

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**Fakulta lesnická a dřevařská**

**Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky**

Analýza prodejní strategie firem Stihl, Husqvarna a Echo na českém  
trhu v oblasti benzínových motorových pil

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Vypracoval: Jaroslav Šebek

Vedoucí práce: RNDr. Marcel Riedl, CSc.

2024

1

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: Jaroslav Šebek  
Studijní program: Lesnictví  
Specializace: Ekonomika a řízení lesního hospodářství  
Vedoucí práce: RNDr. Marcel Riedl, CSc.  
Garantující pracoviště: Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky  
Jazyk práce: Čeština

Název práce: **Analýza a benchmarking prodejní strategie výrobců motorových pil na českém trhu**

Název anglicky: **Analysis and benchmarking of the sales strategy of chainsaw manufacturers on the Czech market**

Cíle práce: Cílem práce je provedení analýzy a benchmarkingu prodejní strategie výrobců motorových pil Husqvarna, Stihl a Echo na českém trhu s využitím sekundárních dat i vlastního výzkumu formou mystery shoppingu na zvolených pobočkách s následným návrhem praktických opatření u zvoleného výrobce.

Metodika: V úvodní části bude provedena stručná rešerše týkající se významu prodejní strategie v marketingové strategii firmy. Další část práce se zaměří na analýzu prodejní strategie třech výrobců motorových pil Husqvarna, Stihl a Echo. Následně bude realizováno porovnání výrobců, a to jak na regionální úrovni tzn. hodnocení dealerské sítě z hlediska velikosti a hustoty, tak na úrovni konkrétních zvolených prodejních míst, kdy dojde k hodnocení úrovně a kvality prodeje, šíře sortimentu a poskytovaných služeb. Východiskem pro tuto analýzu bude analýza sekundárních dat (desk research). V další fázi se provede benchmarking v oblasti nabízených produktů a způsobu jejich prodeje na základě zjištěných dat a na základě vlastního pozorování, dotazování a u zvolené pobočky výzkumu metodou fiktivního nákupu (mystery shopping). Práce se dále zaměří i na zhodnocení využití moderních metod marketingu (sociální sítě) při komunikaci a prodeji. V závěru práce bude provedena sumarizace výsledků práce včetně konkrétních navržených opatření pro zvýšení kvality prodeje u zvoleného výrobce.

Doporučené zdroje informací:

1. Excellence One Toolbook for Benchmarking. 21 Tools for Benchmarking. Brussels, EFQM Representative Office 2003, 59s. ISBN 90-5236-483-4
2. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
3. KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
4. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; JUPPA, Tomáš; MACHEK, Martin. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
5. KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
6. NENADAL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
7. PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.
8. SCHMITHÜSEN, Franz. *Podnikání v lesním hospodářství a dřevařském průmyslu : základy podnikové ekonomiky a řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2009. ISBN 978-80-213-1945-5.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen pramenů, které cituji a uvádím v příloženém seznamu literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., ve znění zákona č. 81/2005 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Česká zemědělská univerzita v Praze má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce, jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Česká zemědělská univerzita v Praze oprávněna ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

V Praze dne:

Podpis:

## **Poděkování**

V první řadě bych rád poděkoval svému školiteli RNDr. Marcelu Riedlovi, CSc. za energii, čas, trpělivost a cenné rady, které mi během naší spolupráce věnoval. Také nemůžu zapomenout na podporu celé rodiny.

## **Abstrakt**

Tato práce je zaměřená na porovnání prodejní strategie a benchmarking firem Stihl, Husqvarna a Echo na českém trhu v oblasti motorových pil.

První část práce je rešeršní a vysvětluje základní pojmy z oblasti marketingu, jako jsou benchmarking, segmentace trhu, marketing firmy a prodejní strategie, mystery shopping a motorové pily.

Druhá část práce je zaměřena na metodiku výzkumu prodejní strategie firem Stihl, Husqvarna a Echo na českém trhu v oblasti motorových pil vybranými metodami marketingového průzkumu.

Hlavním cílem této práce je provést důkladnou analýzu prodejních strategií výrobců motorových pil na českém trhu a následně provést benchmarking těchto strategií.

Konkrétními cíli jsou:

1. Provést přehled a analýzu trhu s motorovými pilami v České republice. Zahrnout statistiky prodeje, trendy na trhu, důležité hráče a jejich podíl na trhu.
2. Identifikovat hlavní výrobce motorových pil na českém trhu. Analyzovat jejich prodejní strategie, marketingové aktivity a zaměření na zákazníky.
3. Srovnat prodejní strategie výrobců motorových pil z hlediska segmentace trhu, cílového zákazníka, cenové politiky, distribučních kanálů a komunikačních nástrojů.
4. Zhodnotit úspěšnost a efektivitu jednotlivých prodejních strategií na základě definovaných kritérií, jako je tržní podíl, obrat, spokojenost zákazníků atd.

**Klíčová slova:** prodejní strategie, marketingová strategie, benchmarking, motorové řetězové pily, Stihl, Husqvarna, Echo.

## **Abstrakt**

This work is focused on comparing the sales strategy and benchmarking of the companies Stihl, Husqvarna and Echo in the Czech market in the field of chainsaws.

The first part of the work is research. It explains basic concepts from the field of marketing, such as benchmarking, market segmentation, company marketing and sales strategy, mystery shopping and chainsaws.

The second part of the work is focused on the methodology of researching the sales strategy of Stihl, Husqvarna and Echo in the Czech market in the field of chainsaws using selected methods of marketing research.

The main goal of this work is to conduct a thorough analysis of the sales strategies of chainsaw manufacturers in the Czech market and subsequently benchmark these strategies. Specific objectives are:

1. Conduct an overview and analysis of the chainsaw market in the Czech Republic. Include sales statistics, market trends, important players and their market share.
2. Identify the main manufacturers of chainsaws in the Czech market. Analyze their sales strategies, marketing activities and customer focus.
3. To compare the sales strategies of chainsaw manufacturers in terms of market segmentation, target customer, pricing policy, distribution channels and communication tools.
4. Evaluate the success and effectiveness of individual sales strategies based on defined criteria, such as market share, turnover, customer satisfaction, etc.

**Keywords:** business strategy, marketing strategy, benchmarking, chainsaws, Stihl, Husqvarna, Echo.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍL PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>1. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
1.1. Marketing firmy a prodejní strategie.....	11
1.2. Segmentace trhu.....	13
1.2.1. Metodika.....	15
1.3. Benchmarking.....	15
1.4. Mystery shopping.....	17
1.5. Strategický řídicí proces firmy.....	19
1.6. Motorové řetězové pily.....	20
1.6.1. Historie.....	21
1.6.2. Současnost.....	21
1.6.3. Klasifikace motorových pil.....	22
<b>2. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>24</b>
2.1. Charakteristika ta profil firmy Stihl.....	25
2.2. Charakteristika ta profil firmy Husqvarna.....	26
2.3. Charakteristika ta profil firmy Echo.....	27
2.4. Marketingová strategie porovnávaných firem.....	28
2.5. Benchmarking.....	29
2.6. Internetové stránky.....	31
2.6.1. Firma Stihl.....	31
2.6.2. Firma Husqvarna.....	31
2.6.3. Firma Echo.....	32
2.7. Socialní site.....	32
2.8. Mystery shopping.....	33
2.9. Reklama.....	37
<b>3. Výsledky</b> .....	<b>38</b>
<b>4. Shrnutí prodejní strategie firem</b> .....	<b>38</b>
<b>DISKUZE</b> .....	<b>40</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>42</b>



<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>43</b>
<b>INTERNETOVÉ ZDROJE.....</b>	<b>44</b>

### **Seznam obrázků**

- Obrázek 1.* Tvorba marketingové strategie
- Obrázek 2.* Co je to benchmarking
- Obrázek 3.* Šablona procesu benchmarkingu
- Obrázek 4.* Schéma konstrukce motorové pily
- Obrázek 5.* Logo firmy Stihl
- Obrázek 6.* Logo firmy Husqvarna
- Obrázek 7.* Logo firmy Echo
- Obrázek 8.* Prodejna STIHL
- Obrázek 9.* Prodejna Husqvarna
- Obrázek 10.* Prodejna Echo

### **Seznam tabulek**

- Tabulka 1.* Rozdělení benzínových motorových pil do výkonnostních tříd
- Tabulka 2.* Srovnání prodejců v České republice dle hlavních kritérií
- Tabulka 3.* Hodnocení internetových stránek
- Tabulka 4.* Hodnocení webových stránek
- Tabulka 5.* Porovnání vybraných prodejců srovnávaných firem

## ÚVOD

Úvodní část práce je zaměřena na stručnou rešerši týkající se významu prodejní strategie v marketingové strategii firmy. Dále se tato část práce zaměřuje na analýzu prodejní strategie firem Stihl, Husqvarna a Echo na českém trhu. Východiskem pro tuto analýzu je analýza a segmentace trhu s využitím sekundárních dat.

V další části práce je proveden benchmarking v oblasti nabízených motorových řetězových pil a způsobu jejich prodeje na základě zjištěných dat a vlastního průzkumu a výzkumu metodou mystery shopping. Práce je zaměřena na hodnocení využití moderních metod marketingu jako například využití sociálních sítí při komunikaci se zákazníkem a k prodeji svých produktů.

Závěrečná část práce je zaměřena na navržení postupů vedoucích ke zlepšení prodejní strategie na základě dosažených výsledků. Tato část práce se dále věnuje rozboru a rekapitulaci výsledků práce a navržených opatření.

## CÍL PRÁCE

Hlavním úkolem mé bakalářské práce je provést analýzu a benchmarking prodejních strategií výrobců motorových řetězových pil na českém trhu. Analyzovat a porovnat prodejní strategie výrobců motorových řetězových pil nám poskytne cenné poznatky o tom, jak se tyto výrobci snaží oslovit zákazníky, zvýšit prodeje a dosáhnout dlouhodobého úspěchu na trhu.

Pro dosažení stanovených cílů budou využity různé metodologické přístupy. Primární data budou získána prostřednictvím průzkumu trhu, dotazníkového šetření nebo rozhovorů s klíčovými zástupci výrobců motorových řetězových pil. Sekundární data, jako jsou statistiky prodeje, výzkumy trhu a odborná literatura, budou použity k podpoře analýzy a benchmarkingu.

## 1. TEORETICKÁ ČÁST

### 1.1. Marketing firmy a prodejní strategie

Co se skrývá za pojmem „marketing“? Většina lidí mylně spojuje marketing s prodejem a reklamou.

Marketing a jeho vývoj je spjat s trhem a jeho rozvojem. Základní podmínkou marketingové koncepce je existence tržní ekonomiky. Tržní orientace firem představuje soustředění na trh, jeho potřeby a jejich uspokojení, což znamená citlivost na požadavky různých zákazníků. Představuje také vědomí, že úspěch jakéhokoliv podnikání závisí na schopnosti jejich uspokojení. Nutnost uspokojování trhu, to je podstata procesu podnikání v tržně zaměřených firmách. Podniky chápou marketing jako samozřejmou část podnikání. (Horáková, 2003)

Mnozí jsou proto překvapeni, když zjistí, že nejdůležitějším prvkem marketingu není prodej. Prodej je jen špičkou marketingového ledovce, jednou z jeho mnoha funkcí a často ne nejvýznamnější. Pokud odborník odvedl dobrou práci v takových oblastech marketingu, jako je identifikace potřeb spotřebitelů, vývoj vhodných produktů a jejich oceňování, zavedení systému pro jejich distribuci a efektivní propagaci, budou se takové produkty jistě snadno prodávat. Pro objasnění této definice zvažte následující pojmy: potřeby, požadavky, zboží, směna, transakce a trh. (Kotler, 2005).

Také marketing je soubor přístupů, metod a činností, které umožňují řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu. Marketing je vystaven vlivu změn souvisejících

s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení. V praxi se o marketingu neuvažuje jen v obecné poloze, ale spojuje se s různými subjekty a objekty, které mají různé funkce a časové horizonty, ve kterých má marketing nestejně postavení a význam. (Horáková, 2003)

Prodejní strategie je součástí strategického marketingu. Je jednou z vývojových fází marketingu. Tato fáze pomáhá shromáždit a analyzovat informace, které se využívají v každodenních situacích v podniku. Prodejní strategie také slouží k identifikaci trendů v marketingovém prostředí a následně ke kvalifikovanému odhadu vlivu těchto trendů na podnikovou činnost. Tyto informace slouží při sestavování marketingových plánů, a to v rozdílném množství. Podle těchto informací můžeme říci, že strategický marketing klade velký důraz na plánovací etapu marketingového procesu. (Horáková, 2003)



Obrázek. 1. Tvorba marketingové strategie

V současnosti se tempo inovací neustále zrychluje a konkurence na trzích se zintenzivňuje. Firmy stojí před složitými výzvami, jak udržet krok a předstihnout své konkurenty. V oblasti výroby a prodeje motorových pil, produktů charakteristických vysokou mírou technologického pokroku a specifickými potřebami zákazníků, se tyto výzvy jeví obzvláště akutně. Firmy musí tedy nejen vyvíjet kvalitní a inovativní produkty, ale také najít efektivní způsoby, jak tyto produkty prezentovat a prodat konečným uživatelům.

Digitální transformace a měnící se zákaznické preference vyžadují od firem, aby neustále přizpůsobovaly a inovovaly své prodejní strategie. V tomto technologicky rychle se měnícím prostředí hrají zásadní roli digitální marketing, personalizace komunikace a efektivně

navržené distribuční sítě, které společně tvoří komplexní a flexibilní prodejní systém schopný reagovat na změny v tržních trendech a zákaznickém chování.

## 1.2. Segmentace trhu

Segmentace trhu je metoda marketingového řízení, která se zabývá analýzou trhu, kdy se podnik snaží poznat a analyzovat strukturu trhu, kde chce svůj výrobek či službu nabízet. Při segmentaci trhu se jedná o rozčlenění celkového trhu na jednotlivé skupiny zákazníků, které chce podnik svým výrobkem zaujmout. Cílové segmenty se navzájem odlišují svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Jednotlivé skupiny zákazníků (vybrané segmenty) by měly být co nejvíce homogenní, ale mezi sebou navzájem co nejvíce odlišné. (WÖHE, 2007)

Segmentace je rozčlenění trhu do tržních segmentů, tj. do stejnorodých, potenciálních skupin zákazníků, kteří mají stejné nebo velmi podobné potřeby, nákupní chování a spotřební zvyklosti. Firma se nesnaží oslovit všechny zákazníky na trhu, ale pouze jejich určitou část. Hledá na trhu významné skupiny zákazníků a rozhoduje se, kterou skupinu (segment) tržně osloví. Na segment orientuje pak také svůj marketingový mix. Popsaný přístup nazýváme cíleným marketingem.

- Geografická segmentace. Jedná se o rozdělení trhu dle odlišných geografických faktorů jako národy, státy, regiony, země, města, kraje atd. Na základě určení, do jakého segmentu spotřebitelé patří, se firma rozhoduje, zda bude působit celoplošně či lokálně. Důležitým bodem v této marketingové strategii je dodržování tradic a zvyků u odlišných národností. Zejména velké firmy dost často využívají členění trhu na různé geografické jednotky, zejména státy, regiony, města a vesnice. Moderním prvkem je vytváření regionálních marketingových programů, které uspokojují specifické potřeby dané oblasti z hlediska produktu reklamy, podpory prodeje.

- Demografická segmentace. Například věk, pohlaví, velikost rodiny a její životní cyklus, vzdělání, náboženství, příjem, národnost, povolání apod. Demografická kritéria jsou v marketingu používaná nejčastěji.

- Psychografická segmentace. Při psychografické segmentaci jsou lidé rozděleni do jednotlivých skupin podle osobnosti, podle příslušnosti k určité sociální skupině, podle životního stylu nebo podle chování. • Podle osobnosti (podnikavá, autoritativní, spokojená, cílevědomá, dominantní, uzavřená, společenská, ambiciózní ...). • Podle příslušnosti k určité

sociální třídě (bohatí, střední třída, spodina). • Podle životního stylu. Různé typologie životních stylů (vegetariáni, cestovatelé, jogíni, sportovci, fanoušci apod.). • Charakteristika osobnosti podle chování. Často se používá členění trhu podle znaků osobnosti. Kupující se rozdělují podle znalosti výrobku, postoje k výrobku, reakce na výrobek, podle chování spotřebitele ve vztahu k výrobku (očekávání užitku, stupeň uspokojení potřeb, stupeň věrnosti výrobku či značce, postoj k výrobku apod.). Trh je tedy členěn podle zařazení spotřebitelů do sociálních vrstev a podle životního stylu. Životní styl a sociální zajištění jsou velmi úzce spojeny se zájmem o určité výrobky a s nákupním chováním.

Segmentaci trhu lze využít například při plánování reklamních kampaní nebo internetových reklamních kampaní, tvorbě reklamních textů a sloganů pro reklamu v tisku a mediích, věrnostních programů a spotřebitelských soutěží, obchodních textů pro internetové stránky, vývoji nových výrobků atd.

Pro efektivní segmentaci si společnost má určit, konkrétní požadavky na daný segment. Před samotnou segmentací je nutno určit zásady ke stanovení segmentů, aby nedošlo k oslovení nevhodné skupiny zákazníků. Jedná se o tyto čtyři základní zásady:

1. Měřitelnost – každý segment, který má být použit, by se měl dát změřit.
2. Přístupnost – segment, který firma hodlá obsadit, by měl být přístupný.
3. Významnost – segment by měl být významný a dostatečně velký, aby firmě pokryl náklady spojené s podnikatelskou činností.
4. Rozlišitelnost – je mnoho segmentů, které lze najít na trhu, proto je důležité rozlišit více segmentů s potenciálními zákazníky. (Nenadál, 2004)

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou a srovnáním prodejních strategií tří výrobců motorových pil – Husqvarna, Stihl a Echo – na českém trhu. Výběr těchto značek není náhodný; neboť každá z těchto značek má poněkud odlišný přístup k prodeji, marketingu a distribuci svých produktů, což umožňuje analyzovat rozdíly v prodejních strategiích a identifikaci best practices.

### 1.2.1. Metodika

Pro dosažení tohoto cíle práce kombinuje deskový výzkum (desk research) a terénní výzkum (field research), čímž získá široké spektrum dat pro komplexní analýzu. Desk research zahrnuje shromažďování a analýzu sekundárních dat z dostupných zdrojů.

Terénní výzkum pak doplní tento základ o praktické poznatky z reálného prostředí. Bude využívána technika mystery shopping, která umožní hodnotit zákaznickou zkušenost a kvalitu prodejního procesu ve vybraných prodejnách.

Analýza bude zahrnovat hodnocení cenové politiky, dostupnosti a rozmanitosti distribučních kanálů, efektivity marketingových a komunikačních strategií, a schopnosti firmy adaptovat se na měnící se tržní podmínky. Speciální pozornost bude věnována i využití digitálních nástrojů a technologií, které hrají stále větší roli v moderních prodejních strategiích.

Cílem je identifikovat klíčové faktory, které přispívají k úspěchu nebo neúspěchu současných prodejních strategií a navrhnout konkrétní opatření a inovace, které by mohly zlepšit výkonnost a tržní pozici vybraného výrobce. Tímto způsobem práce přispěje k lepšímu pochopení dynamiky prodejních strategií v kontextu českého trhu s motorovými pilami a poskytne návrhy pro zlepšení praxe

### 1.3. Benchmarking

Benchmarking je nástroj strategického managementu, se kterým poprvé přišla firma Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století. Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.

Benchmarking je jedním z nástrojů pro srovnávací analýzu podnikových procesů. Firmy mohou porovnávat své úspěchy a neúspěchy nejen s těmi konkurenty, ale také s tím, co se děje mezi jejich vlastními odděleními. Benchmarking ve výsledku umožňuje získat tzv. benchmarky – ideální ukazatele využitelné pro další rozvoj podnikání.

Jedním z hlavních cílů benchmarkingu je překonat konkurenty, ale ne tak z kvantitativního, jako z kvalitativního hlediska. Na základě výsledků analýzy lze vyvodit následující závěry:

- Jak obchodní firma zůstává za svými konkurenty a v čem může být úspěšný.
- Jaké oblasti podnikání zažívají čerpání a jak je lze posunout na další úroveň.
- Jaké zkušenosti lze úspěšně převzít od konkurentů nebo společností z jiných oblastí.

- Jaké nové nápady a příležitosti lze zavést do podnikání.
- Jak dobře společnost splňuje globální standardy, konkurenci nebo svůj vlastní obchodní model.



Obrázek 2. Co je to benchmarking

Smyslem benchmarkingu je zjištění pozice vlastní společnosti na trhu a její zlepšení na základě srovnání s konkurencí a s důrazem na využití vlastních předností a potlačení vlastních nedostatků. Součástí zlepšení by mělo být i učení se od konkurenčních společností. (Nenadál, 2004)

Postup benchmarkingu probíhá v pěti krocích:

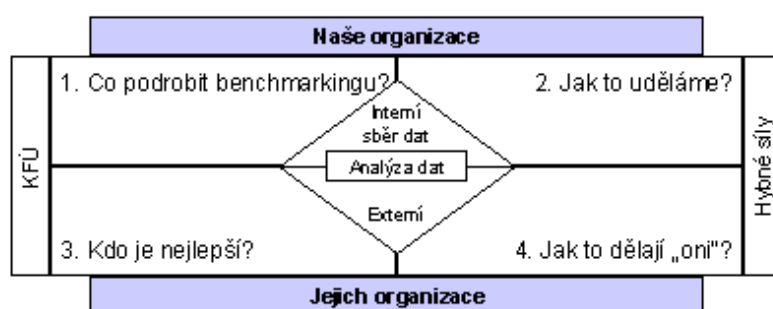
1. Zjištění pozice společnosti na trhu, poznání činností firmy a zjištění slabin a předností společnosti. Tato zjištění se vedení firmy a analytici snaží kvantifikovat.
2. Zjištění pozice konkurence na trhu a také zjištění, jakými způsoby si zajišťuje svůj podíl na konkrétním trhu. Následuje zjištění slabin a předností konkurentů a jejich kvantifikace.
3. Definice faktorů úspěchu, a to, jak na základě zjištěných informací od vlastní společnosti, tak i od společností konkurujících na daném trhu. Navazuje i přebírání definovaných faktorů a zjištěných předností konkurence. Jedná se o napodobení či modifikace předností konkurence.
4. Pokus o získání převahy nad konkurenty a využití znalostí a předností společnosti.



5. Opakovat tyto kroky tak často, jak to bude možné a nutné. (Nenadál, 2004)

Jedním z hlavních cílů benchmarkingu je překonat konkurenty, ale ne tak z kvantitativního, jako z kvalitativního hlediska. Na základě výsledků analýzy lze vyvodit následující závěry:

- Jak dalece podnik zaostává za svými konkurenty a v čem může být úspěšný.
- Jaké oblasti podnikání zažívají čerpání a jak je lze posunout na další úroveň.
- Jaké zkušenosti lze úspěšně převzít od konkurentů nebo společností z jiných oblastí.
- Jaké nové nápady a příležitosti lze zavést do podnikání.
- Jak dobře společnost splňuje globální standardy, konkurenci nebo svůj vlastní obchodní model.



Obrázek 3. Šablona procesu benchmarkingu

#### 1.4. Mystery shopping

Mystery Shopper – metoda kvalitativního marketingového výzkumu. Tajným kupujícím je osoba se speciálním výcvikem, která provádí inspekce jménem klientské společnosti a informuje společnost o všech nuancích provedených kontrol. Hlavní povinností tajného kupujícího je uskutečnit návštěvu prodejního místa nebo služby, konzultovat výrobek nebo službu, provést nákup nebo získat službu. Získává zpětnou vazbu o svých zkušenostech.

Tato technika sběru dat eliminuje únik informací, na rozdíl od jiných výzkumných technik (např. dotazování, experiment). Záznamy se zpětnou vazbou vyplňuje výzkumník do

dotazníku nebo může pořizovat audio a video nahrávky. Mystery shopping může být použit v každém odvětví. Nejčastěji se posuzují prodejny, kina, hotely, restaurace, zdravotnická zařízení apod. V oblasti hotelových služeb se používá i výraz mystery guest, například při ověřování klasifikace hotelu („hvězdičky“) některou z hotelových asociací. (Bhatia, 2013)

Při mystery shoppingu se zkoumá:

- počet zaměstnanců v prodejně
- jak dlouho trvá, než si fiktivního zákazníka někdo všimne
- rychlost služby
- zda prodavač navrhuje prodej nějakého dodatečného produktu
- zda je pozdrav přátelský
- otázky kladené prodavačem pro nalezení vhodného produktu
- druhy předvedených výrobků
- prodejní argumenty používané prodavačem
- zda a jak se prodavač pokouší uzavřít prodej
- zda prodavač pozval zákazníka k opětovné návštěvě prodejny
- čistotu prodejny a příslušenství
- dodržování norem společnosti vztahující se ke službě, vzhledu prodejny a prezentace
- jména zaměstnanců (Bhatia, 2013)

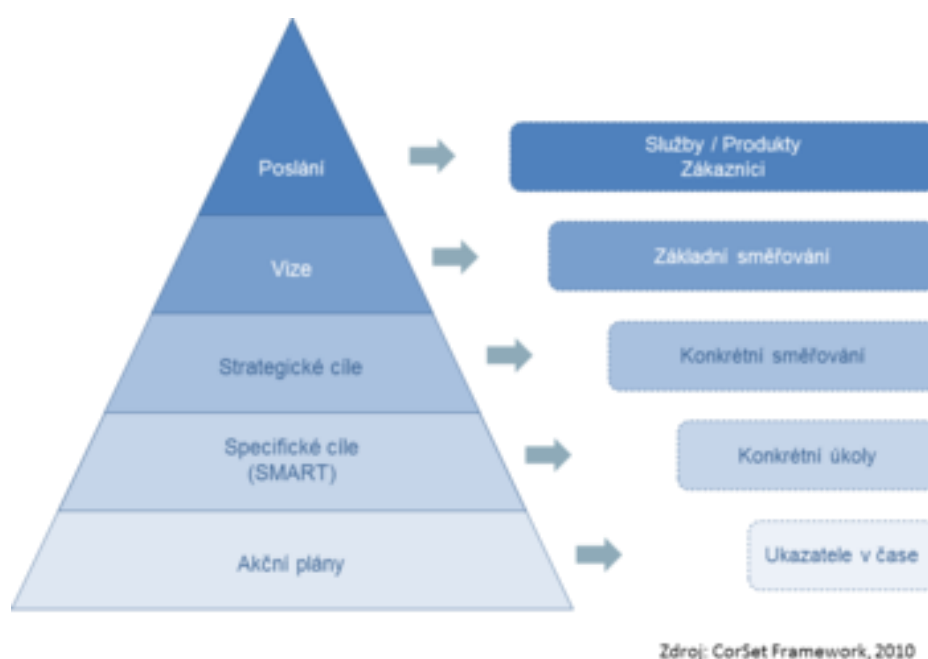
## 1.5. Strategický řídicí proces firmy

Strategický řídicí proces firmy je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku a jeho realizaci. Je to podstatná součást aktivit každého podniku, který působí v tržních podmínkách. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištění cíle.

Je klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitou, kde se setkávají všechny manažerské funkce - je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace.

Formuluje pravidla fungování, priority a směr, kterým se organizace v dlouhodobém horizontu chce ubírat. Celý proces strategického řízení probíhá ve 4 základních, neustále se opakujících fázích (tzv. Strategický cyklus):

- Formulace strategie (mise organizace, její vize a strategické cíle)
- Plánování strategie (vytvoření strategického plánu a harmonogramu realizace)
- Realizace strategie (alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění strategických cílů)
- Kontrola strategie, monitoring stavu a vyhodnocování strategie (vyhodnocení a případná aktualizace strategie).



Pro strategické řízení je naprosto zásadní dosažení toho, aby všichni pracovníci věděli, jaké jsou společné cíle a usměrnili své chování a jednání k jejich dosažení. To je opravdový, nejvyšší a jediný smysl strategického řízení.

Především je to dobře fungující a prosperující organizace a dosažené cíle. Jedním z výstupů strategického řízení je ale také samotná strategie. Jedná se zpravidla o dokument nebo jinak sepsanou deklaraci obsahující popis mise organizace, její vize a strategických cílů a harmonogramu jejich dosažení. Měla by být co nejstručnější a nejsrozumitelnější všem tak, aby každý věděl, co má dělat. Velkou chybou je sepisování mnoho stránkových dokumentů, které nikdo nečte.

Strategie nemusí být jen jedna. Vždy musí existovat jedna hlavní strategie (někdy označována jako obchodní či globální strategie), která agregovaně určuje celkové směřování organizace či podniku. Velké organizace dle svých potřeb dále pracují s hierarchií dalších podřízených strategií, jako jsou například:

- Finanční strategie
- Obchodní strategie
- Personální strategie / Strategie rozvoje lidských zdrojů
- Informační strategie a další

## 1.6. Motorové řetězové pily

Motorová řetězová pila je mechanický stroj s různým typem pohonu. Nejčastějším typem pohonu je spalovací motor, dále pak elektrický. Pneumatický a hydraulický pohon se v dnešní době příliš nepoužívá. Motorová řetězová pila může být přenosná, mobilní nebo stacionární. (Simanov, 2018)

Jsou určené především ke kácení stromů, zkracování a opracování dřeva, dále i zdiva a kamene (speciální řetěz). Profesionálně jsou nejčastěji používány v dřevařském průmyslu, lesnictví, k údržbě sadů a zahrad, požární ochraně a ve stavebnictví. Dnes je také hojně používána v sochařství.

### 1.6.1. Historie

Vynálezu motorové řetězové pily předcházela vynález řezného řetězu, který byl původně uváděn do střídavého obousměrného pohybu ručně a až později byl doplněn vodící lištou a jednosměrným pohybem řetězu. První patent na řetězovou pilu byl registrován v USA už v roce 1858, ale její princip byl ověřen (rovněž v USA) až roku 1906 a teprve roku 1908 byla v USA vyrobena první řetězová pila s elektrickým motorem. (Simanov, 2018)

V Evropě byla pravděpodobně první dvoumužná elektrická řetězová pila Smolík, inzerovaná v prospektu Československé lesnicko-dřevařské banky v Praze roku 1922. Z dostupné literatury vyplývá, že první evropskou elektrickou řetězovou pilou byla Stihl-Elektro-Abläng-Kettensäge (firmy Andreas Stihl), uvedená na trh v roce 1926. ([www.stihl.cz](http://www.stihl.cz)) Roku

1930 se na evropském trhu objevila elektrická motorová řetězová pila Dolmar DB 35, kterou mohl díky její váze (22 kg i s kabelem) teoreticky obsluhovat pouze jeden muž. (Simanov, 2018)

První motorová řetězová pila v Evropě byla vynalezena ve Švédsku roku 1916. Jednalo se o motorovou benzinovou pilu Sector a existují doklady, že byla používána i v Německu, než ji kolem roku 1920 nahradily pily Rinco a koncem 20. let pily Stihl. (Simanov, 2018)

Další evropskou benzinovou dvoumužnou motorovou pilu vyrobila společnost E. Ring & Co. v Berlíně roku 1925, ale místem skutečné výroby pily byl zřejmě Rumburk. Firma Andreas Stihl představila svou dvoumužnou benzinovou pilu v roce 1929. První benzinové pily byly řešeny jako dvoumužné, což jednak odpovídalo tehdejšímu technickým možnostem, jednak kopírovalo technologii těžby dříví břichatkou. Hlavním důvodem, proč trvalo několik desetiletí, než se staly běžnou součástí lesnictví, byla jejich těžkopádnost způsobená značnou vahou (původně přes 60 kg), dále pak velikost, tvar a poruchovost. Odhaduje se, že za léta 1937–1939 činila celosvětová produkce motorových pil jen 40 až 50 tisíc kusů. (Simanov, 2018)

### 1.6.2. Současnost

V roce 1960 vyrábělo na světě motorové pily asi 45 firem, které nabízely téměř 200 modelů pil. Převodové pily z nabídky prakticky zmizely, parametry pil jednotlivých výrobců se téměř standardizovaly a jednotlivé firmy nadále posouvaly technickou úroveň. Nelze tedy tvrdit, že by se jen jedna firma prosadila jako lídr technického vývoje. Z této doby pocházejí pily současného konstrukčního pojetí, určené i pro odvětvování. V souvislosti s vylehčováním pil a zvyšováním jejich výkonu se několikrát změnilo limity pro jejich zařazení do hmotnostních a výkonových kategorií (velmi těžké, středně těžké, lehké, velmi lehké). (Simanov, 2018)

Nabídka motorových řetězových pil respektuje specifické požadavky uživatelů v profesionálních i rekreačních aktivitách. Vyvinuty tak byly pily pro kácení a příčné přeřezávání, výrobu palivových špalků, výrobu řeziva na místě těžby, odvětvovací a vyvětvovací pily pro průklest stromů, tesařské a truhlářské pily, pro řemeslnické činnosti, pily hasičské, záchranářské a speciální pily pro potravinářství. (Simanov, 2018)

### 1.6.3. Klasifikace motorových pil

Motorové pily lze rozlišovat podle řady kritérií, jako je např.:

a) druh pohonu:

- spalovací motor (dvoudobý, čtyřdobý)
- elektromotor (dále dle druhu a úrovně napětí elektrického proudu)
- hydromotor
- pneumatický motor

b) hmotnostní a výkonové třídy – viz tab 2.

Třída	Hmotnost (kg)	Zdvihový objem (cm <sup>3</sup> )	Výkon motoru (kW)
I. Velmi lehké	4 - 5	30 - 40	1,1 – 1,9
II. Lehké	6 - 7	50 - 60	1,9 – 2,6
III. Středně těžké	8 - 10	60 - 80	2,6 – 3,4
IV. Těžké	11 - 12	90 - 100	3,7 – 4,8
V. Velmi těžké	13 <	120 - 140	5,2 – 6,6

Tabulka 1. Rozdělení benzínových motorových pil do výkonnostních tříd

c) celkový charakter konstrukce (pily jednomužné a dvoumužné, standardní a vyvýšené rukojeti, spalovací motor s vodorovným, šikmým či svislým uložením válce, elektromotor s příčným nebo podélným uložením apod.)

d) charakter řezací části (provedení vodicích lišt a pilových řetězů)

e) účel použití (víceúčelové, jednoúčelové, speciální)

f) kategorie užití (profesní, farmářské, hobby)

g) výrobce.

Motorové pily jsou vybaveny vysokootáčkovými motory, které poskytují max. výkon při řádově 9000 ot.min-1. Maximální otáčky motoru při nezátíženém řetězu však mohou dosáhnout dle typu pily hodnoty 12 až 15 tis. ot.min-1. Pilový řetěz přitom může obíhat poměrně vysokou oběžnou rychlostí okolo cca 90 km.h-1.

Naprosto převažujícím druhem pohonu motorových pil jsou spalovací, zážehové, dvoudobé jednoválcové motory s vratným pohybem pístu, jejichž kliková hřídel je přímo (bez

převodu) spojena přes odstředivou samočinnou spojku s hnacím ústrojím pilového řetězu. Pily s elektrickým pohonem jsou vybaveny zpravidla elektromotorem využívajícím střídavého napětí 230 V, existují i elektrické pily poháněné stejnosměrným proudem o napětí 12, 18, 24 nebo 36 V. Pily s hydromotory či pneumatickými motory jsou určeny pro speciální účely a v běžné praxi se nepoužívají.

Detailní produktové členění motorových pil a zákaznickou segmentaci uvádí například (CMI, 2023) takto:

Globální trh s motorovými pilami, podle produktu

- Pohon na benzin
- Elektrické s kabelem
- Bez kabelové

Globální trh s motorovými pilami, podle uživatelského segmentu

- Komerční/profesionální
- Rezidenční/amatérské

Globální trh s motorovými pilami, podle distribuce

- Online
- Offline

Globální trh s motorovými pilami, podle geografie

- Severní Amerika
- Evropa
- Asie Tichomoří
- Latinská Amerika
- Střední východ a Afrika

Dále segmentaci a srovnání na straně zákazníka nabízí např. (Gaworski, et al. 2022)

Účel využití

- těžba dřeva
- ořezávání
- prořezávání
- řezbářství,
- sochařství z ledu
- stavebnictví

- ostatní využití.

Podmnožina technických vlastností:

- Motor - celkové hodnocení výkonu motoru, kvality práce a trvanlivosti;
- Hmotnost - hodnocení z pohledu náročné práce;
- Vodicí lišta - hodnocení prvku z hlediska životnosti;
- Mazání - hodnocení množství oleje aplikovaného na řetěz a jeho přehřívání;
- Řezací řetěz - hodnocení z hlediska přesnosti práce a životnosti;
- Spojkový buben - hodnocení z hlediska doby opotřebení a životnosti;
- Systém tlumení - hodnocení vibrací a správného fungování tlumičů.

Podmnožina funkčních vlastností:

- Funkčnost - hodnocení rozsahu použití pily;
- Úroveň hluku - hodnocení z pohledu náročné práce;
- Spolehlivost - hodnocení správného fungování a doby provozu;
- Zpracování - celkové hodnocení zpracování, estetiky a použitých materiálů;
- Ovládání - hodnocení uživatelské přívětivosti;
- Servis - hodnocení spokojenosti zákazníků s možností opravy zařízení;
- Cena - hodnocení dostupnosti ceny.

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

### 2.1. Charakteristika ta profil firmy Stihl

Koncern STIHL vyvíjí, vyrábí a prodává motorové stroje pro lesnictví a zemědělství, ale také pro údržbu krajiny, stavebnictví a soukromé zahradníky. Širokou škálu produktů doplňují digitální řešení a servisní služby. Výrobky STIHL se vždy prodávají prostřednictvím specializovaných prodejců poskytujících také odborný servis a také prostřednictvím několika vlastních e-shopů.





Obrázek 5. Logo firmy Stihl

Andreas Stihl AG & Company KG je německý výrobce řetězových pil a jiných ručních zahradnických a lesnických zařízení. Jejich sídlo je ve Waiblingenu v Bádensko-Württembersku poblíž Stuttgartu v Německu. Stihl založil v roce 1926 Andreas Stihl, významný inovátor ve výrobě řetězových pil. Andreas Stihl AG je soukromá společnost vlastněná potomky Andreas Stihl.

Společnost STIHL má rozsáhlou a silnou distribuční síť zahrnující 42 dceřiných společností, přibližně 120 dovozců a více než 55 000 specializovaných prodejců ve více než 160 zemích. Kromě toho provozuje společnost STIHL několik vlastních e-shopů, jejichž množství neustále narůstá.

Globální trhy nabízejí potenciál růstu, ale také prostor pro větší konkurenci. Obojí vyžaduje od společnosti STIHL vysokou míru obratnosti. Stihl chce být v celosvětovém měřítku přední značkou v oboru a dále posilovat postavení na globálním trhu. Aby toho dosáhli, vytváří globální standardy a synergie ve všech fázích hodnotového řetězce a zároveň zůstává blízko místním potřebám trhů. Základem úspěchu společnosti STIHL je celosvětová prodejní síť a mezinárodní výrobní síť. Prosazuje vyváženou politiku umístění poboček a po celém světě vyrábí produkty s dodržением nejvyšších standardů výroby a kvality. (Stihl.cz)

Podle vlastních internetových stránek společnost STIHL prezentuje svou značku jako produkt založený na vysoké kvalitě a inovacích. V současné době společnost STIHL vlastní přibližně 2500 patentů na své produkty a technologie. Většinu dílů a produktů vyrábí ve vlastní režii.

## 2.2. Charakteristika a profil firmy Husqvarna

Husqvarna je celosvětovým výrobcem venkovního nářadí na stříhání a udržování trávníků, zahrad, lesů a parků a stavební mechanizace. Společnost byla založena v roce 1689 ve Švédsku a je jednou z nejstarších průmyslových firem na světě. Společnost sídlí ve městě Husqvarna v jižní části Švédska nedaleko Jönköpingu.



*Obrázek 6.* Logo firmy Husqvarna

Tradiční švédská společnost Husqvarna započala svou dráhu již v roce 1689. Husqvarna je inovátorem a světovou autoritou ve výrobě strojů pro práci v lese, parku či zahradě. Tradice, kvalita a špičkové inovace především v oblasti akumulátorových a robotických řešení ve jménu vysokého výkonu, ergonomie a péče o životní prostředí.

První továrna Husqvarny fungovala jako zbrojařský závod, založil ji švédský polní maršál a inženýr Erik Dahlberg. Ten přesvědčil švédského krále Karla XI. o důležitosti založení zbrojovky na výrobu vlastních pušek. V roce 1820 měla Husqvarna přibližně 300 zaměstnanců. V roce 1825 čítala firma již okolo 1000 zaměstnanců. V roce 1867 došlo k privatizaci a vznikla společnost Husqvarna Vapenfabriks Aktiebolag. Ta rozšířila řadu vyráběných produktů o lovecké zbraně a kuchyňská kamna. V roce 1872 začala firma vyrábět šicí stroje a kuchyňské vybavení. Výrobu motocyklů spouští Husqvarna v roce 1903. V roce 1918 kupuje švédskou firmu Norrahammars Bruk a rozšiřuje výrobu o vytápěcí kotle a sekačky na trávu. V letech 1934-1949 začíná společnost vyrábět první elektrické sporáky, myčky na nádobí a pračky. V roce 1959 spouští Husqvarna výrobu motorových pil a elektrických sekaček na trávu. V roce 1968 prodává Husqvarna své produkty již ve 20 zemích. V 80. letech začíná Husqvarna vyrábět vyžínače, foukače listí, ridery a zahradní traktory. V roce 1995 uvádí na trh první samohybnou sekačku na trávu na solární pohon. Do Husqvarna Group patří kromě značky Husqvarna také McCulloch, Jonsered, Partner, Flymo, Diamant Boart, PoulanPRO, Zenoah, Weedeater, Klippo

a Gardena, která je evropským leaderem v oblasti produktů na zavlažování. Produkty Husqvarna Group jsou prodávány ve více než 100 zemích.

### 2.3. Charakteristika a profil firmy Echo

Japonská společnost YAMABIKO je třetím největším výrobcem motorového ručního nářadí na světě, ale zároveň světovou jedničkou v oblasti inovací a světovým leadrem ve vývoji motorů s redukovanými emisemi splňujících nejpřísnější normy. YAMABIKO Corporation byla založena v roce 2008 za účelem fúze společností Kioritz Corporation (KIORITZ + ECHO) a Shindaiwa Corporation s cílem zvýšení efektivity a celosvětové konkurenceschopnosti obou značek.



Obrázek 7. Logo firmy Echo

Výrobky japonské společnosti YAMABIKO jsou známy ve světě pod značkami ECHO a SHINDAIWA a jsou synonymem špičkové kvality. Historie těchto značek sahá až do první poloviny 20. století. Produkty nabízejí zákazníkům inovativní řešení chráněná mnoha patenty a poskytují maximální výkon, komfort a spolehlivost v mnoha ohledech. Společnost YAMABIKO je známa též svým úsilím vynakládaným na ochranu životního prostředí, čemuž podřizuje podstatnou část vlastního technologického vývoje.

Výrobní filozofie společnosti YAMABIKO je založena na vertikální integraci (soběstačnost v rámci celé produkce), která umožňuje kontrolu výrobních procesů od syrového materiálu až po dokončení samotného výrobku ve všech směrech. Cílem je též maximální efektivita výroby, ve které jsou použita moderní robotická pracoviště i tradiční lidská práce. Výsledkem tohoto spojení je nejvyšší dlouhodobá úroveň kvality, kterou nabízí. Po dobu několika let vyprodukovala společnost YAMABIKO přes 55 milionů motorů, čímž se dlouhodobě řadí mezi tři největší světové výrobce. V současné době má YAMABIKO tři

výrobní závody v Japonsku (Morioka, Yokosuka a Hirošima), jeden v Číně (Shenzhen) a jeden ve Spojených státech amerických (Illinois). Ve všech těchto závodech je výroba založena na principu „quality first standards“, jejímž výsledkem jsou výrobky prvotřídní kvality. Důkazem jsou milióny spokojených zákazníků po celém světě.

## 2.4. Marketingová strategie porovnávaných firem

Posuzované společnosti mají dostatečné informační kampaně o svých produktech, díky nimž může zákazník porovnávat technické parametry jednotlivých výrobků. Zároveň může kupující porovnat i cenu daných produktů, protože ceny jsou zveřejněny u všech produktů. Na základě dostupných dat však není možné jednoduché vytvořit objektivní cenovou analýzu, protože porovnávané firmy nenabízejí produkty naprosto totožných parametrů

Typické zákaznické segmenty pro práci s motorovými pilami vytvořené na základě rozhovorů s prodejci a uživateli jsou:

### Příležitostný uživatel

Příležitostný uživatel zejména ocení nízkou hmotnost, vysokou úroveň bezpečnosti, nízké provozní náklady, nízkou pořizovací cenu. Neklade takové nároky na výkon, trvanlivost ve stálém zatížení. Žádoucí pro něj je komfort obsluhy (nízká hladina hluku, snadná výměna řetězu, a nízké nároky na údržbu). Pilu používá jednou za měsíc. Design a ergonomie jsou velice významné.

### Amatér/farmář

Nároky na okamžitý výkon se blíží profesionálním strojům, nicméně nepředpokládá trvalé, každodenní zatížení stroje. Je pro něj důležitá spolehlivost i při relativně málo časté údržbě. Je připraven strpět určitý diskomfort (náročnější výměna dílů, vyšší váha, větší spotřeba).

### Profesionál – dřevorubec

Klíčová je spolehlivost, kvalitní servis a dlouhodobý trvalý výkon stroje i jeho součástí. Poměr funkce/výkon je klíčový, kdy cena není sama o sobě významným parametrem. Snadná montáž a demontáž opotřebovaných prvků je nutností.

## Speciální využití (beton)

Zde je významný servis, dostupnost náhradních dílů, efektivita práce a snadnost obsluhy. Nepředpokládá se, žeby stroj byl využíván každý den, nicméně pro obsluhu musí být snadné stroj ovládat (včetně zaškolení) a provádět potřebnou údržbu. Nízká úroveň poruch, poškození a vysoká odolnost i při méně šetrném zacházení je významná.

## 2.5. Benchmarking

Jako srovnávané produkty pro účel benchmarkingu byl zvolen segment benzínových motorových pil, vzhledem ke skutečnosti, že tvoří nosnou část výrobního portfolia daných výrobců. Geograficky byla zvolena Česká republika. Produktový benchmarking byl proveden na úrovni nosných produktů u spotřebitelského segmentu „častý uživatel – amatér/farmář“ a na úrovni online marketingové komunikace.

Porovnávané skutečnosti	Stihl	Husqvarna	Echo
Společnost	Andreas STIHL, spol. s r.o.	Husqvarna Česko, s r.o.	YAMABIKO Corporation
Právní forma	Společnost s ručním omezeným	Společnost s ručním omezeným	
Zakladatel	Andreas Stihl		fúze společností Kioritz Corporation (KIORITZ + ECHO) a Shindaiwa Corporation
České nebo zahraniční	Zahraniční (Německo)	Zahraniční (Švédsko)	Zahraniční (Japonsko)
Síť prodejen	40	164	150

Tabulka 2. Srovnání prodejců v České republice dle hlavních kritérií

Vybraný model pro segment častý uživatel – amatér/farmář

Vlastnost / Značka	Echo	Stihl	Husqvarna
<b>MODEL</b>	CS-4010	MS 231	445
<b>Motor</b>	41,6 cm <sup>3</sup>	42,6 cm <sup>3</sup>	45,7 cm <sup>3</sup>
Výkon	1,9 kW	2,0 kW	2,1 kW
Kvalita práce	1	1	1
Trvanlivost	2	2	1

Vlastnost / Značka	Echo	Stihl	Husqvarna
<b>Hmotnost</b>	4,2 kg	4,8 kg	4,9 kg
Hodnocení pro náročnou práci	3	1	1
<b>Vodící lišta</b>	38,45 cm	35 cm	33,50 cm
Životnost	2	2	2
<b>Mazání</b>	olejové	olejové	olejové
Množství a přehřívání	3	2	2
<b>Řezací řetěz</b>	bezpečnostní	bezpečnostní	bezpečnostní
Přesnost a životnost	2	1	1
<b>Spojkový buben</b>	2	1	1
Opotřebení a životnost	2	2	1
<b>Systém tlumení</b>	3	2	2
Vibrace a funkčnost	3	2	2
<b>Funkčnost</b>	2	1	1
Rozsah použití	2	1	1
<b>Úroveň hluku</b>	100,4 dB	114 dB	114 dB
Hodnocení pro náročnou práci	2	3	3
<b>Spolehlivost</b>	2	2	1
Fungování a doba provozu	2	1	1
<b>Zpracování</b>	2	2	2
Kvalita a estetika	3	2	2
<b>Ovládání</b>	2	2	1
Uživatelská přívětivost	2	2	1
<b>Servis</b>	3	2	2
Spokojenost se servisem	2	3	1
<b>Cena</b>	1195Kč	11590Kč	13199Kč
<b>Dostupnost</b>	dostupné	dostupné	dostupné

Po benchmarking úrovň online komunikace bylo provedeno srovnání webové prezentace pro Českou republiku

	Echo	Stihl	Husqarna
<b>Grafika/design</b>	3	3	2
<b>Aktuálnost</b>	2	2	1
<b>Relevance</b>	2	1	3
<b>Rozdělení témat</b>	3	2	3
<b>Kontakty</b>	3	1	2
<b>Logická struktura</b>	3	2	2

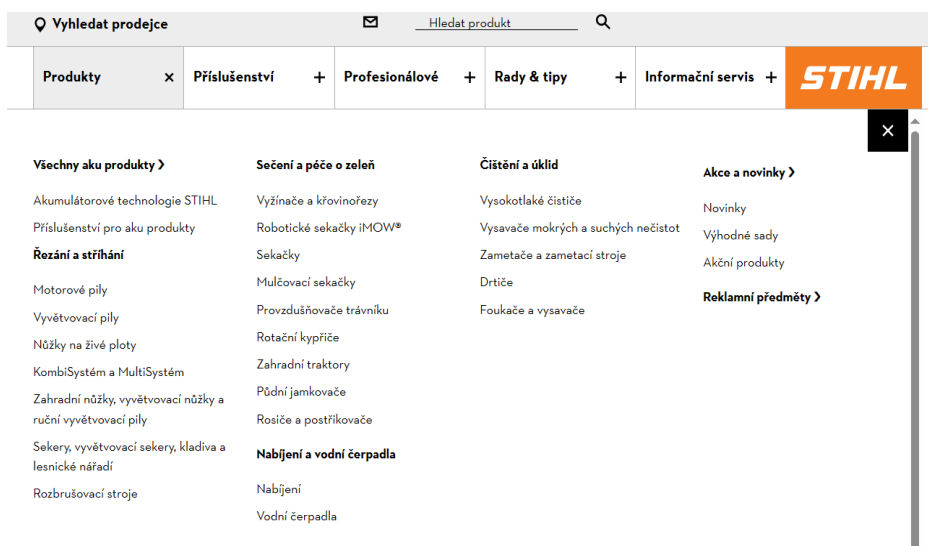
Tabulka 3. Hodnocení internetových stránek (1 nejlepší, 5 nejhorší)

## 2.6. Internetové stránky

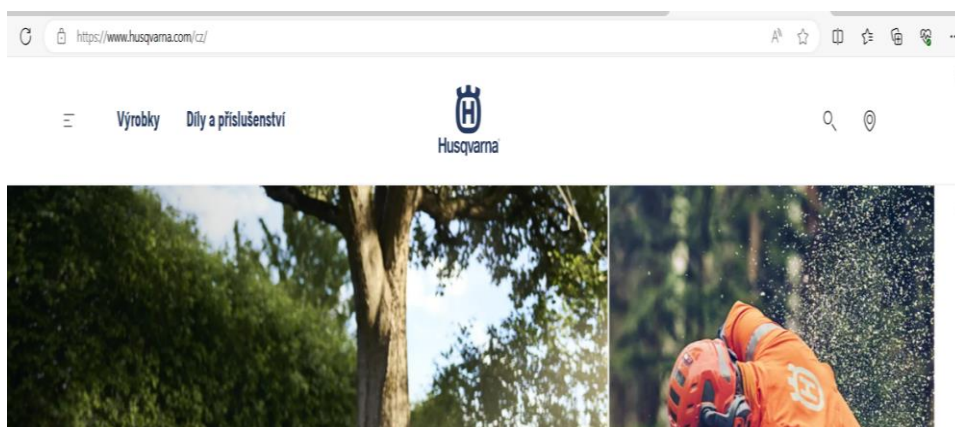
Internetové stránky porovnávaných firem jsou zhotovené profesionálně.

### 2.6.1. Firma Stihl

Internetové stránky firmy Stihl jsou zhotovené velmi profesionálně a přehledně. Každý zákazník zde najde dostatek informací o nabízených produktech a službách. Internetové stránky firmy jsou plné obrázků, fotografií, informací o firmě, historii firmy, a i mimo firemních aktivit firmy. Přehlednost a navigace stránek je na vysoké a profesionální úrovni. Nabídka produktů je i na úvodní stránce, kde jsou i informace o zrovna probíhajících slevových akcích.



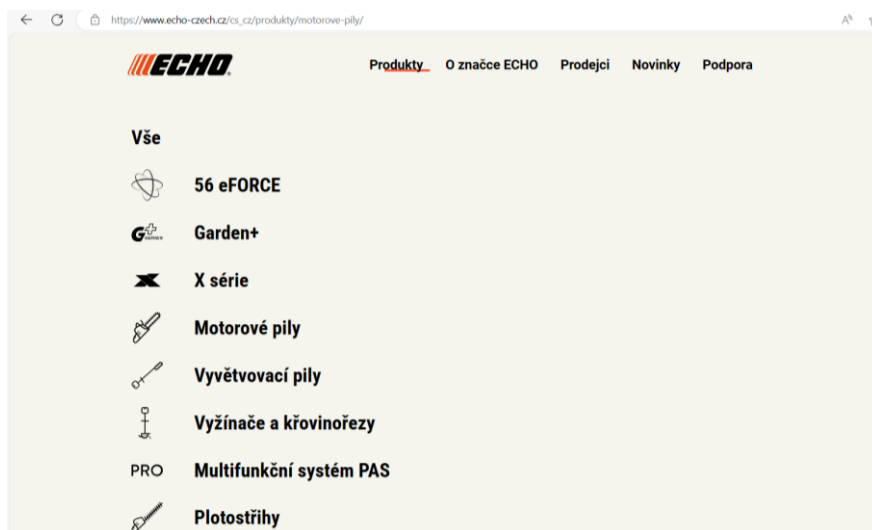
### 2.6.2. Firma Husqvarna



Internetové stránky firmy Husqvarna jsou zpracované profesionálně, působí uspořádaně a přehledně. Zákazníci zde najdou informací o nabízeném sortimentu i o službách, které firma

nabízí. Internetové stránky obsahují mnoho fotografií, ale chybí tu podrobnější informace o firmě. Přehlednost a navigace stránek je na profesionální úrovni. Nabídka produktů je i na úvodní stránce, kde jsou i informace o zrovna probíhajících slevových akcích.

### 2.6.3. Firma Echo



Internetové stránky firmy Echo jsou velmi strohé a jednoduché v porovnání s ostatními zkoumanými firmami. Na internetových stránkách firmy Echo je přehledně popsána její historie i současnost. Uspořádání produktů na stránkách je přehledné, ale na úvodní stránce chybí produkty firmy, na druhou stranu zde nechybí informace o probíhajících slevových akcích. Ale nalezení internetových stránek není jednoduché.

Kritéria hodnocení	STIHL	Husqvarna	Echo
Design a vizuální prezentace	1	2	2
Obsah a informace o produktech	1	1	1
Uživatelská přívětivost a navigace	1	3	2
Mobilní optimalizace	3	1	3
Zákaznická podpora	3	2	2
E-shop	není	není	není

Tabulka 4. Hodnocení webových stránek (1 nejlepší, 5 nejhorší)

Kde, design a vizuální prezentace: Atraktivita designu, kvalita obrázků produktů a celkové vizuální uspořádání, které by mělo odrážet značku a usnadnit uživatelům navigaci.



Obsah a informace o produktech: Komplettnost a užitečnost informací o produktech, včetně specifikací, využití, uživatelských příruček a FAQ.

Uživatelská přívětivost a navigace: Jak snadno se uživatelé mohou na webu orientovat, najít informace o produktech a přístup k podpoře nebo kontaktním údajům.

Mobilní optimalizace: Jak dobře je web přizpůsoben pro zobrazení a použití na mobilních zařízeních, včetně rychlosti načítání.

Zákaznická podpora: Dostupnost zákaznické podpory, včetně chatu, emailu, telefonních čísel a samostatné podpůrné sekce na webu.

E-shop: tak snadnost nákupního procesu, bezpečnost transakcí a prezentace ceníků a možností dopravy.

## 2.7. Sociální sítě

Sociální sítě pro svou reklamu, prodej a komunikaci se zákazníky hojně používají firmy Stihl a Husqvarna, každá má několik stránek na Facebooku, Instagramu, Youtube a dalších. Zatímco firma Echo sociální sítě pro prodej, reklamu ani komunikaci se zákazníky příliš nevyužívá. Pro zlepšení pozice na trhu s motorovými řetězovými pilami by měla firma Echo zvážit větší zapojení sociálních sítí pro svůj prodej, propagaci firmy, a především komunikaci se zákazníky

## 2.8. Mystery shopping

Srovnání vybraných kamenných prodejen porovnávaných firem na základě daných parametrů jako třeba, přehlednost prodejny, čistota prodejny, ochota personálu, proškolenost personálu atd.

	STIHL STROJE KOVALČÍK S.R.O. Vavříneč 116 27731 Malý Újezd	Husqvarna NOBUR s.r.o. Průmyslová 1515/14, 102 00 Praha 10	Echo Auto Krepčík, s.r.o. Žižkova 2493 413 01 Roudnice nad Labem
Umístění a dostupnost kontrolované prodejny:			

Dostupnost parkovacích míst pro osobní automobily	1	1	1
Čitelný a viditelný znak u vchodu	1	1	1
Čistota a pohodlí v obchodě:			
Vyčistěte koberce nebo podlahy v místnosti	1	2	2
Vyčištěné dveře, výlohy a okna	1	1	2
Pohodlné osvětlení a vnitřní teplota	2	1	1
Vzhled zaměstnanců:			
Čitelná jmenovka. Jména	5	5	5
Čistý vzhled a účes	1	1	1
Chování zaměstnanců:			
Setkání zákazníka s úsměvem	2	3	4
Nabídka pomoci při výběru produktu	1	1	4
Počet zaměstnanců v prodejně	1	2	2
Konverzace pracovníků na abstraktní téma	1	4	5
Výkon prodeje:			
Identifikace potřeba zákazníka	1	2	3
Znalost prodejních technik	2	3	2

Znalost produktů a služeb	1	1	3
Ochota řešit zákaznické potřeby	1	2	4
Rychlost služby	2	2	3
Prodejní argumenty používané prodávacem	2	3	4
dodržování norem společnosti vztahující se ke službě, vzhledu prodejny a prezentace	1	3	2

*Tabulka 5.* Porovnání vybraných prodejců srovnávaných firem. Hodnocení 1 - 5, kde 1 je nejlepší a 5 je nejhorší.



*Obrázek 8.* Prodejna STIHL STROJE KOVALČÍK S.R.O. Vavříneč 116; 27731 Malý Újezd



Obrázek 9. Prodejna Husqvarna NOBUR s.r.o. Průmyslová 1515/14; 102 00 Praha 10



Obrázek 10. Prodejna Echo Auto Krepčík, s.r.o. Žižkova 2493; 413 01 Roudnice nad Labem

Podle subjektivního hodnocení, byly srovnávané prodejny Stihl, Husqvarna a Echo nejlépe hodnocené jak podle exteriéru, tak podle interiéru, který byl u všech prodejen uklizený, upravený, produkty byla přehledně srovnány. V prodejnách nabízejících produkty od více firem, byly výrobky srovnány podle firem. Ve všech porovnávaných prodejnách byla výrobky čitelně označeny, včetně parametrů.

Co se týká přístupu prodejců k zákazníkům, zde byla nejlépe hodnocená prodejna firmy Stihl, prodejce zákazníka vítal s úsměvem, ve všem poradil. Když mu byly sděleny potřeby zákazníka, dokázal najít produkt, který nebyl nutně nejdražší. Takže dle mého úsudku, velmi dobrý prodejce.

Nejhůře v přístupu prodejců k zákazníkům dopadla prodejna firmy Echo. Prodejce nebyl příliš proklientský a neměl zájem o zákazníka, dokud zákazník sám nepožádal o radu. Pokud zákazník přesně nevěděl, co chce snažil se prodejce prodat co nejdražší produkty.

## 2.9. Reklama

V současné době se firma Stihl prezentuje jako firma jak pro kutily, tak pro profesionály, proto i její reklamní kampaně nejsou cílené jen na úzký okruh zákazníků. Firma Stihl se prezentuje jak v odborných časopisech pro zahrádkáře, pro lesníky, ale její reklamu najdeme i v letáčích různých hobbymarketů. Podobně jako firma Stihl se prezentuje i firma Husqvarna, obě firmy mají široký sortiment jak pro zahrádkáře, pro lesníky, arboristy a další. Ale její reklamu také najdeme jak v odborných časopisech, tak v časopisech pro kutily a v letáčích různých hobbymarketů. Reklamu těchto dvou firem můžeme vidět opravdu téměř všude, protože mohou svým sortimentem oslovit velké množství zákazníků. Obě tyto firmy se propagují i pomocí sponzorování různých sportovních akcí.

Na druhou stranu porovnávaná firma Echo nemá téměř žádnou reklamu, nebo jsem se s ní během psaní této práce nesetkal. I tato firma má co nabídnout, svým sortimentem by mohla oslovit především zahrádkáře a arboristy. Stačilo by vytvořit reklamu zacílenou, právě na tyto skupiny zákazníků.

Všechny tři srovnávané společnosti se propagují na veletrzích, které jsou zaměřené jak na zahradní techniku, tak na lesnictví a mnoho dalších, vzhledem k poměrně širokému sortimentu, které nabízí.

Zajímavým faktem je, že v rámci reklamní kampaně firma Stihl i Husqvarna cílí i na nejmladší věkové skupiny tím, že nabízejí originální hračky se svým logem. Konkrétně jsou to třeba, model motorové řetězové pily, nebo hra Člověče nezlob se, přilba na hraní, fotbalový míč, sekačka na trávu, foukač listí, plotostřih a další. Při průzkumu trhu jsem podobnou reklamní kampaň u firmy Echo neregistroval.

### 3. Výsledky

Základ úspěšného fungování marketingu znamená dobře prodávat výrobky a poskytovat služby, s maximálním ziskem a minimálním úsilím. Marketing je v přeneseném slova smyslu hnací silou podnikání, která není mnohdy až tak viditelná.

Při bližším pohledu na vnitřní strukturu, marketing a aktuální marketingovou strategii prodeje firmy Stihl, firmy Husqvarna a firmy Echo je zřejmé, že jsou orientované na zákazníky, kterými jsou zahradníci jak soukromí, tak profesionální, arboristi, lesníci, stavebníci, ale i Hasičský záchranný sbor české republiky, ale i sochaři a další.

Lze říci, že největšími konkurenty ze zkoumaných společností jsou Stihl a Husqvarna. Firma Echo, vzhledem k malé reklamě, není tolik známá u zákazníků, ačkoli při porovnávání metodou benchmarkingu vycházela nejlépe cenově. Někteří zákazníci si však raději připlatí, protože se bojí koupit si neznámou značku. Proto bych doporučil společnosti Echo rozšířit reklamu, především o sociální síť.

Pokud jde o marketingový plán sledovaných podnikatelských subjektů, společnosti mají své cíle vymezeny a definovány zcela jasně a jejich záměrem je jejich plnění na 100 %. Otázky nabídky a poptávky na trhu jsou ne vždy předvídatelné, ale i na tyto eventuality jsou společnosti připraveny a ochotny pružně a operativně reagovat. Jedním z takových příkladů je, například zvýšená poptávka po akumulátorových přístrojích. A všechny tři sledované společnosti dokázaly velmi rychle a pružně reagovat na jejich poptávku. V současné době je nabídka akumulátorových výrobků velmi široká.

V současné době zaujímá první místo na trhu motorových řetězových pil v české republice společnost Stihl. Jak bylo v úvodu práce řečeno, cílem provedeného srovnání je ukázat, že v současném silném konkurenčním prostředí, zaujímají obě sledované společnosti své stabilní místo. Obě společnosti výrazně zvyšují objem svého prodaného zboží, ovšem pokud jde o tento ukazatel bez dalších souvislostí, druhé místo prokazatelně zaujímá firma Husqvarna.

### 4. Shrnutí prodejní strategie firem

#### Husqvarna

V tomto srovnání je firma je lídrem v integraci digitálního marketingu, což jí umožňuje cílit na širší demografickou skupinu zákazníků prostřednictvím sociálních médií, e-mailových kampaní

a optimalizace vyhledávačů. Její webové stránky jsou navrženy tak, aby byly uživatelsky přívětivé a poskytovaly množství informací o produktech, což zákazníkům usnadňuje rozhodování o koupi. Tento přístup vede k většímu zviditelnění značky a vyššímu získávání zákazníků zejména na spotřebitelském trhu.

## Stihl

Tato firma naopak klade větší důraz na osobní prodej a tradiční distribuční kanály. Spoléhají na silnou síť autorizovaných prodejců, kteří poskytují osobní konzultace a servis. Tato strategie umožňuje Stihl udržovat vysokou úroveň zákaznického servisu a budovat dlouhodobé vztahy zejména s profesionálními zákazníky. Nicméně, v éře digitalizace může být tato strategie z dlouhodobého hlediska nedostačující, pokud nebudou dostatečně využity online kanály pro získávání nových zákazníků.

## Echo

Tato firma vykazuje ve srovnání s Husqvarnou a Stihlem menší přítomnost v digitálním prostoru. I když mají kvalitní produkty, jejich marketingové strategie se zdají být méně účinné, což může vést k nižšímu povědomí o značce mezi potenciálními zákazníky. Echo by mohlo zvýšit svou tržní pozici tím, že zintenzivní své online marketingové aktivity a využije sociální média pro interakci se zákazníky a propagaci svých produktů v daleko širší míře.

## DISKUZE

Všechny firmy zabývající se prodejem benzínových motorových pil investují nemalé peníze do inovací jejich produktů. Všechny by se chtěly stát předním leadrem v určování nových standardů a technologických inovací. Zatím se to daří především po technické stránce firmě Stihl. Přední výrobci benzínových motorových pil investují nemalé peníze do vývoje akumulátorových a elektrických motorových pil. Vědí, že budoucnost je v elektřině. Akumulátorová technika je pro ně v posledních několika letech klíčovou oblastí a investice tomu odpovídají. Akumulátorové nářadí je tiché a snadno ovladatelné, má veškerý výkon, který zákazník potřebuje k rychlému a efektivnímu provedení práce.

Jak bylo uvedeno již v úvodní části pro úspěch podnikání kvalita a inovace v oblasti výrobků nestačí, je třeba věnovat pozornost marketingu a účinné prodejní strategii.

Na základě analýz lze formulovat následující doporučení týkající se prodejních strategií pro jednotlivé firmy:

### Husqvarna:

I když Husqvarna již úspěšně využívá digitální marketing, stále existují příležitosti pro další zlepšení a inovace v jejich prodejních a marketingových strategiích. Níže uvedené návrhy mohou firmě Husqvarna pomoci udržet si konkurenční výhodu a dále rozvíjet svůj trh.

- Zvýšení interaktivity na sociálních sítích. Husqvarna by mohla na sociálních sítích provádět více interaktivních akcí, jako jsou živá vysílání (live streams), kde by demonstrovali použití svých produktů, odpovídali na otázky zákazníků, a organizovali soutěže a ankety. To by mohlo zvýšit zájem a loajalitu zákazníků.
- Vytvoření nebo rozšíření existujících programu věrnosti by mohlo zvýšit opakované nákupy a podpořit pozitivní vztah zákazníků k značce.
- Využití technologie rozšířené reality (Augmented Reality AR): Husqvarna by mohla využít rozšířené reality (AR) na svých webových stránkách nebo v mobilní aplikaci, aby zákazníkům umožnila virtuálně "vyzkoušet" produkty v jejich vlastním prostředí.
- Jelikož se zákazníci stále více zajímají o ekologickou udržitelnost, Husqvarna by mohla zdůraznit své snahy o výrobu ekologicky šetrnějších produktů a snižování dopadu na životní prostředí ve své marketingové komunikaci.



Husqvarna by mohla více využít data o chování zákazníků získaná z jejich online interakcí pro vytváření více personalizovaných a cílených marketingových kampaní.

## Stihl

Firma Stihl má silnou síť autorizovaných prodejců a dobře fungující osobní prodej, může ještě více využít digitální prostor pro rozšíření svého dosahu a posílení vztahu se zákazníky. Níže uvedené návrhy mohou firmě Stihl pomoci udržet si konkurenční výhodu a dále rozvíjet svůj trh.

- Zlepšení online zkušenosti vylepšením webových stránek o interaktivní prvky, jako jsou virtuální prohlídky produktů, video tutoriály a online konfiguratory, které zákazníkům umožní lepší pochopení produktů před nákupem.
- Vyšší využití sociálních sítí pro sdílení uživatelsky generovaného obsahu, který ukazuje produkty "v akci". To může zahrnovat soutěže o nejlepší fotografii nebo video používající produkty Stihl, což může zvýšit angažovanost a zviditelnit značku v komunitě.
- Rozvoj mobilní aplikace, která by poskytovala užitečné nástroje (např. průvodce výběrem produktu, návody na údržbu) a umožňovala rychlý přístup k informacím o produktech a prodejcích, což by zvýšilo pohodlí pro zákazníky.

## Echo

Pro Echo je na českém trhu klíčové zvýšit povědomí o značce a lépe využít digitální marketingové kanály. Níže uvedené návrhy mohou firmě Echo pomoci udržet si konkurenční výhodu a dále rozvíjet svůj trh.

- Intenzivnější využívání digitálního marketingu: Echo by mělo zintenzivnit své úsilí v digitálním marketingu, zvláště v oblasti SEO (optimalizace pro vyhledávače) a PPC (pay-per-click reklamy), aby zlepšilo svou online viditelnost a přitáhlo více potenciálních zákazníků na své webové stránky.
- Spolupráce s influencery: Nalezení a spolupráce s influencery a odborníky v oblasti zahradnictví, lesnictví a DIY projektů na sociálních sítích může pomoci představit produkty Echo širšímu publiku a budovat důvěru v značku.
- Vylepšení obsahu webových stránek: Investice do zvýšení kvality obsahu tak, aby se zabýval konkrétními potřebami a otázkami zákazníků.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat prodejní strategii firem Stihl, Husqvarna a Echo, které se zabývají prodejem benzínových motorových pil. Teoretická část práce poskytuje ucelené informace o klíčových pojmech z oblasti marketingu a prodejních strategiích, jako je mystery shopping a benchmarking. Dále se zde čtenář krátce seznámí s historií i současností benzínových motorových pil a jejich dnešní konstrukcí.

Experimentální část práce byla věnována charakteristice společností a analýze současné prodejní strategie firem Stihl, Husqvarna a Echo. Pro tuto analýzu byly vybrány metody benchmarking, mystery shopping a byla analyzována marketingová komunikace společností především na sociálních sítích a využití reklamy.

Analýzou prodejní strategie bylo prokázáno, že společnost Stihl je leadrem na českém trhu s benzínovými motorovými pilami, i přes to že její výrobky jsou dražší než výrobky konkurenční. Na druhém místě je firma Husqvarna a na třetím místě je firma Echo. Pokud by byly společnosti porovnávány jen v cenách byla by na prvním místě společnost Echo.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- SIMANOV V.; et al. *Motorová pila a její historie*, 1st ed.; Národní zemědělské muzeum s. p. o.: Praha, 2018.
- BHATIA, S.: *Mystery shopping. Place of publication not identified*: Wordit Content Design & E., 2013
- BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing. Praha*: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-717-9577-1
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. Praha*: Grada Publishing a.s., 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- KOTLER P., ARMSTRONG G.: *Marketing. 6.vydání. Praha*: Grada Publishing 2004. ISBN 978-80-247-0513-2
- KUPČÁK V.: *Ekonomika lesního hospodářství*. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, Brno 2003 ISBN 80–7157–734
- NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha*: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- WÖHE, G.: *Úvod do podnikového hospodářství. Praha*: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80- 7179-897-2.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
- KARLÖF, B., ÖSTBLÖM, S. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
- KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0787-2.
- SCHMITHÜSEN, Franz. *Podnikání v lesním hospodářství a dřevařském průmyslu : základy podnikové ekonomiky a řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2009. ISBN 978-80-213-1945-5.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

[https://www.sspuopava.cz/static/UserFiles/File/\\_sablony/Psychologie\\_propagace/VY\\_32\\_INOVACE\\_D-12-05.pdf](https://www.sspuopava.cz/static/UserFiles/File/_sablony/Psychologie_propagace/VY_32_INOVACE_D-12-05.pdf)

<https://kokoc.com/blog/benchmarking-cto-eto/>

[www.stihl.cz](http://www.stihl.cz). <https://www.stihl.cz/cs/sluzby-a-akce/o-nas> (accessed Jan 11, 2024).

<https://www.husqvarna.com/cz/retezove-pily/>

<http://www.echojapan.cz/>

<https://www.evolutionmarketing.cz/nase-sluzby/marketingova-strategie/>

<https://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>

<https://www.testy-spotrebicu.cz/testy-motorovych-pil/>

<https://www.covybrat.cz/test-nejlepsi-motorova-pila/>

<https://www.arecenze.cz/motorove-pily/>

<https://www.vyber-si.cz/nejlepsi-motorove-pily-recenze/>

<https://www.testmagazin.cz/benzinove-retezove-pily>