

V případě piggybacku se jedná o kooperaci více firem, které podnikají ve stejném oboru v oblasti vývozu. Obvykle jde o případ, kdy velká a známá firma poskytuje za úplatu své distribuční cesty menšímu podniku, který tak získává prostor k využití jména a zkušeností velké společnosti. Výhodou velké firmy jsou prostředky, které za poskytnutí distribučních cest získává. Jelikož velké firmy kryjí obchodní operace vlastním jménem vytváří tlak ohledně řádného a včasného dodání zboží na menší firmy se kterými kooperuje. (Machková 2021)

1.2.2 Formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice

Pro tyto formy se podnik rozhoduje v případě, kdy v zahraničí nechce investovat, ale z pohledu rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit chce zvýraznit svou přítomnost na trhu, a to jiným způsobem, než jsou vývozní aktivity zmíněné v kapitole 1.2.1.

Buckley (2015) má za nejvyužívanější formy vstupu tohoto typu licencování, franchising, smlouvy o zřízení, outsourcing a mezinárodní výrobní kooperace.

1.2.3 Vstupy kapitálově náročné

Tato forma vstupu je vhodná pro velké firmy. Jedná se o nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit a hraje zde roli investiční náročnost. Jde zde zejména o přímé zahraniční investice, tedy ty, které jsou realizovány za účelem založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem a podnikem v jiné zemi. Tyto investice se dají dělit na investice na zelené louce, akvizice a fúze. Krom investic je možné vstoupit na trh díky tzv. společnému podnikání, kdy dva nebo více subjektů spojí své finanční prostředky do společného vlastnictví pro uskutečnění společného podnikatelského záměru. Volbou může být také forma strategické aliance, kdy se spojí kapitálově silné firmy z vyspělých zemí. (Janatka 2017)

1.2.4 Faktory ovlivňující volbu vstupu na mezinárodní trhy

Před vstupem na mezinárodní trh je pro podnik více než vhodné zvážit faktory, které mohou ovlivňovat samotný vstup do tohoto prostředí. Tyto faktory jsou důležité také při volbě strategie na cílovém trhu. Vyspělost trhu a jeho zvláštnosti nejsou jediným faktorem, který vstup na trh ovlivňuje a Machková (2014) uvádí některé z dalších faktorů – obchodněpolitické podmínky, ekonomické prostředí, politické a právní prostředí, charakteristiku výrobků i partnera a efektivnost vybrané volby podnikání.

1. **Obchodněpolitické podmínky** – v tomto případě Waisová (2014) uvádí, že jde především o porozumění celnímu a devizovému systému cílové země, kurzové politice a netarifním nástrojům obchodní politiky (množstevní omezení, technické bariéry, cla proti anti dumpingovým cenám, minimální ceny, dovozní přírážky a depozita atp.)
2. **Ekonomické prostředí** – pokud jde o ekonomické prostředí, sledují se zde ukazatele jako je hospodářský růst, míra inflace a nezaměstnanosti, platební bilanci, investice, vývoj průmyslové výroby a reálných směnných relací, ale také životní úroveň,

dynamiku spotřeby či demografický vývoj. Machková (2015) uvádí jako velmi důležitý nástroj zahraničně obchodní politiku, která cílevědomě působí na zahraniční obchod své země, a to především díky uplatnění obchodněpolitických nástrojů.

3. **Politické a právní prostředí** – tyto faktory Fotr (2020) uvádí jako nezbytné při rozhodování podniku, zda na trh vstoupí a jakou formu si pro to zvolí. Pro zkoumání politického a právního prostředí je třeba analyzovat následující faktory – politický systém, politickou stabilitu, členství dané země v regionálních integračních seskupení a vazby na další politické státy, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí, aj.
4. **Charakteristika výrobků** – pro podnik je důležité charakterizovat výrobky na cílovém trhu, může jít především o výrobky průmyslové a zemědělské, spotřební zboží krátkodobé i dlouhodobé spotřeby a dodávky pro veřejný prostor (Machková 2014).
5. **Charakteristika obchodního partnera** – díky charakteristice obchodního partnera/společnosti získá podnik informace o právní formě podnikání, vlastnické struktuře, ručení, osobě oprávněné jednat jménem firmy, postavení na trhu, velikosti firmy a její reference (Machková 2014).
6. **Efektivnost vybrané formy podnikání** – pro určení efektivnosti vybrané formy podnikání je nutné sledovat poměr vynaložených nákladů a rizik, návratnost vložených prostředků a předpokládanou míru zisku. (Waisová 2014)

Stabilní prostředí vybraného trhu nejen, že motivuje zahraniční investory a vývozce, ale také pomáhá zemím se začleňováním do procesu internacionalizace. Opakem může být ekonomická izolace, kterou způsobí prostředí, které je nestabilní a není tak zájem do něj vstupovat.

1.3 Exportní strategie jako součást marketingové a obchodní strategie

Exportní strategie podniku je strategie, která vyplývá z přijatých rozhodnutí, které byly učiněny na základě prvků, jako je orientace na zákazníka, integrace exportního marketingu a úlohy, kterou má export ve společnosti hrát. Exportní strategie zahrnuje výběr exportních trhů a návrh marketingového programu, který bude v rámci vývozu aplikován pro dosažení cílů stanovených z hlediska zisku, likvidity, objemu prodeje ale i ostatních cílů stanovených podnikem. Ferreras-Méndez (2019) považuje například externí strategii vyhledávání nových tržních znalostí za zásadní pro zvýšení exportu pro malé a střední podniky. Uvádí, že díky omezeným zdrojům podniku je správná volba exportní strategie zásadní pro vstup na zahraniční trhy a pokud podnik získá dostatečné množství informací o trhu je schopen vyhodnotit, zda má trh dostatečný potenciál pro jeho výrobky. Mnoho malých a středních podniků často spoléhá na externí zdroje, a to jak při vstupu na trh, tak při dalším rozvoji svého inovačního chování. Jednou z cest, jak se tyto podniky dostávají k novým relevantním externím znalostem, může být například prostřednictvím podpory spolupráce s externími partnery, kteří umožňují organizacím urychlit proces stanovení exportní strategie. Vyhledávání externích znalostí může firmám například poskytnout přístup k informacím, novým technologiím a moderním laboratorním zařízením, stejně jako k velkým investicím do výzkumu a vývoje, jejichž získání vlastními silami může malým a středním podnikům trvat roky. Externí spolupráce může navíc malým a středním podnikům pomoci překonat problémy s důvěryhodností a legitimitou, které mohou vzniknout při jejich přesunu na zahraniční trhy. Spolupráce může také zlepšit vnímání kvality produktů a služeb, které nabízejí na nových trzích, kde musí konkurovat místním firmám a nadnárodním organizacím, které jsou v těchto lokalitách již usazeny. Krom zdrojů, malé a střední podniky obvykle postrádají také schopnosti a tržní sílu, kterou mají tradiční nadnárodní podniky, aby mohly uvádět své výrobky na zahraniční trhy. Proto je export považován za jeden z počátečních mechanismů, které mohou malé a střední podniky využít k posílení své konkurenceschopnosti.

Cos (2018) ve své studii o exportních strategiích zkoumá specifické faktory společnosti, které mohou pomoci vysvětlit volbu exportní tržní strategie, a zkoumá, jak zvolená exportní strategie přispívá ke zvýšení exportní výkonnosti společnosti. Uvádí, že se vývozní chování dá analyzovat pomocí proměnných, které vysvětlují rozhodnutí o vývozu. Jde zejména o intenzitu vývozu, fázi procesu internacionalizace a způsobu vstupu na trh. Dále také odkazuje na čtyři hlavní kroky z pohledu mezinárodního marketingu, jak k analýze vývozního chování přistoupit:

1. Podnik definuje charakteristiky, které na daných trzích hledá.
2. Podnik předem identifikuje potenciální trhy, analyzuje je a stanoví pořadí, v jakém na ně vstoupí.
3. Podnik určí počet zahraničních trhů, na nichž bude soutěžit nebo působit. Za předpokladu, že se drží pevně stanoveného marketingového rozpočtu, který musí být rozdělen mezi jednotlivé vybrané trhy.
4. Podnik stanoví tempo své mezinárodní expanze.

Piercy (2014) odkazuje na strategii produkt-trh sestavenou Ansoffem (1968), která se zabývá analýzou trhu s výrobky a je charakterizována následujícími prvky:

1. **Rozsah výrobního trhu** – zde jde o tři základní pojmy, kterými jsou: odvětví, poslání a cílový zákazníci.
2. **Vektory růstu** – firma cílí na směr, kterým se bude ubírat na trhu s výrobky. Zde je možné vektory rozdělit na následující: tržní penetrace, rozvoj trhu/produktu a diverzifikace.
3. **Konkurenční výhoda** – tím může být vše, co dává podniku náskok před konkurencí. Ať už se jedná o lepší kvalitnější výrobek nebo např. lepší zákaznický servis.
4. **Princip synergie** – v podniku slouží jako možnost získat úspory, například z plně nevyužitých zdrojů, nebo odborných znalostí. Klasicky se uvádí rovnice $2+2=5$, která má dokázat, že součinnost působení více prvků může být větší či kvalitativně efektivnější než prostý součet samostatně působících prvků.

Olabode (2018) dodává, že všechny organizace usilují o dosažení konkurenčních výhod na svých domácích i mezinárodních trzích a neustále hledají nové způsoby, jak se odlišit od nabídky konkurence na trhu. V analytické části bude konkurenční výhodě věnována pozornost s návazností na vybraný podnik.

Ansoffova matice je zachycena na obrázku 1:

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Obrázek 1 Ansoffova matice

Zdroj: Vlastní zpracování

1. **Pronikání na trh** – neboli tržní penetrace je strategie pro existující výrobky na již existujícím trhu. Firma se tak snaží proniknout na již existující trh s již existujícím výrobkem a jejím cílem je zvýšit svůj tržní podíl. Díky faktu, že firma využívá stávající zdroje, postupy a kapacity, tak tuto strategii lze považovat za jednu z nejméně rizikových.
2. **Rozvoj trhu** – zde podnik vyhledává dodatečný segment, region či uživatele pro své působení, v případě mezinárodního obchodu podnik vyhledává možnost působení v nové zemi. Podnik při této strategii využívá existující výrobky a při kvalitní produkci je možné tuto strategii považovat za vhodnou, ale poměrně rizikovější nežli strategii tržní penetrace. Rozvoj trhu je možné považovat za vhodnou strategii pro vybraný podnik v této práci, jelikož díky aktuální situaci je velice pravděpodobné, že nebude možné pokračovat ve spolupráci s Ruskem a podnik bude nucen využít strategie rozvoje trhu.
3. **Vývoj produktu** – v případě této strategie je cílem podniku vývoj či inovace produktů na stávajících trzích, tato strategie je vhodná pro podnik, který je považován za silného inovátora. Vývoj produktů či jejich inovace může být řešením, jak zvýšit svůj objem prodeje bez nutnosti rozvoje trhu.

4. **Diverzifikace** – tuto variantu lze považovat za nejrizikovější ze všech výše zmíněných a cílem podniku je inovovat stávající výrobek či vyvinout nový a uspět s ním na novém trhu. Zde je vhodné využít odborné znalosti či určité technologie. Výhodou této strategie je rozšíření portfolia a tím i celkové velikosti podniku. (Chernev 2014)

Cos (2018) ve své studii poukazuje také na to, že neexistuje shoda ohledně strategií expanze na zahraniční trhy, které by firma měla přijmout, aby zvýšila své šance na úspěch, a porovnává tři skupiny autorů protichůdných studií a jejich názory. Jako první byli vybráni Bodur (1994) a Madsen (1989), kteří doporučují pro účely zahraniční expanze strategii koncentrace a tvrdí, že pokud se podnik zaměří na relativně malý počet klíčových trhů, může si zajistit větší podíl na trhu nebo dosáhnout vysoké úrovně penetrace – což je spojeno s vyššími dlouhodobými zisky. Dále podnik může snížit administrativní a transakční náklady, zabránit rozptýlení svého marketingového úsilí, efektivně přidělovat zdroje a získat příležitost k poznání specifických charakteristik vybraných trhů a spotřebitelů, kteří jsou jejich součástí. Na druhou stranu strategii diverzifikace prosazují například Aulakh et al. (2000) či Beamish et al. (1993) a tvrdí, že malé podíly na vysoce rozptýlených trzích mohou snížit riziko zahraničních operací, vést k většímu pokrytí trhu, připravit podmínky pro větší úspory z rozsahu nebo dosáhnout požadované úrovně mezinárodního růstu. Dodávají, že dosažení požadované úrovně mezinárodního růstu je pro podnik efektivnější nežli se soustředit na malý počet klíčových trhů. Konečně Katsikea et al. (2005) jsou skupinou autorů, kteří se přiklání k přístupu, který prosazuje závislost dané strategie expanze na různých situačních a odvětvových faktorech, jako jsou specifické faktory odpovídající podniku, výrobku, trhu a zapojenému marketingu.

2 Tvorba distribučního systému a stanovení distribuční strategie

Dle Mulačové (2013) je cílem distribuční politiky podniku plynulé a rychlé přemístění zboží a jeho správné umístění na správném trhu. Uvádí také využití globální, adaptované či smíšené strategie. Při využití globální strategie se jedná o tzv. využití a uplatnění vlastní koncepce prodeje v zahraničí. Adaptovaná strategie se podnik vybranému trhu přizpůsobuje a při smíšené strategii dochází ke kombinaci neboli dílčímu přizpůsobení.

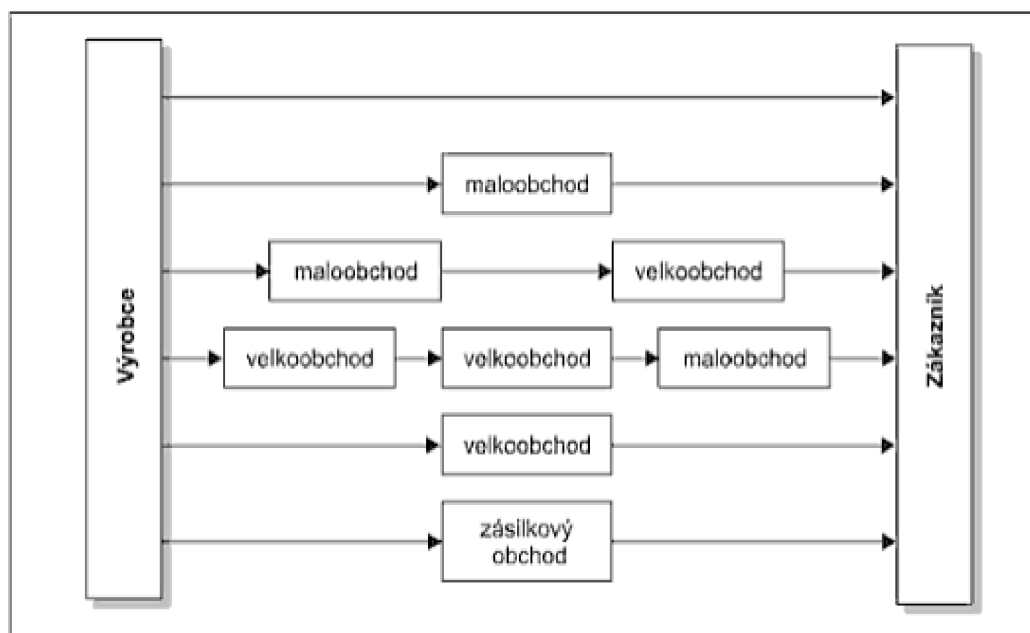
Moretti (2019) proces tvorby distribučního systému definuje jako plán, který specifikuje, jak produkty nebo služby proudí distribučními kanály za účelem dosažení koncových spotřebitelů.

Tvorbou distribučního systému a stanovením distribuční strategie se dále zabývá například také Dent (2018). Uvádí, že marketingové a prodejní kanály jsou prostředky, jak navázat kontakt s cílovým zákazníkem kdykoli během životního cyklu produktu. Poukazuje také na to, že obvykle přibližně polovina ceny, kterou zákazník zaplatí za produkt je pohlcena aktivitami spojenými s dodáním produktu ke konečnému spotřebiteli. Tento složitý proces dle něj komplikuje také vývoj a znásobení distribučních kanálů. Uvádí také základní úvahy, které jsou nutné zvážit pro úspěšný vývoj distribučního systému a strategie. Jedná se například o přístup na trh, kde je pro podnik rozhodující zamyslet se nad tím jakého dosahu a pokrytí cílového trhu lze dosáhnout každým článkem distribuční cesty. Kolik článků distribuční cesty využít pro oslovení mikropodniků a kolik naopak při oslovení velkých podniků. Dále se zvažuje, kde dávají zákazníci přednost nákupu, za jakých podmínek a jak je přesvědčit. Distribuční strategii dále ovlivňuje také složitost nabídky, nebo komunikační schopnosti distribučních kanálů.

2.2 Distribuční cesty

Dle Jakubíkové (2013) je možné typy distribučních cest rozdělit na cestu vpřed a vzad, pro spotřebitelské a výrobní trhy, nebo pro výrobky, služby a místa. Nejvíce využívanou cestou je cesta vpřed, kde má výrobce možnost vybírat mezi několika variantami a úrovněmi. Pro využití v této diplomové práci, je vhodné vymezit distribuční cesty pro spotřebitelské trhy.

Pro lepší představu variant distribučních cest na spotřebitelských trzích je možné využít obrázek 2, kde jsou znázorněny přímé a nepřímé cesty.



Obrázek 2 Distribuční cesty

Zdroj: Jakubíková, 2008

Přímé cesty vždy začínají u výrobce (dodavatele) a končí přímo u zákazníka (spotřebitele). V případě nepřímých cest je v distribuční cestě zahrnut další článek. Distribučním mezičlánkem může být například maloobchod, velkoobchod anebo kombinace obou. Dále je v distribučních cestách využíváno začlenění zásilkového či internetového obchodu. Využití přímé distribuční cesty je možné najít především na průmyslových trzích, je ale spojováno s potřebou odborných znalostí a vyšších zdrojů. (Jakubíková 2013)

2.3 Distribuční strategie

Jako každá strategie, tak i ta distribuční je cestou vedoucí k dosažení cíle, proto je v procesu plánování distribuční strategie pro podnik nutné si cíl stanovit. Pokud je stanovený cíl, je nutné rozhodnout také o počtu článků distribuční cesty, o vztazích jednotlivých prvků cesty a o intenzitě distribuce. Intenzitu distribuce je možné chápat jako počet zprostředkovatelů přítomných na každé úrovni distribuční cesty.

Kromě toho, tvorba distribuční strategie zahrnuje také pozorování prostředí a jeho vývoje. Obrázek níže zachycuje celý postup tvorby plánování distribuční strategie. (Jakubíková 2013)

2.3.1 Stanovení cílů distribuce

„Hlavním cíle distribučního plánu je zajistit, aby firemní produkty byly dostupné v takové době, na takovém místě a v takovém množství, které zákazník požaduje, a to za nejnižších nákladů.“
(Solomon 2006, s. 474)

Pro určení cíle distribuční cesty je nutné analyzovat potřeby zákazníků, provést segmentaci trhu a zvolit správný targeting neboli výběr cílové skupiny zákazníků. Pro každý segment zákazníků je zvolena speciální distribuční cesta s ohledem na jejich potřeby. Při určování distribučních cílů se mohou vyskytovat určitá omezení, dle Jakubíkové (2013) lze uvést například:

1. **vlastnosti produktů** (vysoká hodnota, objemnost a kazitelnost, nebo záruční lhůta),
2. **vlastnosti mezičlánků** (jejich silné a slabé stránky),
3. **vlastnosti konkurence** (prodej stejných, substitučních nebo komplementárních produktů konkurenty),
4. **vlastnosti podniku** (cíle, zdroje, marketingové strategie a mix).

2.3.2 Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí

Podnik může díky informacím ze svého marketingového informačního systému identifikovat možné alternativy distribuce, tento proces je dalším krokem po stanovení cílů. Analýza a vyhodnocení vlivů prostředí se zabývá především makroprostředím na základě analýzy prostředníků, zprostředkovatelů, konkurence a zákazníků. Při hodnocení vnitřního prostředí je věnována pozornost zdrojům firmy a její schopnostem. (Jakubíková 2013)

2.3.3 Výběr distribuční strategie

Vhodná distribuční strategie napomáhá zejména malým a středním podnikům k dosažení velmi pozitivních výsledků nejen z hlediska prodejů, ale také počtu a kvality výrobků a rozmanitosti trhů. (Di Maria, 2017) A jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, plánování distribuční strategie lze rozdělit při nejmenším na dvě rozhodnutí.

Prvním krokem je určit počet distribučních článků, toto rozhodnutí provádí marketingové oddělení a záleží na několika faktorech, které jsou více popsány níže. Druhým krokem je vybrat typ distribučního kanálu a zvolení intenzity, jakou bude podnik distribuovat.

Počet článků distribučních cest

Výběr distribučních cest je pro podnik a jeho marketingové oddělení důležitým rozhodnutím, které závisí například na tom, zda se jedná o nový podnik, nebo již zavedený, nákladech a potřebách zákazníků. Pro podnik je přirozené volit více distribučních cest, nebo partnerů a eliminovat tak možnost závislosti na odběrateli v případě, že dojde k nějakému ohrožení. Pokud se podnik rozhodne pro odstranění některých článků distribuční cesty za účelem snížení nákladů, jedná se o tzv. desintermediaci.

Jakubíková (2013) uvádí také činitele ovlivňující výběr distribuční cesty.

1. **Samotný podnik** – jeho umístění, výrobní kapacity, používané technologie, finanční, materiálové a personální možnosti a schopnosti.
2. **Druh a povaha prodáváného produktu** – lze jde o vlastnosti produktu, jakožto složitost, rozměry, hmotnost, hodnotu, image, životnost, cenu, životní cyklus apod.
3. **Povaha trhu nebo určitého segmentu** – typ trhu, velikost trhu/segmentu, výběrová kritéria kupujících – sem patří například kvalita, čerstvost, cena, obchodní zvyklosti, možnosti dopravy a skladování.
4. **Objem dodávek, velikost potřeby a poptávky.**
5. **Faktory makroprostředí a mikroprostředí.**
6. **Charakteristika distributorů** – spolehlivost, velikost, umístění, uplatňované praktiky apod.
7. **Konkurence** – a její distribuční cesty, samotná volba strategie proti konkurenci, například konfrontace, přímý střet, soutěžení s konkurencí nebo vyhýbání se konfrontaci a střetům. Další strategií může být konkurenci napodobovat, odlišit se, případně využít jiných distribučních cest.
8. **Volba distribuční strategie** – využití strategie pull nebo push.

Intenzita distribuce

Intenzita distribuce se dá určit podle počtu mezičlánků, což určuje šíři distribuční cesty.

Jakubíková (2013) zmiňuje dle počtu použitých mezičlánků tři hlavní distribuční strategii:

1. **Intenzivní distribuce** – cílem je usilovat o maximální tržní penetraci a je vhodná, jak pro celostátně, tak mezinárodně zavedené produkty s nízkou jednotkovou cenou, vysokou frekvencí nákupu anebo pro zboží denní potřeby. Smyslem této distribuce je dostupnost zboží ve velkém množství obchodů, a především v momentě, kdy je vyžadováno zákazníkem. Intenzivní distribuci je možné popsat jako distribuci, jejíž cílem je uvedení produktu do co nejvyššího počtu prodejen.
2. **Výběrová distribuce** – využívá několika mezičlánků, které podporují a zintenzivňují prodej produktů. V této obchodní síti jsou voleni prodavači, kteří jsou schopni poradit s výběrem, popřípadě produkt předvést a poskytnout požadované služby spojené s produktem.
3. **Výhradní distribuce** – tato forma distribuce je opakem distribuce, která je intenzivní. Zde se soustředí pouze na výběr jednoho či několika vhodných distributorů s exkluzivním právem na distribuci produktů firmy v daném regionu.

Jelikož se dá díky mezinárodnímu obchodu předpokládat zkracování životního cyklu produktu, může být také vhodné zvolit distribuční strategii právě na základě životního cyklu. Tato strategie se soustředí na čtyři stádia, které více přibližuje Jakubíková (2013).

1. **Zavádění produktu** – v tomto stadiu jsou distribuční cesty teprve budovány, a proto se dají očekávat vysoké náklady a není neobvyklé, že podnik nedosahuje zisku, je vhodné zaměřit se na tradiční zákazníky.
2. **Růst produktu** – nutnost rozšíření distribučních cest, zvýšit prodejní úsilí a pronikat do dalších segmentů.
3. **Dospělost produktu** – vhodná inovace distribučních cest a zvýšení podpory prodeje.
4. **Stárnutí produktu** – omezení distribučních cest, výrobních a prodejních kapacit a vylučování neefektivních článků.

3 Společnost Seco Industries s.r.o.

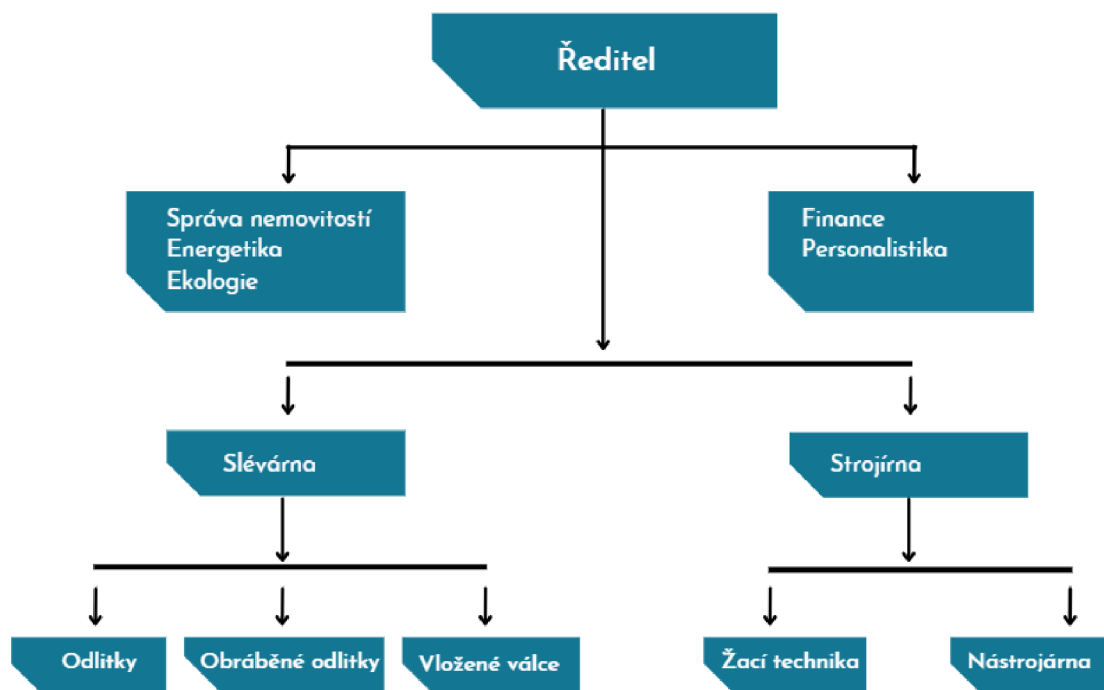
Společnost Seco Industries s.r.o. je česká firma, která sídlí v Jičíně, kde je také její výrobní závod. Je považována za významného evropského výrobce zahradních traktorů, svahových mulčerů a jejich příslušenství. Žací stroje této společnosti se starají o tisíce soukromých zahrad, ale také o sportovní hřiště, fotbalové stadiony, parky a zeleň měst a obcí. Společnost uvádí, že jejich stroje pracují na všech kontinentech kromě Antarktidy, nicméně vyváží zejména do EU, Austrálie, Nového Zélandu, USA, Číny, Ruska nebo např. Jižní Koreje. Společnost byla pro tuto práci vybrána právě díky intenzivním exportním aktivitám a, jak již bylo zmíněno v úvodu, cílem práce bude zhodnotit exportní strategii této společnosti a navrhnout určité zlepšení, jak exportovat efektivněji. Firma také provozuje slévárenskou činnost, kde se specializuje na výrobní artikly, jako jsou odlitky z tvárné litiny, obráběné odlitky a vložené válce do dieselových motorů. Přesné odlitky z tvárné litiny, které firma vyrábí, jsou určena pro osobní a komerční automobily a železniční dopravu. Vložené válce pro dieselové motory jsou využívány významnými světovými značkami v oblasti nákladních automobilů, autobusů a velké zemědělské techniky. Aktuálně společnost dodává na trh České republiky jedenáct základních modelů traktorů ve čtyřech hlavních řadách, z toho je osm strojů se sběrem do koše a tři stroje mulčovací. Společnost za svůj cíl považuje stát se významným výrobcem zahradních traktorů a svahových mulčerů, jak na území České republiky, tak na mezinárodních trzích. Této pozice chce společnost dosáhnout nejen ve výrobě a prodeji zahradních traktorů a mulčerů, ale také v dalších oblastech jejího podnikání.

Prioritou společnosti je realizovat vlastní technický vývoj strojů a tím zvyšovat konkurenceschopnost svých výrobků, jejich kvalitu, spolehlivost a potřebnou robustnost. Co se týče zpracování kovových materiálů, podnik disponuje moderními a vysoce produktivními technologiemi. Podnik získal také certifikaci systémů jakosti ISO 9001 a certifikátu environmentálního managementu ISO 14001.

Firma udává, že dosahuje ročních tržeb přes 1,2 mld. korun a významnou část produkce exportuje. Jak již bylo zmíněno výše jde převážně o státy EU, ale také například Austrálii a Čínu. V podniku je zaměstnáno téměř 700 zaměstnanců ve čtyřech samostatných provozech a základní kapitál společnosti dosahuje celkové výše 200 000 000 Kč.

3.2 Struktura společnosti

Organizační strukturu společnosti SECO zachycuje obrázek 3:



Obrázek 3 Struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Rok 2016 je možné považovat za milník společnosti, kdy proběhla změna akcionářské struktury, ale také i loga. Do roku 2016 ovládalo podnik 7 českých akcionářů, kteří dohromady vlastnili 92 % firmy. Současný vlastník v roce 2016 odkoupil zmiňovaných 92 % akcií, a získal tak 95 % podíl. Díky tomu se stal majoritním akcionářem společnosti a zahájil proces squeeze-outu. Cílem tohoto procesu je přechod všech účastnických cenných papírů na hlavního akcionáře, což mu dovoluje stát se 100 % vlastníkem firmy. Rok 2016 byl tedy plný změn, od změny vlastníka, strategie, názvu až po změnu právní formy z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným.

3.3 Strategie společnosti – marketingová, exportní a distribuční

Cílem podniku je být významným a kvalitním výrobcem zahradních traktorů a svahových mulčerů v České republice, ale i v Evropě. Pro splnění tohoto cíle si podnik definuje kroky, které je nutné dodržet. Jde o uspokojování současné i očekávané potřeby a požadavků zákazníků, zvyšování konkurenceschopnosti díky inovacím a včasné realizaci nových výrobků a také omezení plýtvání a dopadů neefektivních procesů. Podstata strategie vybraného podniku se dá velmi stručně shrnout jako uplatnění vlastního technického vývoje a vlastní konstrukce strojů, obojí za předpokladu využití vyspělých technologií a strojů ve vlastních provozech. Součástí strategie je také získávání zpětné vazby od zákazníků, schopnost efektivně reagovat a nabídku inovovat na základě zkušeností každodenních uživatelů. Společnost se tedy drží taktického procesu, jehož cílem je efektivní alokace zdrojů, zvýšení prodeje žacích strojů včetně náhradních dílů, adaptérů apod. Pozornost při nastavování strategie je také věnována konkurenční výhodě, jejího udržení a posílení a strategickým plánům pro vyrovnání sezónnosti.

3.3.1 Model marketingové strategie pro export

Podnik určuje model marketingové strategie zvlášť pro žací stroje a zvlášť pro mulčery. Pro žací stroje je modelem tzv. strategie následovatele. Tato taktika spočívá v tom, že podnik sleduje aktuální trendy na trhu, a to především u hlavních značkových výrobců. Opačně tomu je u mulčerů, kde je strategií pro export chovat se jako tržní vůdce na trhu a rozšiřovat tak svůj celkový tržní podíl. SECO sestavuje také svůj marketingový mix zvlášť pro košové traktory a zvlášť pro mulčery. Před sestavováním samotného marketingového mixu, tzv. 4P vytvořil podnik jako první základní přehled o konkurenci v obou segmentech. Informace o konkurenci podnik získal především čerpáním ze sekundárních zdrojů, například na webových stránkách výrobců a prodejců, u samotných prodejců, na YouTube a jiných sociálních sítích, výstavách apod. Díky těmto informacím bylo pro podnik možné svůj marketingový mix přizpůsobit situaci na trhu lépe. Pro analýzu konkurence a sestavení marketingového mixu si podnik rozdělil košové traktory do čtyř skupin, a to dle šířky žacího ústrojí.

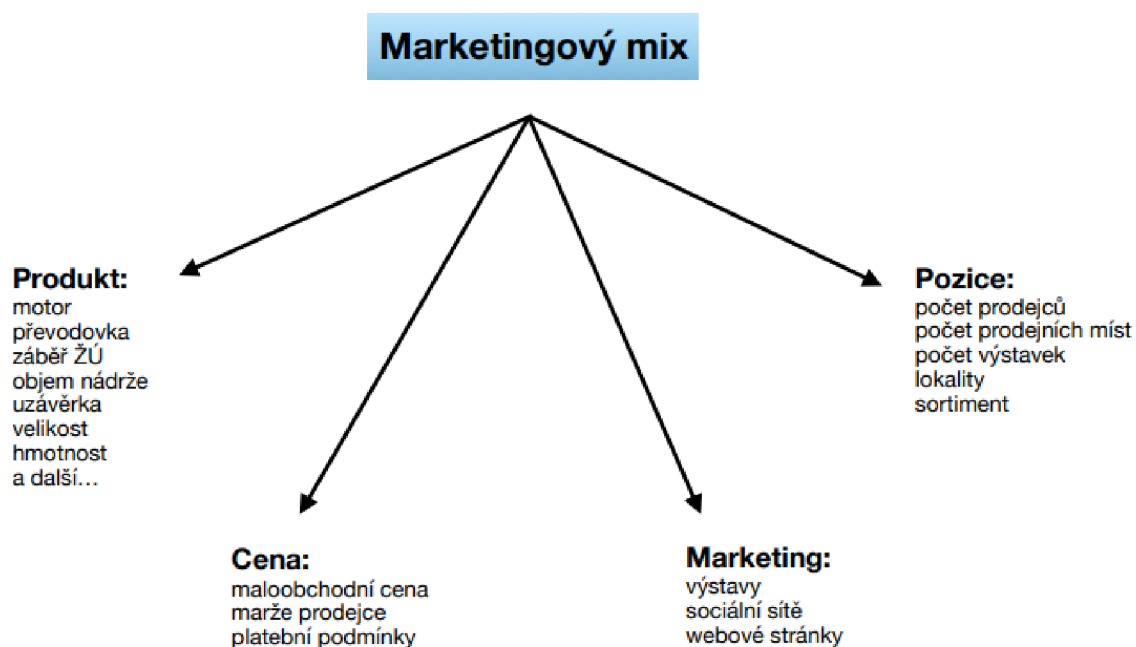
Skupiny byly rozděleny následovně, ke každé skupině jsou uvedeny i největší konkurenti pro daný segment:

- šířka žacího ústrojí 92 cm (+-5 cm) – MTD, Stiga, Vari, Agama, AL-KO, Stihl, Brill, Husqvarna, McCulloch, Murray a další,
- šířka žacího ústrojí 102 cm (+-5 cm) - John Deere, Cub Cadet, Wisconsin, Stihl, Honda a další,
- šířka žacího ústrojí 110+ cm – John Deere, Hecht, Stihl, AL-KO, Honda a Stiga,
- šířka žacího ústrojí 102 cm (+-5 cm) - 4x4 – zde jsou konkurencí pouze Simplicity Baron a Stiga.

Podobně z hlediska rozdělení je tomu u mulčerů, které byly rozděleny do dvou skupin, a to dle pohonu a opět jsou zde uvedeny i s konkurenty daného segmentu:

- mulčery 4x2 – AS Motor, Grillo, Canycom, Orec a Etesia,
- mulčery 4x4 – AS Motor, Grillo, Canycom, Orec a Etesia.

Pojetí marketingového mixu společnosti pro segment mulčerů a košových traktorů je možné vidět na obrázku č. 4:

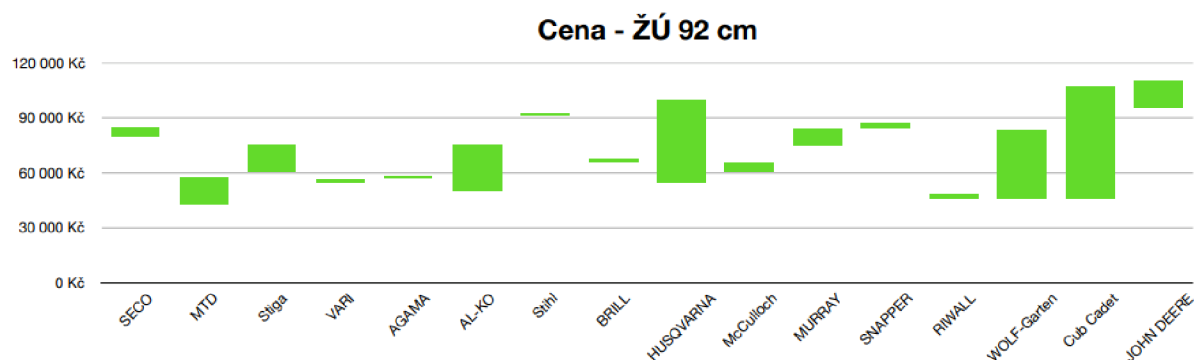


Obrázek 4 Marketingový mix společnosti SECO industries s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Podnik porovnával své výrobky se stroji konkurence, a to na základě určených prvků, které byly v obou segmentech stejné. Pro porovnání a zpracování situace o produktech SECO a konkurence se podnik zaměřoval například na motor, převodovku, záběr žacího ústrojí, objem nádrže, uzávěrku, velikost, hmotnost apod. Dále byla věnována pozornost ceně, kde se sledovala například maloobchodní cena, marže prodejce, platební anebo dodací podmínky.

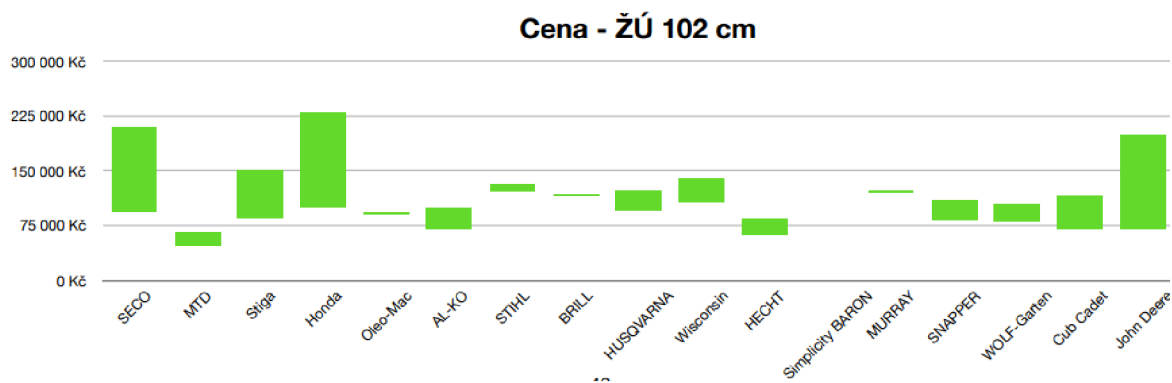
Pro porovnání cenového rozpětí na trhu s košovými traktory společnosti SECO byla vybrána skupina s šířkou žacího ústrojí (ŽÚ) 92 cm a 102 cm. Cenové srovnání těchto strojů se stroji její konkurence zachycuje obrázek č. 5:



Obrázek 5 Cena žacího ústrojí – 92 cm

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

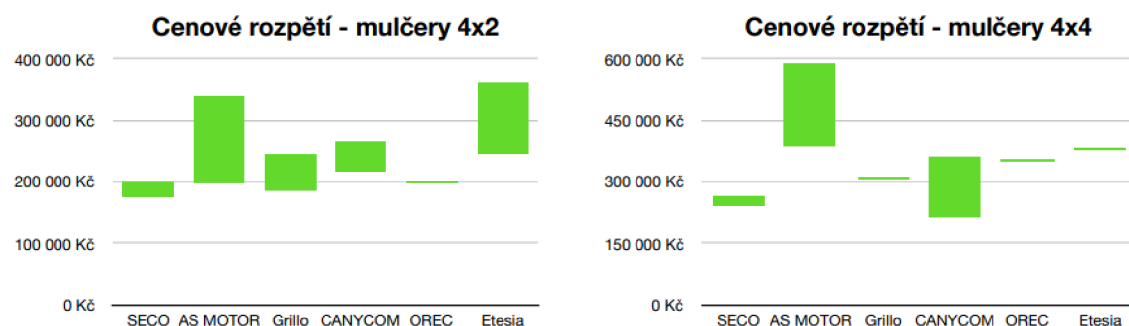
Na obrázku je možné vidět srovnání cenového rozpětí košových traktorů společnosti SECO a konkurence. Jde o první skupinu, kterou tvoří traktory s žacím ústrojím 92 cm. Vyšší cenu strojů v této skupině je možné najít pouze u firem John Deere, Stihl, Husqvarna, Snapper, Cub Cadet anebo WOLF – Garten. Další obrázek č. 6 zachycuje cenové srovnání pro skupinu traktorů s větším žacím ústrojím.



Obrázek 6 Cena žacího ústrojí - 102 cm

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

V této skupině společnost SECO vyrábí své stroje ve velkém cenovém rozpětí a patří k těm nejdražším na trhu. Podobně s cenou je na tom pouze John Deere a Honda. Ostatní značky patří k těm relativně levnějším. Opačně tomu je v případě mulčeru viz obrázek 7



Obrázek 7 Cenové rozpětí mulčeru 4x2 a 4x4

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Z obrázku je patrné, že mulčery firmy SECO patří k těm levnějším na trhu, ať už jde o mulčery s pohonem 4x2, nebo 4x4.

Marketingový mix společnosti SECO dále řeší vhodnou formu propagace svých strojů. K nejvyužívanějším patří například výstavy. Jedná se o výstavy celostátní, regionální, ale také fotbalové kluby a obchodní centra. Krom výběru vhodné formy propagace podnik zjišťuje, kdo se z výše zmíněných konkurentů účastní na stejných výstavách či jiných událostech. Firma také využívá sociálních platform Facebook, Instagram a YouTube. Tato strategie je stejná pro obě skupiny, mulčery i košové traktory.

Poslednímu P marketingového mixu, které patří pozici na trhu, firma stanovuje, počet prodejců, prodejní místa, počet výstavek a prodaných strojů dle lokalit. Podnik ve své strategii využívá také segmentace, která je blíže popsána v následující kapitole.

3.3.2 Segmentace a definice zákazníka

Společnost si definuje zvlášť zákazníka pro tuzemský a zvlášť pro zahraniční trh. Předpoklady pro zákazníky zachycuje tabulka č. 1:

Tabulka 1 Segmentace a definice zákazníka

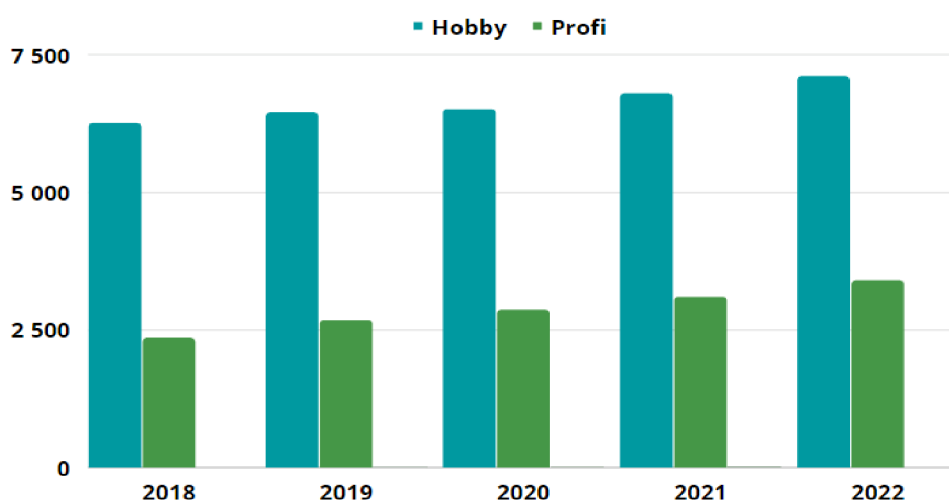
Česká republika	Zahraníční trhy
Majitelé rodinného domu se zahradou	Majitelé velkých rodinných domů se zahradou
Domácí kutilové	Golf kluby
Fotbalové oddíly	Fotbalové oddíly
Obce a komunální profesionální uživatelé	Obce a komunální uživatelé
Střední a vyšší příjmová skupina obyvatel	Střední a vyšší příjmová skupina obyvatel
Prémioví uživatelé	Prémioví uživatelé

Zdroj vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Pro obě skupiny trhů je klíčovým zákazníkem majitel rodinného domu, který se musí starat o zahradu, která k rodinnému domu patří. Takový majitel rodinného domu by měl patřit do střední a vyšší příjmové skupiny obyvatel, aby si mohl stroj dovolit. Rozdílem pro zahraniční trhy je fakt, že je produkt/stroj vnímám více jako spotřební zboží, tudíž je potřeba častější obnova. Uživatelé na zahraničních trzích, například v Německu či Francii nekladou tak přísné nároky na technickou specifikaci a životnost stroje, a proto se spokojí se stoji, které mají slabší výkon motorů a převodovek, ale zároveň dávají přednost renomovaným značkám a výroba v Číně pro tyto uživatele není problém. Dalším segmentem, na který tento podnik cílí, jsou fotbalové oddíly, obce, komunální uživatelé, nebo například golfové kluby.

Fotbalové oddíly a golfové kluby provádí výběr stroje převážně dle finančních možností. Tento segment je pro podnik podstatně vyšší v České republice oproti zahraničí.

V zahraničí se ve většině případů jedná o kategorie svahových mulčera a dominuje model stroje Crossjet 4x2. Poslední skupinou zákazníků, jak na českém, tak na zahraničním trhu jsou zámožní uživatelé, kteří prostřednictvím nákupu drahých modelů prezentují vlastní společenskou důležitost a prestiž. Ideální stroj pro tuto skupinu zákazníků je jakýkoli z modelů 4x4. Krom segmentace zákazníků, společnost SECO také dělí své stroje do tzv. profi a hobby segmentů. Obrázek 8 zachycuje počet prodaných strojů v obou segmentech v letech 2018-2022



Obrázek 8 Hobby vs profi segment

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Hobby segment je označen modrou barvou a je vidět, že jeho export a celková výroba převažuje nad profi segmentem, který je zvýrazněn zeleně. Oba segmenty ale stále rostou, jak je z obrázku viditelné.

3.4 Strategické plány pro vyrovnání sezónnosti

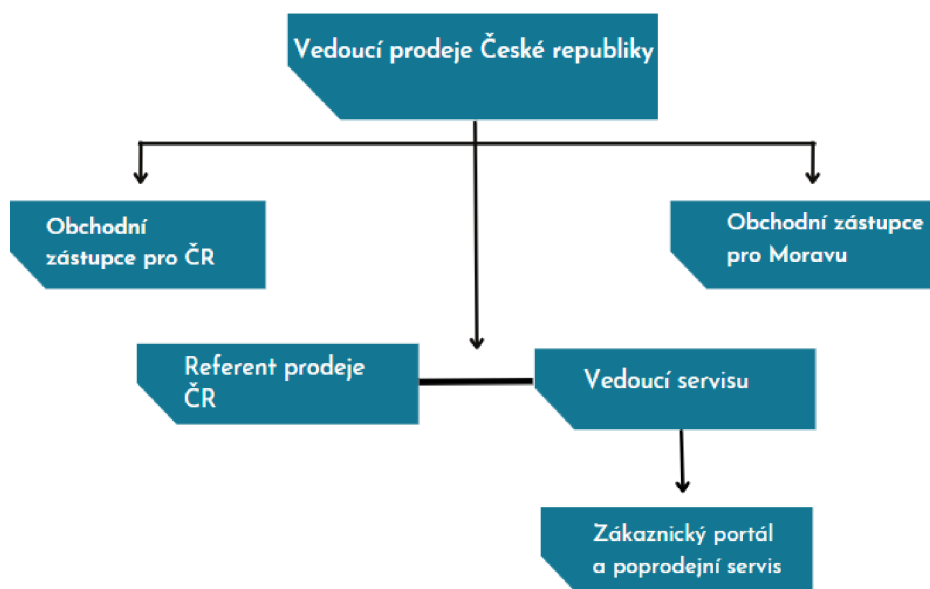
Jelikož společnost vyrábí a prodává stroje, které jsou v České republice využívány především na jaře a v létě a až na výjimky je tomu podobně i na zahraničních trzích. Pro podnik je nutné počítat se sezónností a připravit strategický plán pro sezónní vyrovnání.

Společnost SECO industries s.r.o. ve svém plánu definuje šest hlavních bodů pro vyrovnání sezónnosti a jedná se především o montáž finálních produktů.

Prvním krokem pro vyrovnání sezónnosti je eliminování ostatní strojírenské výroby za předpokladu stejného ročního objemu v hodnotě 5 mil. korun. Součástí eliminace strojírenské výroby je soustředit se pouze na udržení současných zakázek a zákazníků, kterými jsou například na společnosti CNH, Omega, Wieland, Tibnor nebo Festo. Společnost dále obstarává montáž finálních produktů žacích traktorů a adaptérů, jak vlastního, tak zákaznického vývoje, dále montáží finálních provedení žacích strojů běžného sortimentu, ale vzdává se vývoje a výroby produktů mimo segment žací techniky.

3.5 Distribuční strategie pro Českou republiku

Na distribuční strategii pro Českou republiku se podílí smluvní prodejny a jejich pracovníci, kteří zajišťují pro SECO prodej strojů konečným zákazníkům. Jde tedy o velmi jednoduchou distribuční cestu, kde na začátku stojí společnost jakožto výrobce, která dále výrobky dodává do smluvních prodejen, odkud jsou distribuovány již konečnému zákazníkovi. Všechny tyto stroje jsou na rozdíl od zahraničních trhů prodávány pod firemní značkou SECO. V České republice je možné najít přibližně 100 smluvních prodejen. Smluvní prodejny se dělí do tří skupin – prodejce premium, prodejce a servis. Obrázek 9 znázorňuje strukturu zaměstnanců, kteří se na distribuci podílejí.



Obrázek 9 Struktura distribučního oddělení pro Českou republiku

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Vedoucí prodeje má pod sebou čtyři články, se kterými společně pracuje na úspěšné distribuční strategii na trhu České republiky. První dva články tvoří obchodní zástupce pro Čechy a obchodní zástupce pro Moravu. Dále je ve struktuře referent prodej ČR, který má za úkol zpracování prodejních objednávek, faktur a potřebných podkladů pro uzavírání smluv. Na referenta navazuje také vedoucí servisu, který vede autorizovaný servis na vybraných pobočkách. Kromě toho, že vedoucí servisu vede tým servisních poradců, nese také zodpovědnost za plnění norem a standardů výrobce. V neposlední řadě komunikuje se zákazníky, výrobci a importéry. Vedoucí servisu má pod sebou také posledního člena struktury, který vede zákaznický portál a stará se o prodejný servis.

Pracovníci smluvních prodejen jsou pravidelně školeni a seznamováni s novými modely strojů. Tato školení jsou povinná a probíhají minimálně dvakrát ročně. Smluvní prodejny a jejich pracovníci jsou dále seznámeni také s novými obchodními modely a plánovanými změnami daného roku. Prodejny obdrží také produktové katalogy s přehledem cen. Jelikož je distribuční strategie pro Českou republiku rozdělena na tři části: prodejce premium, prodejce a servis, je také jinak stanoven výpočet pro konečnou cenu pro smluvní prodejnu. V případě prodejce premium musí být na smluvní prodejně vystaveno nejméně pět traktorů, vlastní předváděcí stroj a pracovník, který zajišťuje aktivní prodej traktorů. Pro danou oblast je zvolen obchodní zástupce, který prodejnu navštěvuje přibližně třikrát ročně a projednává s ním vše potřebné kolem bezproblémového chodu prodeje. Pracovníci smluvních prodejen musí také dvakrát ročně splnit účast na povinných školeních.

Tabulka 2 zachycuje výpočet pro konečnou cenu v případě prodejce premium.

Tabulka 2 Výpočet konečné ceny – prodejce premium

Konečná cena pro zákazníka s DPH	200 000, 00 Kč
21 % DPH	158 000, 00 Kč
20 % rabat pro smluvní prodejnu	126 400, 00 Kč
4,5 % bonus pro smluvní prodejnu	120 730, 00 Kč
2 % bonus za rychlé placení faktur	118 316, 00 Kč
Konečná nákupní cena pro smluvní prodejnu	118 316, 00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Smluvní prodejna za svou práci získává rabat ve výši 20 %, který je z prodeje traktorů, ale i náhradních dílů a příslušenství. Rabat je vypočítán z maloobchodní doporučené ceny výrobce. Za účelem motivace jsou 4,5 % na konci roku vyplácena prodejnám, které jsou schopny dodržet stanovený minimální obrat. Další 2 % jsou za včasné placení faktur. V případě, že výpočet vychází z konečné ceny pro zákazníka, která je 200 000 Kč, konečná nákupní cena pro smluvní prodejnu se může po všech odečtených položkách dostat až na 118 316 Kč.

Prodejce se od prodejce premium liší tím, že na smluvní prodejně má vystavené dva až čtyři traktory a vlastní předváděcí stroj. Těchto prodejců je oproti prodejci premium více a jsou rovnoměrně rozloženi po celém území ČR. Také v tomto případě probíhají školení pro pracovníky smluvních prodejen a je vyplácen rabat z traktorů i příslušenství. Bonus pro dodržení minimálního obratu jsou až 3 % a za včasné hrazení faktur jsou to 2 %.

Výpočet konečné nákupní ceny pro smluvní prodejnu je možné vidět v tabulce č. 3:

Tabulka 3 Výpočet konečné ceny – prodejce

Konečná cena pro zákazníka s DPH	200 000, 00 Kč
21 % DPH	158 000, 00 Kč
20 % rabat pro smluvní prodejnu	126 400, 00 Kč
3 % bonus pro smluvní prodejnu	122 608, 00 Kč
2 % bonus za rychlé placení faktur	120 155, 84 Kč
Konečná nákupní cena pro smluvní prodejnu	120 156, 00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Jak je vidět z tabulky, konečná prodejní cena stroje pro smluvní prodejnu typu prodejce je vyšší než v případě prodejce premium a je to způsobeno především nižším bonusem pro smluvní prodejny tohoto typu. Prodejců je oproti prodejci premium více a jsou efektivně rozmístěny po celém území ČR.

Třetí a poslední typ smluvní prodejny společnosti SECO je servis. Na této prodejně jsou vystaveny maximálně dva kusy traktorů a obchodní zástupce tuto prodejnu navštěvuje pouze jednou ročně za účelem obchodního jednání. Pracovníci smluvní prodejny se musí účastnit školení dvakrát ročně a je vyplácen rabat ve výši 20 % stejně jako pracovníkům v obou předchozích typech smluvních prodejen.

Více zachycuje tabulka č. 4:

Tabulka 4 Konečná cena – servis

Konečná cena pro zákazníka s DPH	200 000, 00 Kč
21 % DPH	158 000, 00 Kč
20 % rabat pro smluvní prodejnu	126 400, 00 Kč
2 % bonus za rychlé placení faktur	123 872, 00 Kč
Konečná nákupní cena pro smluvní prodejnu	123 875, 00 Kč

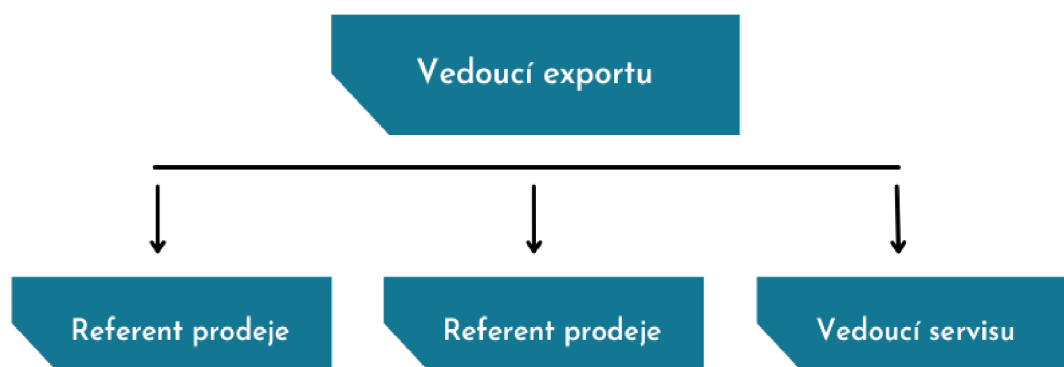
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Jak je z tabulky vidět, servis nemá nárok na doplňkový bonus za minimální obrat, a tak je konečná nákupní cena pro smluvní prodejnu opět vyšší v porovnání s předchozími typy smluvních prodejen.

Následující prvky, které byly objasněny v této kapitole se podnik snaží aplikovat také u distribuční strategie pro zahraniční trhy, která je popsána v následující kapitole.

3.6 Distribuční strategie pro zahraniční trhy

Společnost SECO zvolila pro nastavení a řízení své distribuční cesty využití řídicí struktury, kde vedoucí exportu vede tým dvou referentů prodeje a vedoucího servisu. Strukturu je možné vidět na obrázku č. 10:



Obrázek 10 Struktura distribuční strategie pro zahraniční trhy

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Vedoucí prodeje dohlíží na referenty, jejichž úkolem je vydávání faktur včetně dodacích listů, zpracování podkladů potřebných pro uzavírání obchodních smluv, zajištění podpory prodeje a celkového exportního procesu. Oproti tuzemskému trhu, kde podnik své stroje prodává přímo prostřednictvím smluvních prodejen, pro zahraniční trhy je využito distributora nebo tzv. super distributora. Tyto distributoři se řídí distribuční politikou podniku, která závisí například na počtu traktorů v objednávce. Objednávky se dají rozdělit do dvou skupin a to 1-299 ks, nebo 300 ks a více. Krom tuzemského trhu jsou stroje distribuovány pod vlastní značkou pouze do Irska, Lotyšska, Estonska a Slovenska. Na ostatní světové trhy jsou stroje dodávány s odlišným designem pro zákazníka, pod jinou obchodní značkou a barvou. Absence vlastní značky na světových trzích je právě jedna z nevýhod podniku, která může blokovat budoucí expanzi podniku na světových trzích.

Jak již bylo zmíněno výše, SECO využívá služeb tzv. super distributora. Velmi významným super distributorem je firma Emak, která sídlí v Itálii, ale má pobočky v Německu, Velké Británii, Francii, Polsku a dalších státech. Celý princip využití super distributora spočívá v tom, že společnost SECO může exportovat své stroje na již zmíněné pobočky firmy Emak, ale stačí ji k tomu komunikace pouze s mateřskou společností v Itálii.

Výhodou spolupráce se super distributorem může být moment, kdy například společnost Emak otevře další pobočku v jiné zemi a SECO může díky spolupráci expandovat také. Výhodou pro super distributora bude konečná cena pro jednotlivé stroje, která se společně se zvyšujícím se počtem odebraných kusů snižuje.

Firma SECO se pro distribuci rozhodla nevyužívat prodej smluvním prodejním přímo bez distributora a je to především díky absenci značky a absence prodejní sítě na hlavních trzích jako je Německo a Francie. Pro vybudování takové sítě by bylo potřeba přibližně 300 až 500 smluvních prodejen v každé zemi. Zvolila si namísto toho prodej distributorům, jako jsou Emak, Briggs and Stratton a Telsnig. Díky těmto distributorům je společnosti SECO garantován objem prodeje, kterým bude uskutečněn pod existujícími a kvalitními značkami. Dále bude nabízen kvalitní servis přes garanční paušál. Výhodou OEM partnerů je také rozsah trhů a zemí, které pokryjí.

Distribuční cesta společnosti SECO pro zahraniční trhy v případě využití super distributora se dá zachytit následovně: výrobce – super distributor – distributor – zákazník. SECO s podnikem Emak domlouvá počty kusů, které budou dodány do jednotlivých poboček na jednotlivých trzích a celkovou cenu za traktory vzhledem k celkovému odebranému množství strojů.

Emak odebírá až polovinu finální produkce, jedná se přibližně o 4500 kusů sekacích traktorů. Pro uvedení příkladu výpočtu výsledné nákupní ceny pro super distributora, je možné uvést například Německo, jak zachyceno v tabulce č. 5:

Tabulka 5 Konečná cena – super distributor

Konečná cena pro zákazníka s DPH	200 000, 00 Kč
- 19 % DPH =	162 000,00 Kč
- 30 % rabat pro smluvní prodejnu	113 400, 00 Kč
- 17% importér do země	94 122, 00 Kč
- 7% super distributor	87 533, 46 Kč
Konečná nákupní cena pro super distributora	87 540, 00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Při tomto výpočtu se vychází z konečné ceny pro zákazníka, kde je pro zjednodušení použito 200 000 Kč. Od této ceny je nutné odečíst 19 % DPH, což je základní sazba daně v Německu. Tato sazba se liší dle státu, kde super distributor působí. Dále se odečítá rabat, který náleží smluvní prodejci a činí 30 %. Dovozece, který zařizuje proces importu zboží do vybraného státu, školí například pracovníky smluvních prodejen a náleží mu 17 %. Posledním článkem je super distributor, který dostává podíl 7 % a jeho končená cena se po tomto odečtení rovná 87 540 Kč za kus. Tato cena by se dále přepočítala dle aktuálního kurzu na EUR.

Trh Německa je zde využit také pro znázornění výpočtu výsledné ceny pro distributora, viz tabulka č. 6:

Tabulka 6 Konečná cena – distributor

Konečná cena pro zákazníka s DPH	200 000, 00 Kč
- 19 % DPH	162 000,00 Kč
- 30 % rabat pro smluvní prodejnu	113 400, 00 Kč
- 17% importér do země	94 122, 00 Kč
Konečná nákupní cena pro distributora	94 122, 00 Kč

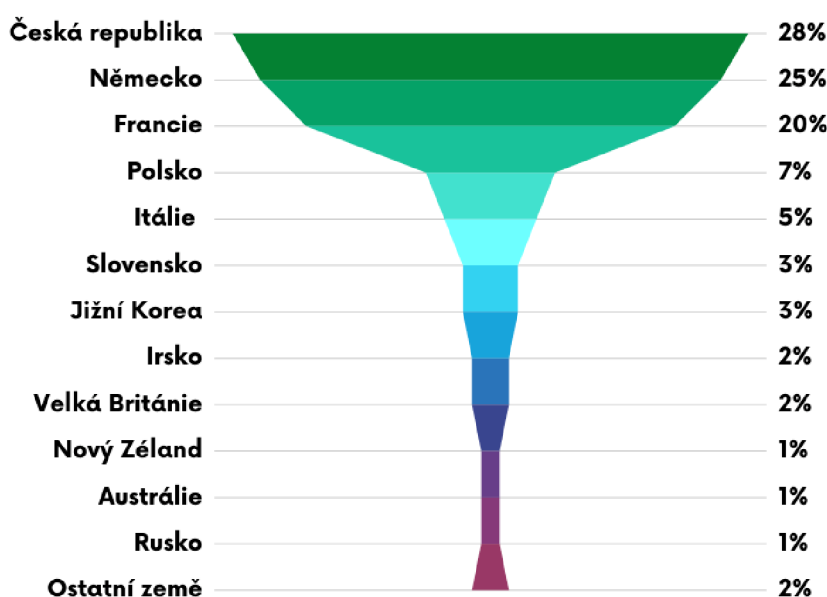
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Konečná nákupní cena pro distributora opět vychází z 200 000 Kč. Je zde ale kratší distribuční cesta a díky chybějícímu článku je konečná cena pro distributora vyšší, než tomu bylo v případě super distributora. Distribuční cesta pro distributora v tomto případě je výrobce – distributor – smluvní prodejna – zákazník. Postup je stejný jako u výpočtu výše. Od konečné ceny pro zákazníka se odečítá v případě Německa 19 % DPH, 30 % rabat smluvním prodejci a 17 % importérovi do země. Dále by se výsledná cena pro distributora přepočítala dle eurového kurzu.

Pokud jsou tedy srovnány konečné prodejní ceny smluvním prodejnám v České republice a konečné prodejní ceny distributorům zahraničních trhů, je zřejmé, že cena pro zahraniční distributory je podstatně nižší. I přes to se podniku vyplatí exportovat. Jak již bylo zmíněno, většina výroby se exportuje, a tak zisk z prodaných traktorů v zahraničí se vyrovnává se ziskem na trhu České republiky, kde jsou ceny vyšší, ale prodeje nižší.

4 Analýza exportní strategie vybraného podniku

Společnost SECO většinu své produkce exportuje na zahraniční trhy, a tak se její exportní aktivity dají považovat za klíčové, protože je pro podnik možné vyrábět větší množství strojů než v případě, kdy by byla uspokojována poptávka pouze na domácím trhu, který, jak bude zmíněno také níže ve SWOT analýze není dostatečně velký. Díky tomu je pro firmu velice důležité, aby počet vyrobených a prodaných strojů maximalizovala a stále rozvíjela exportní činnost. Jako nejvýznamnější exportní trhy podniku je možné uvést Německo, Francii, Polsko anebo Itálii. Podrobnější rozdělení zachycuje obrázek č. 11:

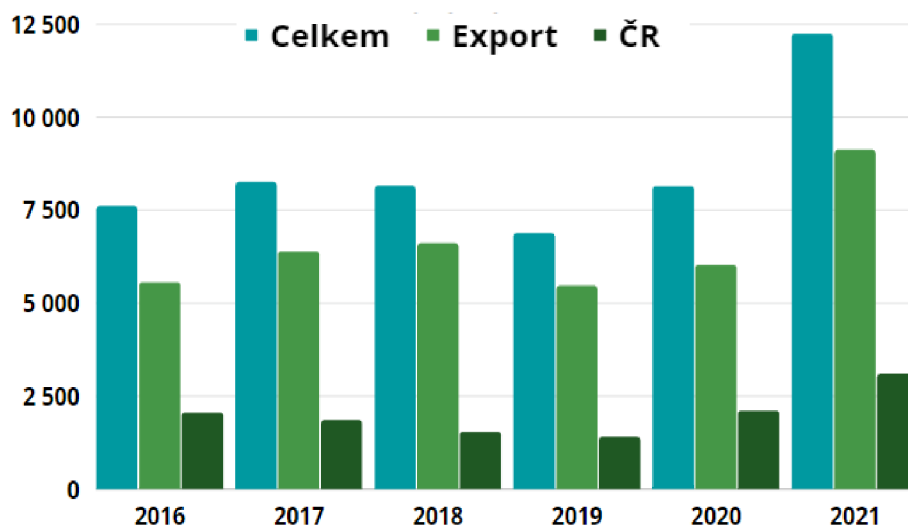


Obrázek 11 Rozdělení tržního podílu

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Jak je možné vidět na obrázku, nejvíce strojů firma exportuje do Německa, jedná se o 25% celkové produkce. Dalším významným trhem je Francie, kam je exportováno celkově 20% produkce a dále Polsko, kde je tržní podíl už viditelně nižší a dosahuje 7 %. Například v roce 2021 firma exportovala nejvíce strojů během měsíce března, kdy na zahraniční trhy dodala celkem 1271 strojů. Oproti tomu během ledna, února a července firma nebyla schopna dodržet své distribuční plány a skutečný počet exportovaných strojů byl nižší nežli počet plánovaný. Za celý rok 2021 firma exportovala celkem 9 100 ks strojů, ačkoli strategickým plánem společnosti vycházejícím z reálných možností trhů, bylo pouze 7 752 strojů. Pro rok 2022 je odhad předpokládaného budoucího stavu dle reálných možností trhu celkem 7 760 ks strojů.

Celkový vývoj prodejů posledních 5 let zachycuje graf na obrázku č. 12:



Obrázek 12 Porovnání prodejů – tuzemsko a export

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Na obrázku je možné vidět, jak počet celkově prodaných strojů, tak podíl exportu a prodeje na českém trhu. Je zřejmé, že export má tendenci růst a tvoří mnohem větší podíl celkových prodejů než prodeje na českém trhu. Podnik ve své exportní strategii využívá pro vstup na zahraniční trhy výhradní distribuce, jak již bylo zmíněno v kapitole, SECO dělí distributory do dvou skupin, a to super distributora a distributora. Pro své trhy, na kterých již působí, stále vyvíjí nové řady žacích strojů a mulčera. Rozšiřuje také portfolio příslušenství a snaží se přizpůsobit aktuálním požadavkům trhu. Exportní strategií vybraného podniku je tedy kombinací rozvoje produktu a rozvoje trhu. Firma stále vyvíjí nové modely a řady produktů, které dodává na trhy, na kterých již působí, ale zároveň ve své strategii uvažuje o dodávání svých produktů i na nové trhy, například Švédsko.

Z pohledu současného tržního podílu strojů SECO na světových trzích je možné exportní strategii rozdělit do tří částí:

1. exportní strategie zaměřující se na stávající trhy Evropy, krom Skandinávie a Ruska,
2. exportní strategie se zaměřením na ostatní světové trhy,
 - Rusko,
 - Skandinávie,
 - Nový Zéland a Austrálie,
 - USA,

- Čína,
- Jižní Korea,
- 3. ostatní světové trhy, kde chybí znalost trhu,
 - Afrika,
 - Jižní Amerika,
 - Kanada.

Distributorskou sít' pro Evropské trhy včetně Skandinávie, Ruska, Běloruska a Turecka zachycuje obrázek č. 13:



Obrázek 13 Distributorská sít' – Evropa

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek SECO

Státy, kde má podnik své distributory jsou vyznačeny modrou barvou. V prvním případě se jedná o trh Evropy mimo Ruska a Skandinávie, kde žací traktory s košem tvoří 3 % tržního podílu. Jedná se především o státy – Francie, Německo, Polsko, Anglie, Itálie, Irsko a Belgie. Mezi největší konkurenty, kteří na těchto trzích také obchodují s žacími traktory, patří Stiga, Husqvarna, MTD, AL-KO a John Deere.

Mulčery tvoří oproti žací traktorům daleko větší podíl, který dosahuje 40 % a to na trhu Francie, Německa, Itálie a Běloruska. Na těchto trzích s mulčery podnik konkuruje firmám Grillo, AS Motor, Etesia, Canycom a Orec. Pro zmíněné evropské trhy si firma stanovuje strategii do budoucna, kde se bude snažit udržet současné zákazníky a zároveň usilovat o rozvoj spolupráce. Rozvoj spolupráce chce především s firmou Emak, Telsing, Benassi a Doyle's. V případě trhů Pobaltských zemí a Balkánu jsou zatím nízké prodeje smluvním prodejním, a proto firma chce v následujících letech soustředit pozornost na rozvoj spolupráce i tam. V obou případech firma garantuje za množství na trzích. Pro oblast Evropy bude ze strategického hlediska dále také probíhat proces vyhledávání nových distributorů a případných alternativ při ztrátě dominantního partnera jako je například Emak.

Na ruském trhu má SECO, kde spolupracuje se společností Unisaw významný tržní podíl 8 %. I přes relativně vysoký podíl má ruský trh stále nízký tržní potenciál, ale firma předpokládá budoucí rozvoj trhu a následně spolupráce s firmou Unisaw. V případě Skandinávie má firma momentálně nevýznamný tržní podíl a chybí jí významný zákazník. Dalším problémem na těchto trzích jsou odlišné klimatické podmínky, například krátká doba vegetačního období. Odlišný je také způsob nakládání s travní hmotou, jedná se převážně o způsob mulčování. Podnik stále rozšiřuje sortiment a nabízí příslušenství, díky kterému zajišťuje celoroční využití stroje v odlišných klimatických podmínkách, proto ve své strategii uvažuje o marketingovém průzkumu v oblasti svahových mulčerů. Na základě získaných informací marketingového průzkumu a v případě pozitivních výsledků by se SECO mohlo rozhodnout pro obnovení spolupráce ve Švédsku s firmou Hako Ground and Garden, se kterou již dříve spolupracovalo. Tato firma má také pobočky v Norsku a z pohledu severských zemí ve Finsku. V Dánsku se tato firma nevyskytuje, ale SECO využívá jiného distributora – firmu Texas.

Na obrázku 14 je možné vidět další distributorské sítě na trzích Číny, Korey a Thajska, které jsou znázorněny modře.



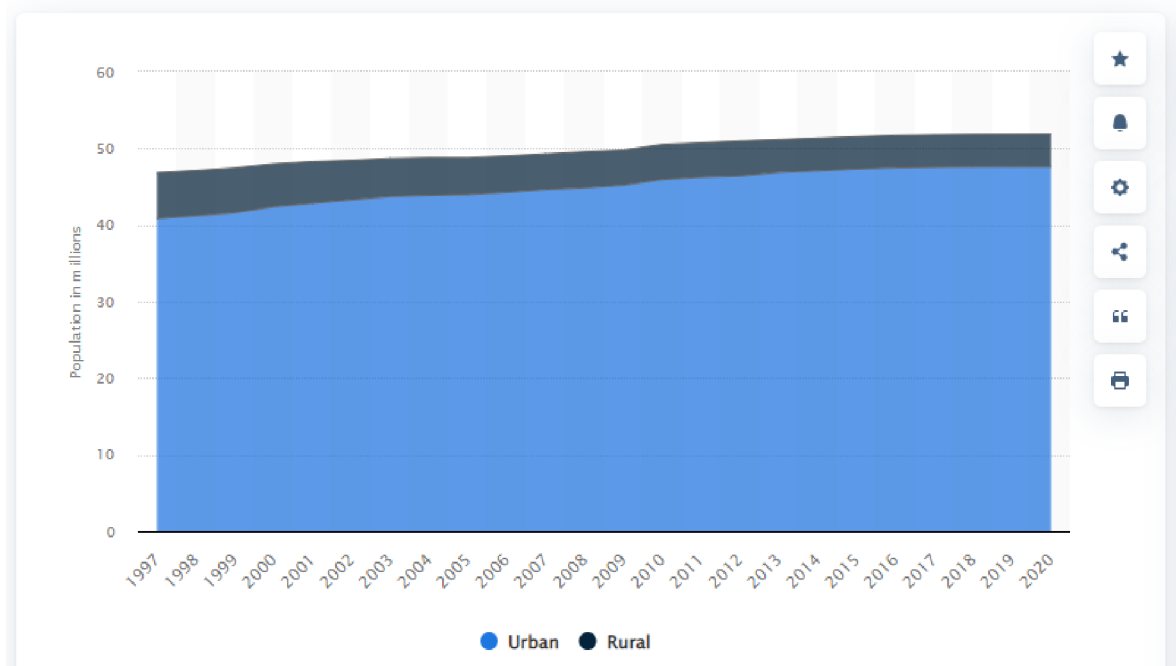
Obrázek 14 Distributorské sítě – Asie

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek SECO

Čínský trh se nedá považovat za trh soukromý, a pro společnost SECO má velice nízký potenciál. Většinu poptávky tvoří převážně malé tlačné sekačky. SECO exportuje své dodávky do polostátního subjektu s názvem BOYO, a to v rámci projektu rozvoje jablečných sadů, který je závislý na státních dotacích. Do budoucnosti SECO plánuje spolupráci se společností BOYO rozvíjet. Strategie rozvoje spolupráce je plánována také na trhu v Jižní Koreji. Na tomto trhu SECO spolupracuje s podnikem SECO KOREA a má významný tržní podíl v kategorii mulčů. Tento podnik není pobočkou ani afilací společnosti SECO, jedná se pouze o shodu jména, jež korejský podnik po dohodě se společností SECO převzal. Zatímco v kategorii žacíh strojů je podíl nulový. Na tomto trhu je to způsobeno převážně malou poptávkou soukromého sektoru a urbanizace, která způsobuje proces stěhování lidí z venkova do měst, kde žijí bez zahrad.

Trend vývoje tohoto procesu v Jižní Koreji znázorňuje obrázek č. 15:

Urban and rural population in South Korea from 1997 to 2020 (in millions)

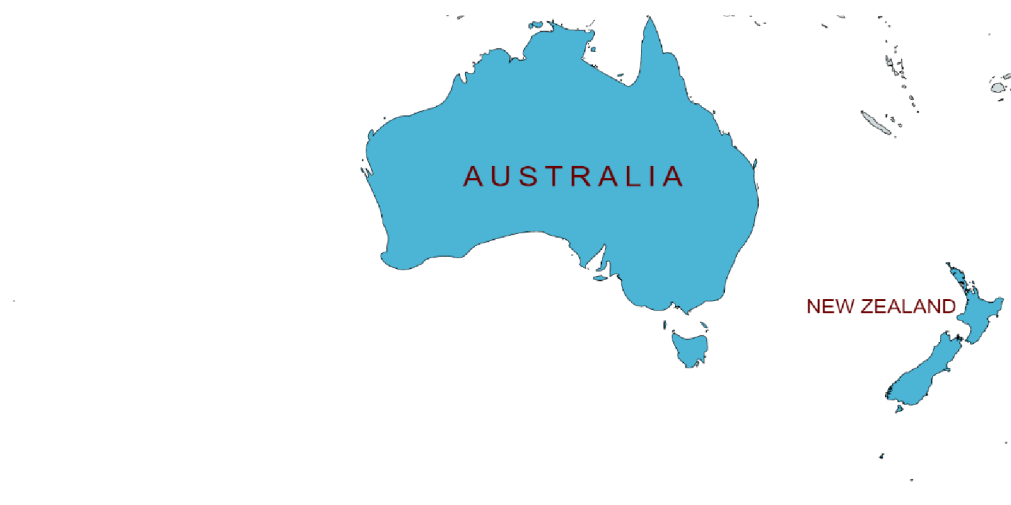


Obrázek 15 Vývoj urbanizace v Jižní Koreji 1997-2020

Zdroj: Statista, 2022

Na obrázku je možné vidět populaci žijící na venkově, která je znázorněna tmavě modrou a populaci žijící ve městě, kterou znázorňuje světle modrá. Tato statistika byla zpracována roku 2021 a je z ní zřejmé, že potenciální zákazníci pro společnost SECO, kteří žijí na venkově, tvoří menšinu a proces urbanizace stále pokračuje. Dalším důležitým faktorem tohoto trhu je fakt, že je velmi závislý na státních dotacích. V případě trhů se stroji, které jsou využity například pro správu veřejných pozemků, zeleně a parků je státem přidělena dotace 30 % na podporu konečného uživatele.

Poslední část distributorské sítě zachycuje obrázek č. 16:



Obrázek 16 Distributorské sítě – Nový Zéland a Austrálie

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek SECO

V Austrálii a na Novém Zélandu firma SECO spolupracuje se společností Masport a s firmou plánuje spolupráci také do budoucna. Trh Austrálie a Nového Zélandu tvoří pouze 2 % exportu společnosti SECO. Společnost bude dále vyvíjet a dodávat nové produkty na tyto trhy a snažit se o získání většího tržního podílu. SECO musí také dodržovat předpisy, jejichž dodržení je nutné pro možnost exportu vyrobených strojů. Jako příklad je možné uvést fumigované latění, které eliminuje napadení latění škůdci během dopravy. Celý distribuční proces až po doručení k distributorům trvá přibližně 3 týdny. V případě evropských trhů se jedná o cca týden. Při plánování exportní a distribuční strategie pro tyto trhy musí podnik také přihlížet na posun hlavní sezóny, kdy jsou stroje využívány.

Mezi čtyři hlavní trhy s největším tržním podílem patří tedy Německo (25 %), Francie (20 %), Polsko (7 %) a Itálie (5 %). Za rok 2021 prodala celkově 12 228 strojů a z toho jich 9 100 bylo exportováno na zahraniční trhy. Na trhy vstupuje využitím výhradní distribuce a své distributory dělí do dvou skupin. Důležitým super distributorem je pro společnost SECO například Emak. Trhy společnost dělí na Evropu krom Skandinávie a Ruska, na ostatní světové trhy a na trhy, kde chybí společnosti znalost trhu. Mezi největší konkurenty na těchto trzích patří společnosti Stiga, Husqvarna, MTD, AL-KO a John Deere.

Za hlavní exportní strategii společnosti SECO je možné považovat neustálý rozvoj produktů společně s rozvojem trhu. Podnik bude při rozvoji produktového portfolia stále dbát na své zásady kvality a bude využívat kvalitních a inovativních technologií. Krom rozvoje portfolia s produkty bude podnik také hledat nové trhy, kam vstoupit. Tím bude tedy usilovat o zvětšení tržního podílu a uchopení pozice významného producenta zahradních traktorů a mulčeraů. Pro vstup na nový trh ve své strategii společnost uvažuje o švédském trhu, popřípadě Skandinávii. Ve Švédsku společnost již dříve spolupracovala s firmou Hako Ground and Garden, a tak by bylo například možné spolupráci obnovit.

4.2 Analýza S.W.O.T

Tabulka č. 7 zachycuje první část strategické analýzy S.W.O.T, která vymezuje silné a slabé stránky podniku spolu s přihlédnutím k její exportní strategii.

Tabulka 7 Silné a slabé stránky společnosti SECO

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">● vlastní vývoj flexibilita výroby a dodávek● spolehlivost a životnost produktů● tradice výroby, dobré vztahy s obchodními partnery● technologické know-how● instruktážní kanál na YT● počet variant strojů● kladné reference zákazníků (důvěryhodné zdroje)● tradiční značka již 130 let● celoroční využití strojů díky dostupnému příslušenství	<ul style="list-style-type: none">● nízké PR společnosti● absence vlastní značky v zahraničí● sezónní charakter výroby● malosériové technologie● omezená možnost automatizace výrobních procesů● velký podíl nakupovaných položek v ceně stroje, náklady na servis● technologie výroby plastů / ABS / - pohledová část výrobku

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Podnik má mnoho silných stránek, které začínají už vlastním vývojem strojů a velmi kvalitní výrobou díky využití moderních technologií a postupů. Díky vlastnímu vývoji je pro podnik možné odlišit vývoj a konstrukci strojů od konkurence, odstranit nedostatky a své modely vylepšovat pro každou další sezónu a také se diferencovat od strojů světově známých značek.

Dále firma využívá velice kvalitních materiálů a je držitelem certifikace systémů jakosti ISO 9001 a na stroje se vztahuje záruka až 5 let. Standardní záruční doba 2 let není limitována počtem moto hodin a o záruku až 5 let si zákazník snadno zažádá. Společnost uvádí, že jejich prioritou je právě kvalita a díky ní mohou konkurovat světu. Krom kvality se podnik také soustředí na výkon, životnost a dlouhotrvající hodnotu stroje. SECO funguje velice spolehlivě a dbá na kladný vztah se zákazníky, proto stačí kontaktovat jeden ze smluvních servisů, který už se o celý proces postará. Firma se taky stará o post prodejní servis, a to po celou dobu jeho životnosti. Po dobu záruky zajišťuje při záruční opravě bezplatný příjezd servisního technika na místo užívání stroje a v případě nutnosti převozu zahradního traktoru do servisu hradí dopravu stroje tam i zpět k zákazníkovi. Společnost svou prodlouženou zárukou dává také najevo konkurenci, ale hlavně zákazníkům, že si je vědoma kvality svých výrobků a díky spolehlivosti strojů stále zvyšuje svůj tržní podíl na trzích, kde je ekonomicky aktivní, a to jak pod značkou SECO, tak jinou.

Jako silnou stránku je také vhodné zmínit flexibilitu, s jakou jsou dodávky zajišťovány. Pro porovnání s jedním z největších konkurentů společnosti SECO je možné uvést společnost Stiga, která je schopna dodat objednávky s vlastním designem přibližně o 8 měsíců později než společnost SECO a minimální hranice odebraných kusů je oproti společnosti SECO vyšší o 500 ks. Pro uživatele strojů jsou k dispozici také instruktážní videa na kanálu YouTube, které slouží k seznámení s obsluhou a seřizení traktoru. Video jsou velmi srozumitelná, a tak díky nim zvládne obsloužit stroj i zákazník, který ho využívá jen v určité období a nemá jednotlivé ovládání zcela zautomatizované. Kromě toho, že jsou stroje velice kvalitní, jsou také produkovány ve více jak 120 provedeních a vybere si tedy i ten nejnáročnější zákazník. Pokud ne, společnost je schopna vyrobit různé množství traktorů s vlastním designem. Kromě samotných žacích strojů společnost dodává také širokou škálu příslušenství. Jedná se především o příslušenství zimního charakteru jako je sněhová fréza, radlice na úklid sněhu anebo také sněhové řetězy pro zdolání náročného zimního terénu.

Mezi další příslušenství je možné zařadit zametací kartáč, který slouží pro úklid chodníků a cest, vertikutátor na provzdušňování trávníků, mulčovač anebo sklopný vozík. Stroje nejsou nutně určeny pouze pro sekání zahrad a trávníků, ale také pro sklizení spadaného listí a odklizení sněhu. Zásahu na celoročním využití má především již výše zmíněné široké portfolio příslušenství. Další silnou stránkou podniku je tradice, kterou má na trhu již 130 let a je tak zákazníkovi vnímám jako důvěryhodný výrobce.

Společnost také poskytuje individuální poradenství vhodného stroje, včetně prohlídky pozemku. Dostupný je také online konfigurátor strojů. V neposlední řadě je vhodné také uvést veřejné a pozitivní recenze zákazníků, ale také důvěryhodných zdrojů, příkladem může být Václav Fejfar, který je čtyřnásobným mistrem Evropy v autokrosu a žací traktory společnosti SECO využívá pro úpravu členitých travnatých ploch kolem autokrosových tratí.

Slabé stránky

Mezi nejslabší stránku patří vyšší prodejní cena strojů, která je ale odůvodnitelná. Cena se odvíjí od skutečnosti, že jsou stroje velice kvalitní, mají dlouhou životnost a je vyhovováno individuálním přáním zákazníků ohledně množství a designu. Výrobky se tak stávají dražší oproti výrobkům konkurence na zahraničních trzích. S vysokými náklady je spojený také servis strojů. Ačkoli jsou výrobky velice kvalitní, tak i zde dochází k poruchám, která jsou řešena opravou či výměnou komponent. Jednotlivé díly jsou výroby z vysoce kvalitních materiálů, s čímž jsou opět spojené vysoké náklady. Dále je potřeba pro udržení stroje v dobrém stavu vyměňovat provozní kapaliny či opotřebované komponenty. Za další slabou stránku je považována malosériová výroba, díky níž se podniku nevyplatí investovat do sériových technologií, například do technologie vstřikování plastů. Této technologii využívá konkurence při sériové výrobě a snižuje si tím náklady na výrobu. Další výhodou pro konkurenci díky této technologii je také vyšší estetická kvalita. Pokud by se společnost SECO rozhodla do této technologie investovat, vyplatilo by se to pouze při výrobě 5-6 tisíci kusů ve stejném provedení za rok. Momentálně při výrobě, která se průměrně pohybuje kolem 9000 ks za rok ve 120 provedeních je tato varianta z ekonomického pohledu nereálná. I přes tuto skutečnost je možné přinést podniku díky malosériovosti výhodu, která spočívá ve výrobě individuálních přání zákazníků.

Tabulka č. 8 zachycuje druhou část strategické analýzy SWOT – příležitosti a hrozby.

Tabulka 8 Příležitosti a hrozby společnosti SECO

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ● Obsazení nových trhů (Švédsko) ● Rozvoj trhů a spolupráce ● Posun do segmentu komunálních strojů ● Sériová výroba ● Prodej pod vlastní značkou – podpora PR ● Investice do nových technologií – inovace součástí žacích strojů ● Inovace konstrukčních technologií – software ● Distribuční systém – zvýšení efektivity prodejců v regionech ● Dotační programy na technologie a vzdělávání ● Přijmutí EUR v ČR 	<ul style="list-style-type: none"> ● Globální vývoj trhu (Čína, Rusko) ● Vývoj kurzů USD/EUR/CZK ● Nedostatek personálních kapacit na kvalifikované pozice ● Zhoršení ekonomické situace ● Fúze velkých korporátů ● Vyšší konkurenceschopnost / nižší ceny na trhu ● Nestabilní klimatické podmínky ● Vysoká citlivost na ekonomický stav trhu ● Luxusní výrobek = postradatelný výrobek

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti

Jednou z největších příležitostí pro společnost SECO je obsazení nových trhů, na kterých se stroje prozatím nevyskytují. Společnost například nepůsobí na trhu USA, pro který prozatím nemá vhodný produkt. Dále se jedná o celou Afriku, Jižní Ameriku a Kanadu, kde je problémem neznalost trhu, a tak není možné navrhnout vývoj produktu, který by na tyto trhy putoval, nebo určit nějaký již z vyrobených řad. Další velkou příležitostí pro podnik je rozvoj spolupráce na trzích, kam své výrobky již exportuje.

V případě Slovenska může jít například o rozvoj v oblasti strojů pro komunální segment, tzv. municipal stroj, který disponuje svým předním žacím ústrojím, jak se sběrem, tak bez sběru. Balkán a Pobaltské země, kde jsou prozatím nízké prodeje smluvním prodejním, jsou také příležitostí pro rozvoj trhu.

V případě Skandinávie může podnik provést marketingový průzkum trhu v oblasti svahových mulčeraů a na základě získaných poznatků rozhodnout, zda má podnik kapacitu pro potřebný produkt, který disponuje s potřebami na trhu a zda mu tento trh přináší nějaké příležitosti. Ve Švédsku je významnou příležitostí obnovení spolupráce s partnery Hako GROUND a Garden, se kterými SECO v minulosti již spolupracovali. Ve Finsku, Norsku a Dánsku je příležitostí vyhledání dalších vhodných distributorů. Vyhledávání nových vhodných distributorů je příležitostí na všech trzích, kde společnost působí a zároveň je to způsob, jak eliminovat riziko v případě ztráty dominantního partnera jako je například Emak.

Na evropských trzích se dále ukazuje jako vhodné prozkoumat možnosti spolupráce s firmou Briggs, KUBOTA anebo HONDA. V Austrálii a Novém Zélandě by se jednalo převážně o rozvoj spolupráce s firmou Masport, popřípadě jinou vhodnou alternativou po analýze tamních možností. V Asii jde o rozvoj se společnostmi BOYO a SECO KOREA. Příležitostí pro SECO je také využití sériové technologie, která by podniku přinesla rychlejší a méně nákladnou výrobu, což by vedlo k větší výrobě a zvyšování tržního podílu. V případě technologií je příležitostí také investice do nových technologií, například těch, které vedou k inovaci součástí žacích strojů a jejich konstrukce. Nové technologie umožní podniku kvalitnější zpracování výrobku v kratším čase a nižšími náklady. Mezi příležitostmi také patří zefektivnění distribučního systému a motivace prodejců ke zvýšení efektivnosti prodeje, nebo dotační programy na technologie a vzdělávání pracovníků. V neposlední řadě je příležitostí zvýšení povědomí o značce SECO, například podporou PR a růst podílu profí a hobby sektoru v rámci růstu poptávky na trzích.

Hrozby

Existuje hned několik hrozeb, které podnik mohou ovlivnit. Pokud si je podnik včas uvědomí je možné jim včas předejít. Jednou z prvních hrozeb je vstup nových konkurentů, kteří by stávajícím firmám přebrali určitou část jejich tržního podílu. V případě přetrvávání tohoto trendu by mohlo dojít k situaci, kdy bude podnik SECO nucen ukončit svou činnost na daném trhu, protože by již nebyl dostatečně konkurenceschopný, a to hlavně díky vysokému tržnímu podílu a nízkým cenám velkých konkurentů. Podnik ale o svůj tržní podíl nemusí přijít pouze díky síle konkurence, ale například pokud nebude schopný uspokojit potřeby svých zákazníků. Potřeby zákazníků mohou být technické i ergonomické stránky a pokud je podnik není schopný uspokojit může docházet k odlivu zákazníků a následnému snížení tržního podílu podniku. Z ekonomického pohledu působí na podnik hned několik faktorů, které vedou k jeho ohrožení. Jedná se především o změny měnových kurzů. V případě, kdy dojde k posílení české koruny vůči euru, dojde ke zhoršení situace pro exportující podnik, v tomto případě pro společnost SECO, protože následná směna měny a kurzovní ztráta vede ke snižování zisku. Další ekonomickou hrozbou je celkové zhoršení ekonomické situace a ekonomická krize, ke které by mohlo dojít s ohledem na aktuální situaci válečného konfliktu mezi Ruskem a Ukrajinou. Na druhé straně této hrozby je možné předpokládat příliv pracovní síly z Ukrajiny do České republiky. Pro období ekonomické krize je také typická klesající schopnost nakupovat, protože domácnosti omezují výdaje a šetří. Firmám se snižuje objem vyrobené produkce i počet zaměstnanců. Jako poslední je v této SWOT analýze zmíněna hrozba nestabilních klimatických podmínek. Jde především o trend globálního oteplování, kdy dochází k úbytku srážek přes letní období a žací stroje tak nejsou potřeba v důsledku vyprahlých travníků. V případě přetrvávání tohoto trendu je možné předpokládat, že nebude potřeba strojů na sekání a dojde tak k výraznému poklesu poptávky po žacích traktorech.

Konkurenční výhody a nevýhody současného modelu prodejní strategie v České republice

Pro vymezení konkurenčních výhod a nevýhod na trhu v České republice podniku je využita tabulka č. 9 níže, která tuto problematiku shrnuje.

Tabulka 9 Konkurenční výhody a nevýhody – prodejní strategie ČR

Konkurenční výhody	Konkurenční nevýhody
Delší životnost strojů	Technologie výroby ABS plastů/ plastové kapotáže
Dostupnost náhradních dílů	Vyšší cenová úroveň oproti konkurenci
Vysoká využitelnost a nabídka adaptérů pro celoroční využití	Nízká hodnota značky SECO
Distribuční systém – pokrytí celé ČR	Poměrně nízká kupní síla v ČR
Flexibilita dodávek	
Konstrukce, technická odlišnost a robustnost	
Inovativnost	
Nabídka převodovek a motorů	
Vlastní značky produktů (Starjet, Crossjet, apod.)	

Zdroj: vlastní zpracování

Za významnou konkurenční výhodou je možné považovat například životnost strojů, dostupnost náhradních dílů a celoroční využití. Pro zákazníky je skutečně relevantní a dostatečně signifikantní. Kombinace distribučního systému, který pokrývá celou Českou republiku s flexibilitou dodávek, zajišťuje dostupnost výrobků SECO pro každého zákazníka z jakéhokoli koutu České republiky, a to ve velmi rychlém čase. Samozřejmostí je i servis a instruktáž na místě. Další výhodou je konstrukce a technická odlišnost, jak již ve své práci uvedla Zuzánková (2017), díky metodě generativního designu, bylo možné zvýšit pevnost konstrukce, ale zároveň snížit hmotnost a množství použitého materiálu. Díky tomu dostala celá konstrukce unikátní „organický“ vzhled a je naprosto nezaměnitelná se stroji ostatních výrobců, dále došlo také k upevnění pozici leadera na trhu a zvýšení náskoku nad konkurencí.

Naproti tomu je značnou nevýhodou technologie, kterou podnik využívá k výrobě ABS plastů a plastové kapotáže. Dále také vyšší cena, což naopak pro konkurenci znamená udržitelnou konkurenční výhodu a staví tím podnik SECO do nevýhodné pozice především pro zákazníky, kteří jsou cenově citliví. Další nevýhodou je poměrně nízká hodnota značky SECO, která nemá dlouholetou tradici jako konkurenční značky a její propagace na smluvních prodejnách je nízká až nekvalitní. Poslední nevýhodou pro tuzemský trh je nízká kupní síla. V České republice žije přibližně 10 mil. obyvatel, a proto je možné považovat tento trh za malý.

Konkurenční výhody a nevýhody současného modelu exportní strategie

Pro vymezení konkurenčních výhod a nevýhod na zahraničních trzích je využita tabulka č. 10 níže.

Tabulka 10 Konkurenční výhody a nevýhody – export

Konkurenční výhody	Konkurenční nevýhody
Kvalita produktů	Absence vlastní značky na trhu
Časová flexibilita dodávek strojů a náhradních dílů	Distribuční model
Výroba pro renomované OEM distributory	Nízká ziskovost
Poskytování lokálního servisu	Exkluzivita distributorů na hlavních trzích
Dobrá servisovatelnost strojů	
Lokalizace firmy uvnitř Evropy – dosažitelnost zákazníků hlavních trhů	
Vysoká přidaná hodnota na dodávkách náhradních dílů	

Zdroj: vlastní zpracování

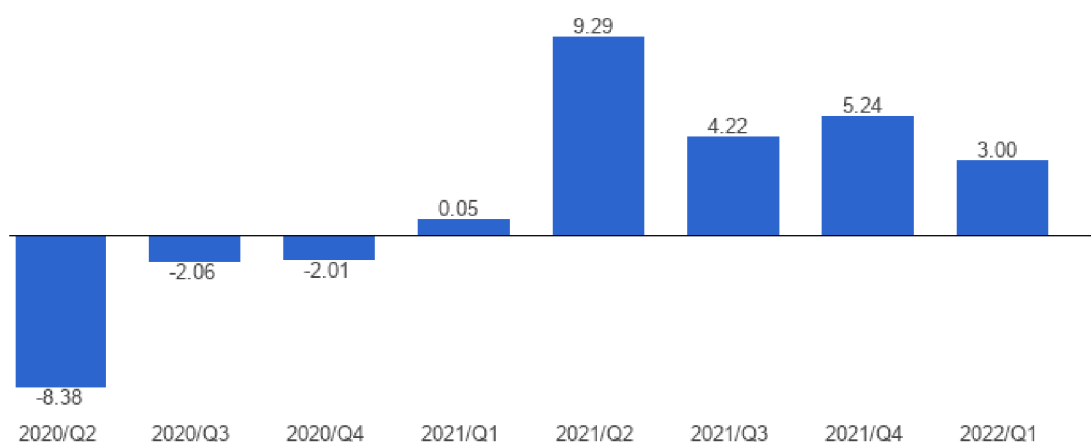
Mezi nejvýznamnější konkurenční výhody patří zejména kvalita strojů, snadná servisovatelnost a poskytování lokálního servisu právě i na zahraničních trzích. Další výhodou je například časová flexibilita dodávek strojů i náhradních dílů, dosažitelnost zákazníků hlavních trhů a výroba pro renomované OEM distributory, kterými jsou například Briggs and Stratton, EFCO, OLEOMAC a HERKULES. Nevýhodou podniku je absence vlastní značky na trhu, nízká ziskovost či distribuční model, který obsahuje článek navíc.

4.3 Analýza trhu – Švédsko

Mnoho zahraničních firem rozjíždí své aktivity konkrétně ve Švédsku, pokud chtějí vstoupit nebo expandovat do severských a/nebo pobaltských zemí. Společnost SECO ve své exportní strategii zvažuje obnovení nebo vyhledávání nové spolupráce s distributory právě ve Švédsku a ve svém strategickém plánu uvádí, že je potřeba provést marketingový výzkum tohoto trhu. Proto je také částí této práce analýza švédského trhu za účelem získání informací o situaci na trhu a tržních příležitostech pro výsledné zpracování doporučení pro podnik, zda na tento trh vstoupit nebo ne.

Americká agentura International Trade Administration (2022) uvádí, že Švédsko společně s ostatními severskými zeměmi tvoří 11. největší ekonomiku na světě a dají se zařadit mezi ty nejinnovativnější, nejvíce konkurenceschopné a nejvíce transparentní země. Švédsko je samo o sobě největší severskou ekonomikou a HDP v roce 2020 dosahovalo 437 miliard dolarů. Ekonomika Švédska se díky malým překážkám vstupu na trh a velice rozvinutým, sofistikovaným a diverzifikovaným trhem umístila na 8. místě v žebříčku Světového ekonomického fóra o globální konkurenceschopnosti za rok 2019. Švédsko se také trvale umísťuje mezi nejlepšími deseti zeměmi světa v oblasti konektivity, správy věcí veřejných, investic do výzkumu a vývoje a podnikatelského prostředí.

Čtvrtletní vývoj ekonomického růstu Švédska je možné vidět na obrázku č.17:

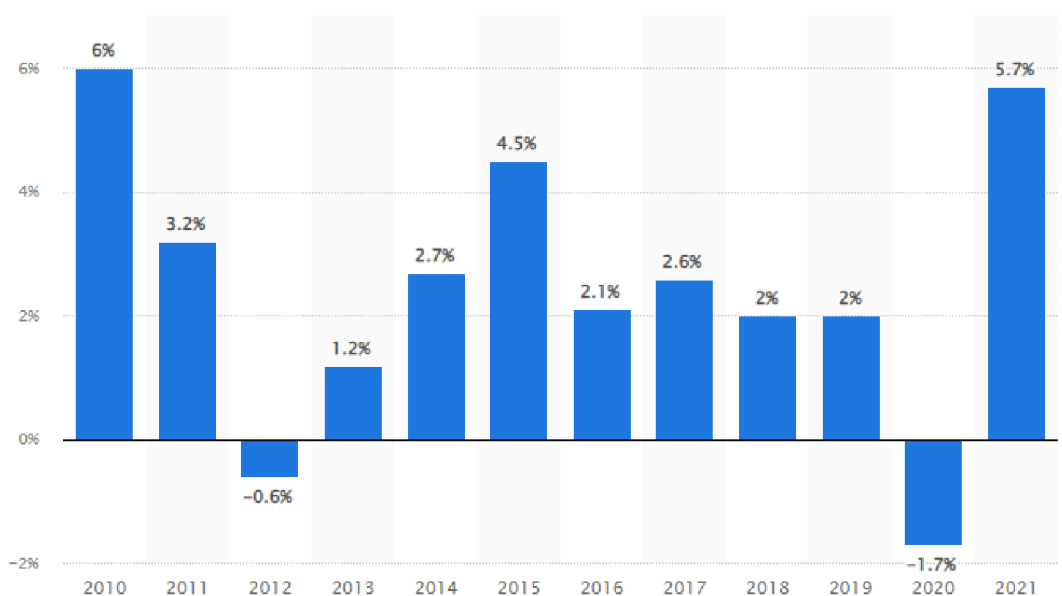


Obrázek 17 Čtvrtletní vývoj hospodářského růstu – Švédsko

Zdroj: The Global Economy, 2022

Nejnovější údaje z 1. čtvrtletí 2022 ukazují hospodářský růst ve výši 3 %, což je pokles oproti tempu růstu 5,24 % v předchozím čtvrtletí a nárůst oproti tempu růstu 0,05 % ve stejném čtvrtletí minulého roku. Nejnižší míra růstu ve výši -8,38 % byla zaznamenána ve druhém čtvrtletí roku 2020, zatímco nejvyšší míra růstu činila 9,29 % ve druhém čtvrtletí roku 2021.

Celkový roční vývoj ekonomického růstu v období 2010-2021 je zachycen na obrázku č.18:



Obrázek 18 Vývoj ekonomického růstu 2010-2021

Zdroj: The Global Economy, 2022

Švédský ekonomický růst zaznamenal v roce 2020 recesi v důsledku výskytu pandemie COVID-19 a v tomto roce klesl o 1,7 %. V roce 2021 však vzrostl o téměř šest procent a vláda Švédska uvádí, že se v letošním roce očekává růst švédské ekonomiky o 3,1 procenta, což představuje revizi směrem dolů o 0,3 procentního bodu oproti předchozí prognóze. Důvodem je zejména ruská invaze na Ukrajinu

Trh Švédska je možné považovat za jeden z trhů, který je otevřený zahraniční konkurenci, ale zároveň je logicky vysoce konkurenční. Aby se výrobky a služby ze zahraničí prosadily, musí být často přizpůsobené jedinečnému švédskému trhu. Oficiální web americké agentury International Trade Administration (2022) uvádí několik zásad, které je vhodné dodržet při vstupu na švédský trh. Prvním zmíněným krokem je prokázat jasnou konkurenční výhodu ať

už jde o cenu, kvalitu anebo značku. V případě podniku SECO by bylo vhodné komunikovat kvalitu, v jaké jsou stroje vyráběny. Spolu s kvalitou také na časovou flexibilitu dodávek a poskytovaného servisu. Je také potřeba věnovat velkou pozornost zjevným i jemným kulturním rozdílům a podle toho upravit marketingovou strategii. Podnik musí vyhodnotit potenciální partnery a vybrat si, pokud možno toho nejzkušenějšího a dobře zavedeného distributora, který podniku pomůže plnit cíle. Například flexibilitu, garanci množství a jiné přizpůsobené očekávání rozsahu trhu. Jako konkurence na tomto trhu dominují firmy STIGA a Husqvarna.

Švédský trh nabízí mnoho tržních příležitostí pro společnosti, zejména v oblasti špičkových technologií a služeb. Na trhu také panuje dlouholetá tradice odborných znalostí v oblasti výroby a strojírenství, těžebního průmyslu, stavby lodí a věd o živé přírodě, což z něj velmi otevřený trh k novým pokročilým technologiím. Trh je typický svou poptávkou po nových, převratných technologiích, které zvyšují produktivitu a konektivitu.

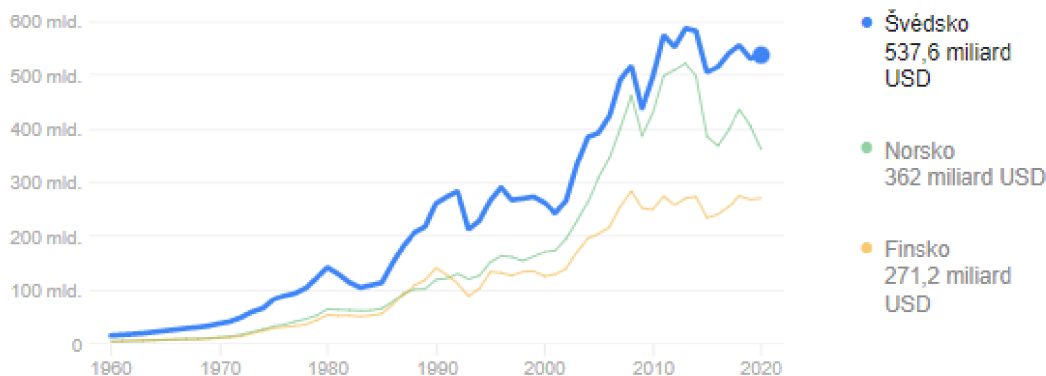
Vhodné je také zmínit distribuční systém Švédska, který se vyznačuje velmi vysokou úrovní efektivity a švédskou obchodní organizací (Svensk Handel), která je hlavní organizací sektoru dovozců a obchodníků. Hlavními distribučními centry ve Švédsku jsou Stockholm, Göteborg a Malmö. Stockholm je hlavním městem a obchodním centrem země, v jehož metropolitní oblasti žijí přibližně 2 miliony obyvatel. Ve Stockholmu sídlí většina švédských průmyslových a obchodních sdružení a většina velkých korporací. Mnoho nadnárodních společností využívá Stockholm také jako základnu pro své centrály v severských a pobaltských zemích. Göteborg, druhé největší švédské město, je nejvýznamnějším přístavem pro mezinárodní lodní dopravu a také největším přístavem ve Skandinávii. Většina firem se při zastupování své činnosti ve Švédsku spoléhá převážně na agenty a distributory. Další hojně využívanou možností je přímý vývoz, ale dle oficiálního webu americké agentury International Trade Administration (2022) využití agenta nebo distributora je obvykle nejefektivnějším způsobem vstupu na švédský trh.

Jak již bylo zmíněno, vstup na švédský trh nedoprovází mnoho překážek, ale je nutné připravit se na silnou konkurenci ze strany švédských dodavatelů a dodavatelů z ostatních zemí. Určité bariéry mohou být spojeny s vysokými životními náklady, drahou pracovní silou a daňovými sazbami, které patří k nejvyšším na světě. Na dovoz nebo prodej většiny výrobků se vztahuje daň z přidané hodnoty (DPH) ve výši 25 % a veřejné zakázky na všech úrovních, které představují přibližně 18 % švédského HDP.

Vývoj HDP ve Švédsku je demonstruje obrázek č. 19:

Švédsko / Hrubý domácí produkt

537,6 miliard USD (2020)



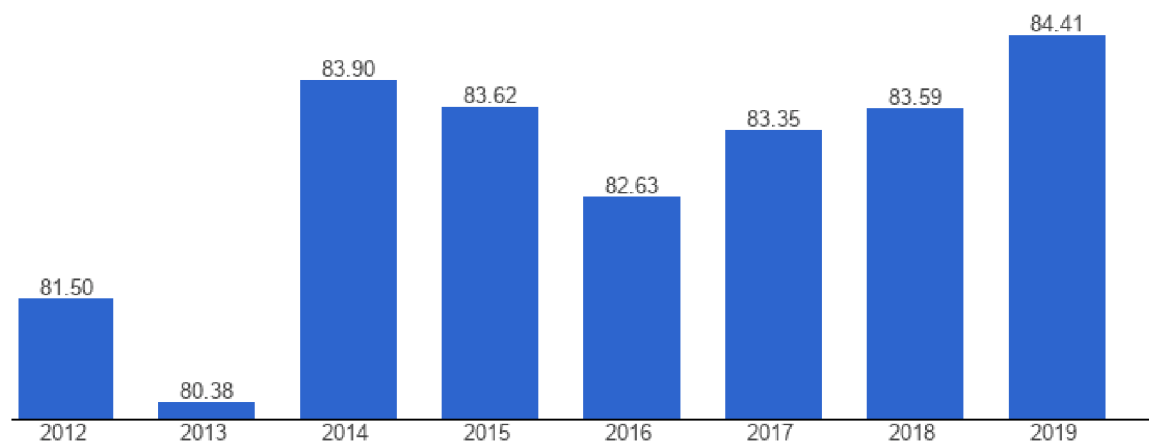
Obrázek 19 Vývoj HDP

Zdroj: World Bank, 2022

V roce 2020 dosahovalo HDP Švédska 537,6 miliard USD a podle globálních makromodelů a očekávání analytiků Trading Economics (2022) uvádí, že by se HDP mělo pohybovat kolem 570 miliard USD v roce 2022 a 595 miliard USD v roce 2023.

Dle Světové banky má na vysokém HDP Švédska podíl hlavně systém, kterým je celá ekonomika nastavena. Díky její otevřenosti a liberálnímu přístupu k obchodu i podnikání je Švédsko tradičně považováno za exportně orientovanou zemi, která si udržuje přebytek obchodní bilance. Mezi největší exportní partnery Švédska patří Německo, Norsko, USA, Dánsko s Finsko. Jeho klíčovými odvětvími jsou zemědělství, zpracovatelský průmysl, telekomunikace, farmaceutický průmysl, cestovní ruch a finančníctví. Assa Abloy, Electrolux, Ericsson, Essity, H&M, IKEA, Skanska, Spotify, Vattenfall a Volvo jsou některé z předních švédských společností, které výrazně ovlivnily chování spotřebitelů po celém světě a mají vysoký podíl na celé ekonomice. (Akerstrom 2020)

Index ekonomické globalizace Švédska mezi roky 2012–2019 znázorňuje obrázek č. 20:



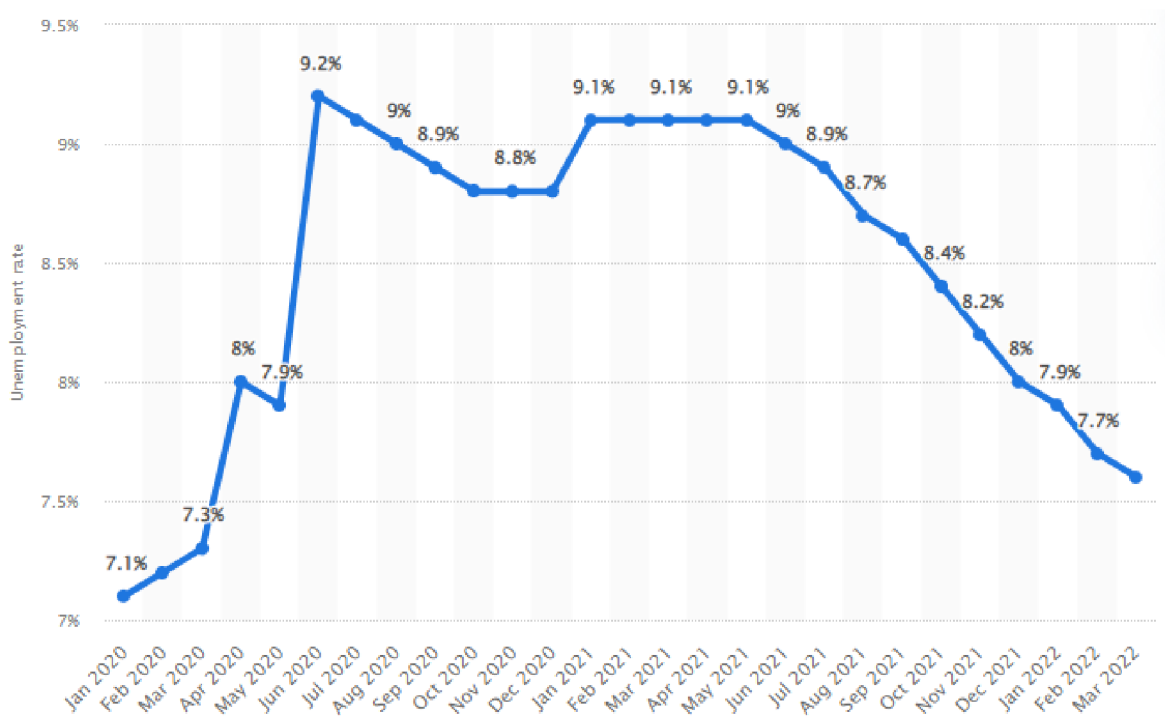
Obrázek 20 Index ekonomické globalizace – Švédsko

Zdroj: Statista, 2022

Tento index je založen na třech dimenzích neboli základních souborech ukazatelů: ekonomických, sociálních a politických. Vypovídá také o ekonomické integraci. Sleduje pohyb zboží a služeb zkoumáním měnicího se podílu mezinárodního obchodu na ekonomice a měří prostupnost státních hranic prostřednictvím konvergence domácích a mezinárodních cen. Pro srovnání, světový průměr v roce 2019 na základě 186 zemí je 58,73 bodu. Maximální počet bodů, kterých může země dosáhnout je 100.

Švédsko má pilíř vysokoškolského vzdělávání a odborné přípravy, stejně jako pracovní sílu s dovednostmi potřebnými k rychlému přizpůsobení se měnícímu se prostředí a schopnost vysoké úrovně zavádění technologií a inovací v posledních letech. To je dalším důvodem, proč je Švédsko považováno za bohatou zemi a proč se její obyvatelé těší vyspělému sociálnímu zabezpečení a kvalitnímu systému zdravotní péče. Životní úroveň je vysoká a průměrná délka života mužů i žen patří k nejvyšším na světě (BBC 2018).

Populace ve Švédsku dosahuje přibližně 10.4 milionu lidí a z toho přibližně 20 % tvoří skupina 65+ let a 18% děti, oba údaje jsou platné k roku 2020. Míra nezaměstnanosti ve Švédsku patří k těm vyšším a její vývoj po zásahu pandemie COVID-19 je znázorněn na obrázku č. 22:



Obrázek 21 Míra nezaměstnanosti

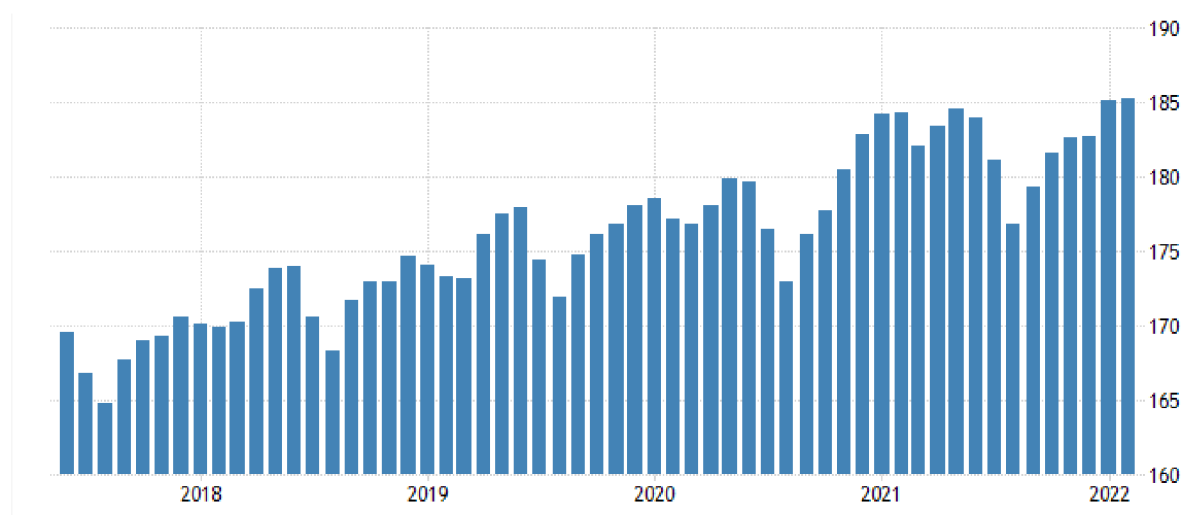
Zdroj: Statista, 2022

V březnu tohoto roku dosahovala míra nezaměstnanosti 7,6 % a jak je vidět z obrázku, míra nezaměstnanosti v době, kdy propukla pandemie COVID-19 vyrostla až o 2 %, ale i před pandemií byla v porovnání s ostatními státy Evropské unie poměrně vysoká. Dle evropského statistického úřadu Eurostat průměrná nezaměstnanost v Evropské unii lednu tohoto roku dosahovala 6,2 %.

Milford (2021) v článku pro The Local uvádí, že mezi dlouhodobě nezaměstnané v roce 2021 patřilo necelých 100 000 osob, které se narodily mimo Evropu a že nezaměstnanost byla dle analytičky trhu práce ovlivněna velkou imigrací uprchlíků do Švédska v polovině roku 2010. Problému nezaměstnanosti patří tedy mezi hlavní sociální problémy obyvatel Švédska a s tím spojená imigrace. Ve srovnání s mnoha zeměmi EU přijalo Švédsko mnohem více migrantů. Veřejné služby, jako sociální péče, péče o seniory a rovnost se tak dostaly pod tlak a díky tomu se ve společnosti zvýšila negativní odezva vůči migrantům.

Co se týče ohodnocení za práci na švédském trhu, minimální mzda ve zde není určena zákonem. Namísto toho o platech a benefitech jednájí zaměstnavatelé s odbory.

Vývoj průměrných hodinových mezd v posledních pěti letech zachycuje obrázek č. 23:



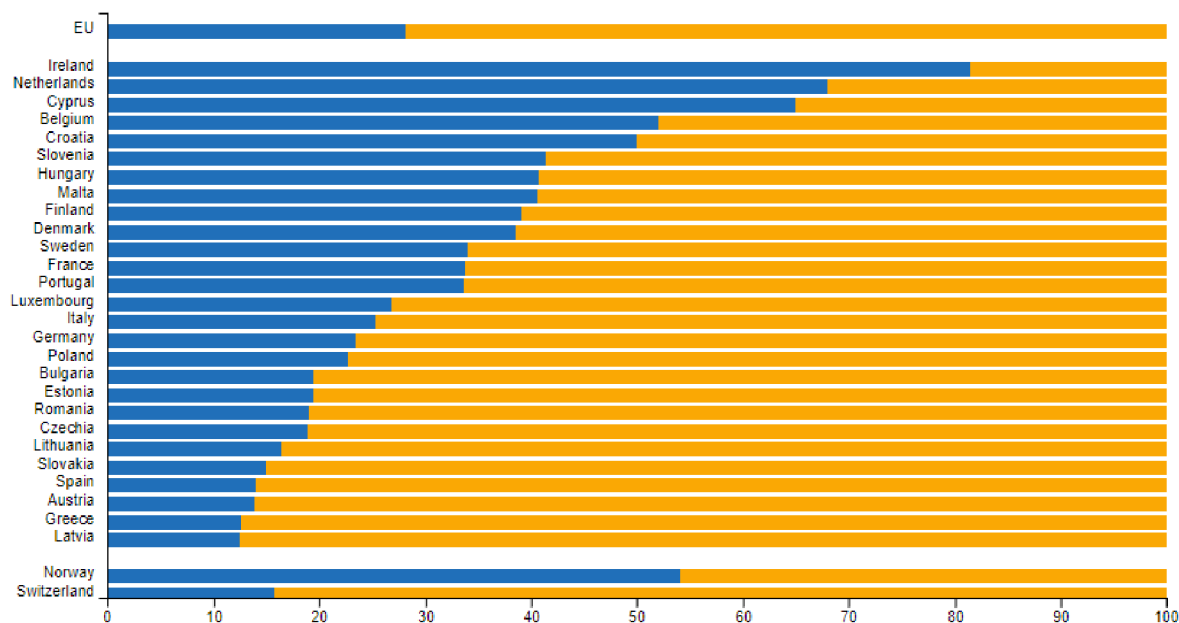
Obrázek 22 Průměrná hodinová mzda

Zdroj: Statista, 2022

Například v únoru 2022 byla průměrná hodinová mzda 185.20 SEK, což je přibližně 1923 Kč a je zřejmé, že je růst hodinové sazby má tendenci růst. Průměrně si tedy osoba pracující ve Švédsku vydělá 46 000 SEK (108 514 Kč). Minimální mzda se pohybuje kolem 6 400 SEK a maximální 210 300 SEK. Nejvyššího ohodnocení je možné získat v oboru finančních a pojišťovacích služeb, následují podniky zaměřující se na informační a komunikační technologie, výzkum apod. Naopak tomu je u oborů ubytovacích a stravovacích služeb. Tyto profese se v tabulce umístily na posledním místě s nejhorším platovým ohodnocením – 26 200 SEK, což je přibližně 61 806 Kč.

Ačkoli jsou platy ve Švédsku vysoké, je nutné zohlednit náklady na život, které jsou podstatně vyšší nežli například v České republice. Přibližné odhadované měsíční náklady pro jednu osobu jsou 20 698,45Kč a v případě čtyřčlenné rodině je to 76 791,18 Kč bez nájemného. Životní náklady ve Švédsku jsou tedy v průměru o 42,57% vyšší a nájemné o 26,69% vyšší než v České republice. (Numbeo 2022)

Z pohledu procesu urbanizace, lidé žijící ve městech tvoří většinu a jedná se přibližně o 88 % populace Švédska. Obrázek č. 24 znázorňuje srovnání lidí žijících ve velkých městě v domě a lidí žijících ve velkém městě v bytě k roku 2020.

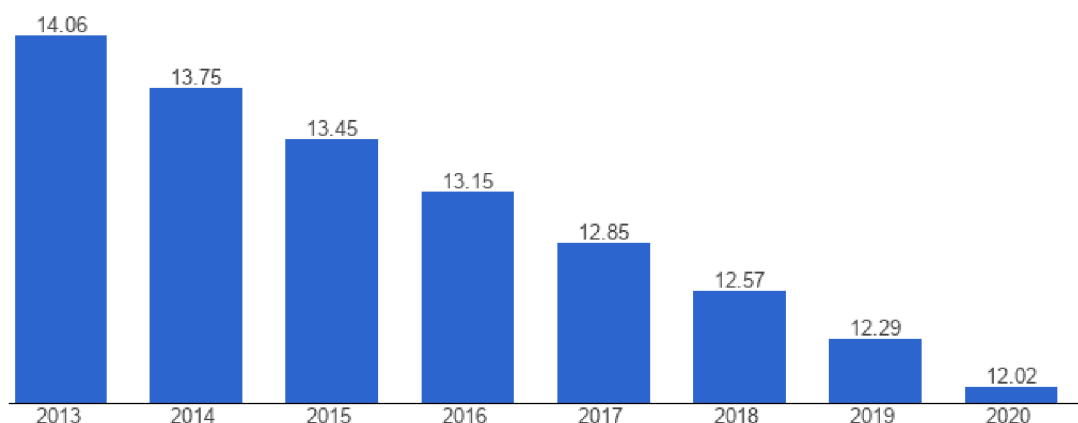


Obrázek 23 Proces urbanizace

Zdroj: EC Europa, 2022

Modrou barvou je znázorněno procento lidí, kteří žijí ve městě, ale v rodinném domě. Žlutou barvou je znázorněné procento lidí, kteří žijí v bytě. Na obrázku jsou znázorněny státy Evropské unie, včetně průměru Evropské unie jako celku. Dle obrázku, ve Švédsku přibližně 35% obyvatel měst žije v rodinném domě a zbylých 65% městské populace žije v bytě. Podnik SECO cílí na zákazníky, kteří žijí nebo vlastní rodinný dům, protože je pravděpodobné, že součástí je i zahrada či jiná plocha, kde by mohly být žací stroje využity. Dle statistiky v menších městech a předměstích žije v rodinném domě 62% tamní populace. Pro porovnání, v České republice v roce 2020 žilo v menších městech a předměstích v rodinných domech pouze 39,9%. Z pohledu vlastnictví, 64,5% populace Švédska byt či jinou nemovitost, ve které žije, vlastní.

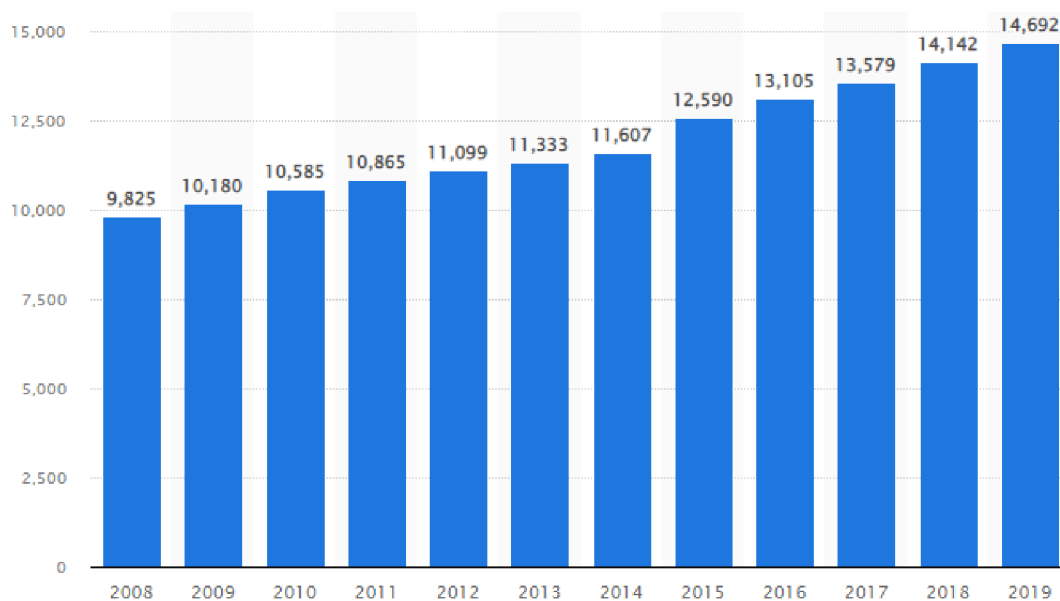
Na obrázku č. 25 je zachycen procentuální vývoj lidí, kteří stále žijí na venkově.



Obrázek 24 Vývoj populace žijící na venkově

Zdroj: Statista, 2022

Ačkoli většina populace žije ve městě, dle článku BBC přibližně 20 % obyvatel vlastní letní chatu nebo chalupu se zahradou na venkově. Také navzdory pandemii Covid-19, která měla největší zásah pro švédskou ekonomiku za posledních nejméně 40 let, realitní kanceláře hlásí rostoucí poptávku po letních domech v roce 2020. (Savage 2020) Spolu s poptávkou po letních domech by mohla růst také poptávka po zahradním příslušenství a vzniknout tak tržní příležitost pro SECO. Vývoj spotřeby zahradního příslušenství domácností v letech 2008-2019 zachycuje obrázek č. 26:



Obrázek 25 Vývoj spotřeby zahradního příslušenství

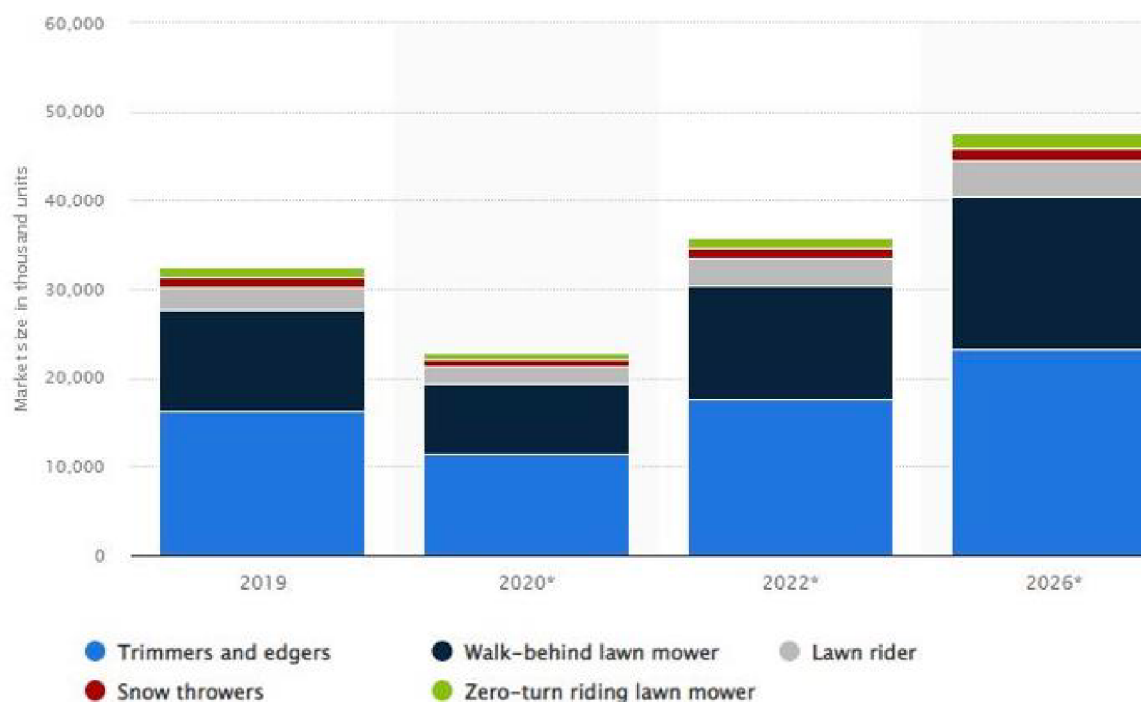
Zdroj: Statista, 2022

V roce 2019 vykázaly tyto výdaje hodnotu přibližně 14,7 miliardy švédských korun a Corijn (2020) v rozhovoru pro švédské rádio uvádí, že navzdory pandemii Covid-19 Švédsko zažívá zahradnické šílenství a zájem o trávení času na zahradě společně s její údržbou se stále zvyšuje. To, že zahradnictví zažilo boom během pandemie Covid-19, potvrzuje také report publikovaný společností Euromonitor International (2021), který uvádí, že hodnota trhu zahradnictví, vzrostla více než dvojnásobně oproti roku 2019 a celkově si nejlépe vedlo v oblasti domů a zahrad. Vzhledem k tomu, že lidé zůstávali více doma a měli více času, trávili více času na zahradách a v altánech, což vedlo k nárůstu běžného prodeje, zejména zahradní techniky, žacíh strojů a ostatních zahradních doplňků.

Další průzkum trhu se sekačkami na trávu uvádí, že ve Švédsku pravděpodobně dosáhne přibližně 760 milionů USD a v letech 2018-2024 zaznamená absolutní tempo růstu přesahující 30 %. Trh se sekačkami na trávu je ve Švédsku jedním z nejrozsáhlejších v kategorii zahradní techniky. Získává na své oblibě, a to především díky faktorům jako jsou zájem o zkrášlování dvorku, zavádění modelů se snadným používáním a zvýšené zavádění robotických modelů s konektivitou a inteligentními funkcemi, jako je mapování a navigace trávníku. (PR Newswire.com 2019)

Tento průzkum dále uvádí, že segment sekaček s pojezdem byl v roce 2018 hlavním zdrojem příjmů na švédském trhu se sekačkami na trávu. Sekačky s vlastním pohonem zaujímají v kategorii sekaček s pojezdem nejvyšší podíl přes 40 %. Segment robotických sekaček na trávu roste a očekává se, že v průběhu prognózovaného období zaznamená exponenciální tempo růstu přesahující 10 %. Oblíbenou volbou zůstávají sekačky na trávu poháněné plynem, ačkoli elektrické sekačky zaznamenávají významný pokrok v zavádění mezi koncovými uživateli.

Vývoj počtu kusů strojů žací techniky je znázorněn na obrázku č. 27:



Obrázek 26 Velikost trhu s žací technikou – Švédsko

Zdroj: PR Newswire, 2021

Na obrázku je zachycena velikost trhu žací techniky a v kusech a v letech 2019-2026. Je patrné, že na trhu převažuje nabídka klasických zastříhovačů a křovinořezů, jejichž podíl je znázorněn světle modrou. Kromě roku 2020, kdy se tento podíl na trhu snížil, je dle statistiky možné předpokládat růst v dalších letech. Druhou největší skupinou tvořící nabídku na tomto trhu jsou klasické sekačky a mulčovače, které jsou obsluhovány osobou, která je ovládá. Dále jsou to malé robotické sekačky bez nutnosti obsluhy, sněžné frézy a sekačky s nulovým poloměrem otáčení. Nabídka celého trhu by měla dle této statistiky do roku 2026 dosáhnout přibližně 50 000 ks produktů.

Dle reportu, který byl publikován na webu Euromonitor International (2021) by to mělo být již v roce 2024 přibližně 100 000 ks produktů. Dále report také poukazuje na posun v oblasti sekaček na trávu, kde nejrychleji rostoucí kategorií na Švédském trhu jsou robotické sekačky. Tato oblast výrobků zaznamenala vysoké tempo růstu v roce 2019 a byl zaznamenán patrný odklon od tradičních sekaček právě k těm robotickým.

Spotřebitelé na trhu oceňují pohodlí, které jim přináší inteligentní technologie a očekává se, že robotické sekačky na trávu budou i nadále zaznamenávat nejvyšší konstantní růst na trhu. S neustálými inovacemi a technologickým pokrokem v oblasti robotických sekaček na trávu a s klesající jednotkovou cenou budou robotické sekačky na trávu stále atraktivnější. Husqvarna je vedoucím hráčem v oblasti sekaček na trávu, v níž si vybuodovala na Švédském trhu vysokou úroveň důvěry, ale i tak spotřebitelé porovnávají levnější možnosti ve srovnání s velkými značkami jako je například Husqvarna. Na robotické sekačky poukazuje také studie Garden Trends and Brands Research společnosti USP Marketing Consulting (2021), kde zmiňuje Švédsko jako trh, kde 74 % majitelů zahrad tyto sekačky zná a 17 % z nich je také vlastní. Podobně vysoké procentní podíly jsou také v Rakousku.

V této analýze je nutné upozornit také na již výše zmíněnou vegetační dobu a způsob nakládání s travní hmotou. Ve Švédsku trvá vegetační doba v nejnižší části až 240 dní, ale na severu méně než 120 dní. Na základě informací získaných od konzultanta této práce, je vegetační doba důležitým faktorem při rozhodování o vstupu na trh. Dalším faktorem je také způsob nakládání s travní hmotou. Ve Švédsku je populární mulčování a dle výše zmíněných průzkumů a reportů je zřejmé, že na oblibě získávají také robotické sekačky.

4.4 Shrnutí analytické části a vyhodnocení doporučení podniku pro vstup na švédský trh

Analytická část této diplomové práce byla rozdělena do dvou částí a vznikla na základě podpory teoretické rešerše, konzultací vedených pověřeným pracovníkem podniku a poskytnutých interních materiálů, které byly zpracovány a v práci vymezeny. První část popisuje vybraný podnik, včetně charakteristiky, struktury a základních údajů o společnosti. Dále je popsán model marketingové strategie pro export, kde byly stroje rozděleny do dvou segmentů – žací stroje a mulčery. Model marketingové strategie pro žací stroje byl sestaven na základě rozdělení dle šířky žacího ústrojí, a mulčery jsou rozděleny dle pohonu. Pro tyto dva segmenty práce také popisuje marketingový mix, kde byl vymezen produkt společnosti, který byl také srovnán s produkty konkurence, cenové rozpětí na trhu daného segmentu a způsoby propagace. Další část práce je věnována segmentaci, kde je vymezen potenciální zákazník podniku, a to v modelu České republiky, ale také zahraničních trhů. Dále jsou výrobky podniku rozděleny do tzv. profí a hobby segmentů, které jsou zachyceny v grafu pomocí obrázku a je možné vidět poměr obou segmentů ku celkové výrobě. V této části jsou také obecně shrnuty strategické plány pro vyrovnání sezónnosti.

Další kapitolou jsou distribuční strategie. Popsána je distribuční strategie pro Českou republiku i distribuční strategie pro export. Pro Českou republiku je strategie koncipována na tři části, kde je možné využít spolupráce s prodejcem premium, prodejcem a servisem. Všechny tři skupiny jsou popsány, a to včetně názorného výpočtu konečné ceny pro danou skupinu distributorů a smluvních prodejen. Distribuční strategie pro zahraniční trhy byla popsána na základě rozdělení distributorů do dvou skupin – super distributor a distributor. Stejně jako v případě strategie pro Českou republiku je uvedena struktura a výpočet konečných cen. Dále jsou uvedeny nejvýznamnější distributoři podniku SECO a popsána problematika prodeje pod vlastní značkou.

Druhá část analytické práce se věnuje samotné analýze exportní strategie podniku. Jsou uvedeny tržní podíly v daných zemích, hlavní distributoři, strategie, která je aktuálně aplikována a strategie, která je plánovaná do budoucna.

Na základě provedené analýzy u jednotlivých exportních strategií je patrné, že společnost aplikuje velmi podobné exportní strategie pro různé cílové trhy. Jedná se především o rozvoj produktů, jak na Evropských trzích, tak trzích mimo Evropu, například Nový Zéland a Austrálie. Tuto strategii SECO naplňuje s cílem velmi kvalitních výrobků. Podnik také plánuje rozvoj spolupráce s distributory, se kterými již pracuje a zároveň vyhledává distributory nové. Společnost dříve spolupracovala v dané zemi pouze s jedním hlavním distributorem, ale ze strategického hlediska se rozhodla hledat klíčových distributorů více a předejít tak riziku při ztrátě dominantního partnera. Dle analýzy je možné usoudit, že všechny exportní strategie společnosti jsou vhodně nastaveny a odpovídají požadavkům konkrétních trhů. Společnosti nechybí znalost trhů a je si vědoma, jak tržních příležitostí, tak hrozeb. Jednou z příležitostí je vstup na nový trh. Jednalo by se o Švédsko, kam podnik již dříve exportoval, ale spolupráci ukončil. V další části této práce byl tedy švédský trh analyzován.

Analýza švédského trhu se prvně zaměřila na ekonomické, politické, sociální a technologické prostředí a dále se věnovala průzkumu trhu v oblasti zahradního příslušenství, kde byly demonstrovány vývoje prodeje, růst zájmu společnosti o tuto oblast trhu v posledních letech a vývoj trendů, které se dají očekávat v budoucnosti.

Dle získaných informací je Švédsko možné považovat za velmi bohatou a rozvinutou ekonomiku, která je otevřena zahraničnímu obchodu a využití moderních technologií. Ačkoli se trh zdá být velmi atraktivní, je podniku na základě provedené analýzy a následné konzultace s pověřeným pracovníkem nedoporučeno na tento trh vstoupit. Jedním z hlavních důvodů je naprosto odlišný způsob nakládání s travní hmotou. Dalším důvodem je velmi krátká vegetační doba a klimatické podmínky. Na švédském trhu má také velmi dominantní postavení společnost STIGA, převážně díky vybudované tradici a produktům, které odpovídají švédskému očekávání a způsobu zpracování travní hmoty. Průzkumy, které jsou uvedeny v analytické části, také ukazují, že se zájem v tomto segmentu zvedá, ale jedná se převážně o robotické sekačky, o kterých má povědomí až 74% švédské populace. Dle průzkumů je dále také možné uvažovat, že sekací traktory a mulčery s výhozem nepatří ke zboží, které je poptáváno. Jedná se převážně o klasické zastříhovače a křovinořezy.

Posledním důvodem, který byl zvážen při doporučení podniku na trh nevstoupit, je fakt, že se stále více populace stěhuje z venkova do měst, kde pouze přibližně 35 % žije v domě, ke kterému potenciálně patří zahrada či jiná plocha, která je potřeba udržovat. Ačkoli na trhu roste zájem o letní domy a chaty, objevuje se stále problém s požadavky a trendy na trhu, které momentálně společnost SECO nenaplnuje a pro tento trh chybí produkt. O strategii vývoje nového produktu, který by odpovídal tomuto trhu, se dle získaných informací neuvažuje.

Pokud by se podnik přeci jen rozhodl na švédský trh vstoupit, byl by vhodný vývoj výrobku, který bude lépe odpovídat specifikacím na trhu a využít spolupráce s distributory, která je dle výše zmíněného považována za nejefektivnější při vstupu nových firem do Švédska. Dle získaných informací zmíněné exportní strategie přesně odpovídají trendům a potřebám specifických trhů. Počet exportovaných a prodaných strojů také stále roste a proto je také doporučeno v dosavadním nastavení exportních strategií pokračovat a vyvíjet produkty, které uspokojí poptávku na již obsazených trzích.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala mezinárodně obchodními aktivitami vybraného podniku, a to především stanovením exportní strategie. Určení exportní strategie firmy je nedílnou součástí při vstupu na zahraniční trh. A podnik k tomuto rozhodnutí přiměje hned několik faktorů, důvodem může být například nedostatečná poptávka na domácím trhu, vyhledávání nových obchodních příležitostí k navýšení prodejních objemů anebo diverzifikace rizika. Vybraným podnikem byla společnost SECO industries s.r.o., která sídlí v Jičíně a řadí se k významným výrobcům žací techniky v Evropě, a to především sekačích traktorů a mulčů. Cílem této práce bylo zhodnotit na základě teoretické rešerše a analýzy v reálném prostředí firmy její strategii a navrhnout doporučení, které povede ke zlepšení.

Za účelem naplnění stanoveného cíle této diplomové práce byla práce rozdělena do dvou částí. První část, která se věnuje teoretické rešerši vymezuje pojem mezinárodní obchod a jeho podstatu, dále uvádí možné formy vstupu na zahraniční trhy a také faktory, které je potřeba před vstupem na nový trh zvážit. Dále je v práci věnována pozornost exportní strategii jako součásti marketingové a obchodní strategie. Tato část vymezuje například kroky, které jsou nutné pro naplnění exportní strategie, a to z pohledu mezinárodního marketingu. Také je v této části představena Ansoffova matice, která pomáhá uchopit problematiku strategie produkt-trh a vymezuje vektory růstu, které jsou součástí této strategie. Další část teoretické části byla věnována vymezení distribučních cest a stanovení distribuční strategie. V této kapitole byly popsány činitelé, které mohou výběr distribuční cesty ovlivnit a distribuční strategie, které jsou vhodné využít v mezinárodním prostředí, které také ovlivňuje životní cyklus výrobku.

V analytické části byla jako první představena vybraná společnost, včetně uvedení a popisu struktury podniku, představení cíle společnosti a modelu marketingové strategie, který byl rozdělen do dvou segmentů a dále dle šířky žacího ústrojí a pohonu. V obou těchto segmentech byly zmíněny největší konkurenti a nastavení marketingového mixu. Dále byla provedena segmentace zákazníka pro Českou republiku i zahraničí a rozdělení strojů do profi a hobby segmentu. Dalším krokem byla analýza distribučních strategií, kde bylo pro porovnání prvně vysvětleno, jak funguje distribuce na českém trhu a následovně v zahraničí a také jak se stanovuje prodejní cena.

Poslední kapitola se věnovala analýze exportní strategie podniku. V této kapitole bylo uvedeno pro představu kolik kusů podnik exportuje a jak se tyto čísla vyvíjí v letech. Byly popsány uskutečněné i předpokládané dodávky na trhy. Dále byl také uveden tržní podíl jednotlivých států a z tohoto pohledu byla exportní strategie firmy rozdělena do třech částí. Jednalo se o evropské trhy krom Skandinávie a Ruska, dále o exportní strategii se zaměřením na ostatní světové trhy, například Rusko, Skandinávie, Nový Zéland a Austrálie, USA, Čína a Jižní Korea. Poslední skupinou byly ostatní světové trhy, kde chybí znalost trhu, například Afrika, Jižní Amerika a Kanada. U všech těchto skupin byla popsána strategie, kterou podnik aktuálně aplikuje a strategie, kterou plánuje. Jedná se především o neustálý vývoj nových produktů a potenciálně rozvoj spolupráce s distributory. Získané informace o podniku i strategii shrnuje analýza S.W.O.T. a dále jsou také uvedeny konkurenční výhody a nevýhody modelu exportní strategie. Z této analytické části vyplynulo, že podnik uvažuje o rozvoji trhu ve Švédsku, a proto byla jako další část práce vyhotovena analýza trhu a tržních příležitostí. Dle analýzy je Švédsko velmi vyspělou ekonomikou a zemí, která je otevřená mezinárodnímu obchodu a také se po pandemii Covid-19 zvedá zájem o zahradní vybavení a příslušenství. I přes to jsou na trhu specifické odlišnosti, díky kterým bylo podniku doporučeno na švédský trh nevstupovat, ale dále pokračovat v dosavadní strategii a vyvíjet nové produkty, které naplňují stále se měnící očekávání zákazníků na trzích, kde, již firma má své distributory.

Přínosem této diplomové práce pro společnost SECO industries s.r.o. je především poskytnutí relevantních informací získaných na základě analýzy švédského trhu, které mohou podniku pomoci se rozhodnout, zda na trh vstoupí.

Seznam použitých zdrojů

ALBAUM, Gerald, Edwin DUERR a Alexander JOSIASSEN, 2016. International marketing and export management. 8th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall. ISBN: 978-1-292-01692-4.

BUCKLEY, Peter J. a Pervez N. GHOURI, 2015. International Business Strategy: Theory and Practice. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-62470-1.

COS, Pilar, Antonio COLOM a Angels CABASÉS, 2018. Geographic export diversification: Determinants and their link with export performance. Wiley Online Library [online] [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/tie.21991?saml_referrer=

CHERNEV, Alexander, 2014. Strategic marketing management. Eighth edition. USA: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.

DENT, Julian a Michael WHITE, 2018. Sales and Marketing Channels: How to Build and Manage Distribution Strategy. 5. vydání. New York, USA: Kogan Page. ISBN 978-07-494-8214-5.

DI MARIA, Eleonora a Roberto GANAU, 2017. SMEs' growth in international markets: export intensity, export diversification and distribution strategies. *Economia e Politica Industriale* [online], vol. 44, no. 3, s. 345-369. ISSN 03912078.

DOLEŽALOVÁ, Hana, 2021. Fair trade: výzva pro všechny. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1220-3.

Europe Robotic Lawn Mower Market – Industry Outlook & Forecast 2022-2027: In-depth Analysis and Data-driven Insights on the Impact of COVID-19 Included in this Europe Robotic Lawn Mower Market Report. Europe robotic lawn mower market size will reach revenue of USD 2163, 2022. NASDAQ OMX's News Release Distribution Channel [online]. ProQuest Central.

FERRERAS-MÉNDEZ, José Luis, Anabel FERNÁNDEZ-MESA a Joaquín ALEGRE, 2019. Export Performance in SMEs: The Importance of External Knowledge Search Strategies and Absorptive Capacity. *Management International Review* [online], vol. 59, no. 3, s. 413-437. ISSN 09388249.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

Investopedia, 2022. *The Investor's Guide to Global Trade.* [online]. New York City: Investopedia [cit. 2022-06-05]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/insights/what-is-international-trade/>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vydání.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.

JANATKA, František, 2017. *Podnikání v globalizovaném světě. 1. vyd.* Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-754-7.

JOHNSON, William H. A., 2020. *Managing Global Strategy: Developing an Effective Strategy in International Business.* New York: Routledge. ISBN 978-0-367-46285-7.

KATSIKEAS, Constantine, Leonidas LEONIDOU a Athina ZERITI, 2020. Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review* [online], vol. 37, no. 3, s. 405-424. ISSN 02651335.

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing. 5. vydání.* Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3006-1.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. Mezinárodní obchodní operace. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4874-0.

MORETTI, Livio, 2019. Distribution Strategy: The BESTX® Method for Sustainably Managing Networks and Channels (Management for Professionals). New York, USA: Springer. ISBN 978-3-319-91959-1.

MORGAN, Neil A., Constantine S. KATSIKEAS a Douglas W. VORHIES, 2012. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. Journal of the Academy of Marketing Science [online], vol. 40, no. 2, s. 271-289. ISSN 00920703.

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

OLABODE, Oluwaseun Eniola, Ogechi ADEOLA a Shahin ASSADINIA, 2018. The effect of export market-oriented culture on export performance: Evidence from a Sub-Saharan African economy. International Marketing Review [online], vol. 35, no. 4, s. 637-660. ISSN 02651335.

Outdoor Power Equipment Market to Soar Exponentially; Factors such as Rising Urbanization and Increasing Interest Towards Landscaping Maintenance to aid Growth: Fortune Business Insights™: Prominent Players included in outdoor power equipment market are Kaercher (Germany), Yamabiko Manufactures (Japan), Husqvarna Group (Sweden), Ryobi (Japan), Techtronic Industries (U.S.), Maruyama U.S., Inc. (U.S.), Stanley Black & Decker (U.S.), MTD Products (U.S.), Makita Group (Japan), VbEmak (Italy) , Toro Company (U.S.), Hikoki (Japan), Deere (U.S.), ECHO (U.S.), Jonsered (Sweden), Bosch (Germany), Honda (Japan), Cub Cadet (U.S.), Troy Blit LLC (U.S.), 2022. NASDAQ OMX's News Release Distribution Channel [online]. ProQuest Central.

PR Newswire: Sweden Lawnmowers Market 2018-2019 & 2024 - Husqvarna Group Dominated the Vendor Landscape Followed by STIGA, 2019. Dublin: ResearchAndMarkets.com's.[online]. [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.prnewswire.com/news-releases/sweden-lawnmowers-market-2018-2019--2024--husqvarna-group-dominated-the-vendor-landscape-followed-by-stiga-300856480.html>

PROQUEST, 2021. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-10-13]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Robotic Lawnmowers Accessories Market Size to Reach \$409.43 Million by 2027. APAC to add Revenue of \$15.39 Million in the Next 5 Years – Arizton: The global robotic lawn mower accessories market was valued at USD 297.96 million in 2021 and is expected to reach USD 409.43 million by 2027, growing at a CAGR of 5.44%, 2022.NASDAQ OMX's News Release Distribution Channel [online]. ProQuest Central.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL and Elnora W. STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press. Business books. ISBN 80-251-1273-X.

SVATOŠ, Miroslav, Vlastislav BENEŠ, Květoslav RŮŽIČKA a Miroslav ŠUBERT, 2009. *Zahraniční obchod: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-6732-1.

Sweden Lawnmowers Market Opportunity and Growth Assessment 2018-2019 & 2024, 2019. NASDAQ OMX's News Release Distribution Channel [online]. ProQuest Central.

The Economist, 2019. Globalisation is dead and we need to invent a new world order [online]. London: The Economist Newspaper [cit. 2022-06-05]. Dostupné z: <https://www.economist.com/open-future/2019/06/28/globalisation-is-dead-and-we-need-to-invent-a-new-world-order>.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, 2013. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.

The Global Economy: Sweden economic indicators, 2022. [online]. [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.theglobaleconomy.com/Sweden/>.

WAISOVÁ, Šárka, 2014. *Manuál exportéra: jak analyzovat zahraniční trhy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-539-5.

WOLFE, Michael, 2018. Five Modes of Entry Into Foreign Markets. In: Bizfluent [online]. Leaf Group Media [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://bizfluent.com/list-6736756-five-modes-entry-foreign-markets.html>