

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingová strategie podniku STROM PRAHA, a.s.**

**Bc. Jaroslav Erben**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jaroslav Erben

Podnikání a administrativa

Název práce

**Marketingová strategie podniku STROM PRAHA, a.s.**

Název anglicky

**The Marketing Strategy of the STROM PRAHA, a.s. Company**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení stávající úrovně marketingové strategie podniku STROM PRAHA, a.s. a návrh a doporučení možných změn ve stávající marketingové strategii, případně návrh nové marketingové strategie pro tento podnik.

### Metodika

Teoretická část práce bude obsahovat vymezení, posouzení a analýzu odborných zdrojů vztahujících se k tématu práce. Bude vycházet z aktuálních vědeckých a odborných přístupů. Empirická část bude vycházet z přístupů definovaných v teoretické části a bude mj. obsahovat také analýzu a zhodnocení současné marketingové strategie firmy a návrhy možných doporučení a změn v marketingové strategii vybraného podniku, případně vytvoření nové strategie pro oblast marketingu.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

marketing, strategie, marketingový mix, zemědělské stroje

---

**Doporučené zdroje informací**

HANZELKOVÁ, A. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUPPA, T. – KOTLER, P. – KELLER, K L. – MACHEK, M. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292092621.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2017

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie podniku STROM PRAHA a.s." jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2017

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu této diplomové práce Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D. za odbornou pomoc, ochotu a odborné vedení této diplomové práce. Poděkování patří také vedení společnosti STROM PRAHA, a.s. za ochotu a poskytnuté informace.

# Marketingová strategie podniku STROM PRAHA, a.s.

## Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá tématem marketingové strategie. Cílem diplomové práce je zhodnocení stávající strategie a návrh možných doporučení, případně návrh nové strategie. Vybranou společností je STROM PRAHA, a.s., se sídlem v Praze 9, která je výhradním distributorem výrobků John Deere pro Českou republiku. Na českém trhu působí od roku 1991. Mezi její hlavní činnosti patří dovoz výrobků, prodej konečnému zákazníkovi a následný servis. O prodej a servis výrobků se stará rozsáhlá distribuční síť obchodních partnerů.

V teoretické části diplomové práce jsou vysvětleny pojmy marketing, jeho podstata a dále jsou rozpracovány jednotlivé etapy strategického marketingu. Druhá část této práce s názvem Vlastní práce je zaměřena na problematiku marketingové strategie společnosti STROM PRAHA, a.s. V této části je provedena situační analýza a SWOT analýza, pomocí kterých je zjištěno, v jakém prostředí se podnik nachází a jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na základě těchto analýz je vypracován návrh na zlepšení současné strategie podniku.

**Klíčová slova:** marketing, marketingová strategie, marketingový mix, situační analýza, makroprostředí, mikroprostředí, STROM PRAHA, a.s.

# The Marketing Strategy of the STROM PRAHA a.s. Company

## **Summary**

This thesis is dealing with a subject of marketing strategy. The aim of this thesis is an assessment of current strategy and suggestion of possible recommendations, optionally a suggestion of a new strategy. The selected company is STROM PRAHA, Inc. based in Prague 9, which is the exclusive distributor of John Deere product for the Czech Republic. It's been on the Czech market since 1991. Its main activities are: import of articles, sales to final customers and successive service. The sales and service are held by a wide distribution network of business associates.

A term marketing is explained in the theoretical part of the thesis, as well as its subject matter and particular stages of strategy marketing are elaborated. The second part of this work is called The work itself and it's focused on the issue of marketing strategy of STROM PRAHA, Inc. A situation analysis and SWOT analysis are done in this part to find out which environment the company is based in, its strong and weak sides, opportunities and threats. On the basis of this analysis a suggestion to improve current strategy is made.

**Keywords:** marketing, marketing strategy, marketing mix, situation analysis, macro environment. micro environment, STROM PRAHA, Inc.

## Obsah:

1	Úvod.....	13
2	Cíl práce a metodika .....	14
2.1	Cíl.....	14
2.2	Metodika .....	14
3	Teoretická východiska .....	16
3.1	Definice marketingu.....	16
3.2	Podstata marketingu .....	17
3.2.1	Filozofie marketing managementu .....	18
3.3	Charakteristika strategického marketingového procesu.....	22
3.3.1	Etapy procesu.....	22
3.4	Etapa plánování .....	23
3.4.1	Marketingová situační analýza .....	23
3.4.2	Analýza prostředí podniku.....	24
3.4.3	Makroprostředí.....	25
3.4.4	PEST analýza.....	28
3.4.5	Mikroprostředí .....	29
3.4.6	SWOT analýza.....	33
3.4.7	Vnitřně vnější matice EFE, IFE.....	35
3.4.8	Stanovení marketingových cílů .....	36
3.4.9	Formulace marketingových strategií .....	38
3.4.10	Porterův model.....	40
3.4.11	Marketingový plán.....	43
3.4.12	Matice BCG .....	44
3.5	Etapa realizace .....	46
3.6	Etapa kontroly .....	47



3.7	Marketingový mix.....	48
3.7.1	Produkt.....	49
3.7.2	Cena.....	51
3.7.3	Distribuce.....	51
3.7.4	Komunikace.....	52
3.8	Rozšířený marketingový mix.....	53
3.8.1	Zaměstnanci.....	54
3.8.2	Procesy.....	54
3.8.3	Fyzický důkaz.....	54
4	Vlastní práce.....	55
4.1	Charakteristika podniku STROM PRAHA, a.s.....	55
4.2	Analýza makroprostředí společnosti STROM PRAHA, a.s.....	59
4.2.1	Sociální faktory.....	59
4.2.2	Legislativní faktory.....	60
4.2.3	Ekonomické faktory.....	60
4.2.4	Politické faktory.....	61
4.2.5	Technologické faktory.....	62
4.3	Analýza mikroprostředí společnosti STROM PRAHA, a.s.....	62
4.3.1	Obecné předpoklady a aktuální stav.....	62
4.3.2	Vývoj trhu se zemědělskou technikou v České republice.....	65
4.3.3	Český trh s traktory.....	66
4.3.4	Český trh se sklízecími mlátičkami.....	66
4.3.5	Český trh s řezačkami.....	67
4.3.6	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	68
4.4	SWOT analýza.....	75
4.4.1	Analýza interních faktorů.....	75

4.4.2	Analýza externích faktorů.....	80
4.5	Marketingový mix.....	83
4.5.1	Produkt.....	84
4.5.2	Místo.....	84
4.5.3	Cena.....	85
4.5.4	Propagace.....	85
4.5.5	Proces.....	87
4.5.6	Zaměstnanci.....	90
4.5.7	Fyzický důkaz.....	90
5	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	92
5.1	Produkt.....	92
5.2	Místo.....	92
5.3	Cena.....	93
5.4	Komunikace.....	93
5.5	Zaměstnanci.....	94
5.6	Procesy.....	94
5.7	Harmonogram a rozpočet.....	95
6	Závěr.....	100
7	Seznam použitých zdrojů.....	101

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí.....	20
Obrázek 2 – Makroprostředí a mikroprostředí podniku .....	25
Obrázek 3 – SWOT analýza .....	34
Obrázek 4 – Porterův model pěti sil .....	41
Obrázek 5 – Matice růst – podíl (BCG).....	45
Obrázek 6 – Tři úrovně produktu .....	50
Obrázek 7-Sídlo společnosti v Praze Vinoři.....	56
Obrázek 8- Servisní středisko Dobřany .....	59
Obrázek 9- Obchodní a prodejní střediska společnosti STROM PRAHA, a.s. ....	64
Obrázek 10- Pozvánka na lokální akci komunální techniky John Deere .....	84
Obrázek 11- Účast společnosti na akcích TECHAGRO a Země Živitelka .....	86
Obrázek 12 - Školení obsluhy v rámci předávání nového stroje .....	88
Obrázek 13 - Fyzický důkaz dodávky náhradních dílů. ....	91

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – přehled vlivů makrookolí.....	28
Tabulka 2- Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2012 - 2018.....	61
Tabulka 3- Hlavní konkurenční subjekty společnosti na trhu .....	69
Tabulka 4- Hlavní konkurenti výrobce John Deere a jejich tržní podíl na českém trhu – traktory (2015) .....	70
Tabulka 5- Hlavní konkurenti výrobce John Deere a jejich tržní podíl na českém trhu – sklízecí mlátičky (2015).....	71
Tabulka 6- Hlavní konkurenti výrobce John Deere a jejich tržní podíl na českém trhu – řezačky (2015) .....	72
Tabulka 7- Matice IFE.....	76
Tabulka 8- Matice EFE.....	81
Tabulka 9- Harmonogram a rozpočet návrhu opatření .....	97

## **Seznam schémat**

Schéma 1- Členění společnosti na SBUs .....	57
---	----

## **Seznam grafů**

Graf 1- Prodej traktorů v letech 2010-2016.....	66
Graf 2- Prodej sklízecích mlátiček v letech 2010-2016.....	67
Graf 3- Prodej řezaček v letech 2010-2016 .....	68

# 1 Úvod

V současné době mají úspěšné společnosti jedno společné. Jejich úspěch se odvíjí od orientace na zákazníka a marketingového zaměření. Tyto firmy se dokáží vcítit do zákazníka a zaměřují se na uspokojení jeho potřeb a přání na cílových trzích. Každý člen společnosti musí být motivován tak, aby zákazníkovi přinesl kvalitu a vysoké hodnoty vedoucí k jeho spokojenosti.

Zákazníci jsou základní složkou marketingového systému. Vytváření hodnoty pro zákazníka a jeho uspokojování je srdcem současného marketingu i praxe. Hlavním marketingovým cílem není pouhá propagace, jak se většina laiků může domnívat, ale jde o podrobné poznání trhu, o udržování současných zákazníků, uspokojování jejich potřeb a o získání nových zákazníků slibem vyšší hodnoty. Díky podrobnému prozkoumání trhu, tedy parametrů, jakými jsou například tempo růstu, potenciál, vstupní bariéry, konkurence atd., je možné zvážit, jestli má výrobek či služba na trhu místo a zda je pro firmu vstup na trh lukrativní. Po zvážení, je druhým krokem k úspěšnému marketingu rozhodnutí, komu bude výrobek nabídnut, kde a za jakou cenu.

Marketing nepoužívají pouze velké společnosti, které existují v rozvinutých ekonomikách, správný marketing je důležitý pro úspěch každé organizace, ať velké nebo malé. Marketing se stal důležitým prvkem i mnoha neziskových organizací např. škol, nemocnic, církvi atd.

Neexistuje pouze jedna obecná marketingová strategie, která může být uplatněna na všechny společnosti. Každá firma má svá určitá specifika, jiné zaměření, výrobky, zákazníky, ale i jiné cíle a vize do budoucna. Důležité je, aby si podnik zvolil směr, kterým se chce ubírat a následně zvolil adekvátní marketingovou strategii, do které bude vkládat potřebné investice. Pokud se podniku podaří dobře zvolit svou strategii, může tím získat pevné postavení na trhu a výhodu před konkurencí. Jelikož je trh a jeho prostředí stále v pohybu a neustále se vyvíjí, je potřeba marketingovou strategii ustavičně obnovovat a inovovat.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou marketingové strategie společnosti STROM PRAHA, a.s. se sídlem v Praze 9 – Vínohrad. Společnost je výhradním dovozcem výrobků značky John Deere pro celou Českou republiku. Mezi její hlavní činnosti patří tedy dovoz strojů, prodej a následný záruční i pozáruční servis. Všechny tyto činnosti se realizují prostřednictvím husté servisní a obchodní sítě.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl**

Cílem této diplomové práce je navrhnout zlepšení současné marketingové strategie společnosti STROM PRAHA, a.s., která se zabývá distribucí zemědělských strojů pro Českou republiku.

Dosažení hlavního cíle předchází splnění několika dílčích a postupových cílů:

- charakteristika firmy STROM PRAHA a.s.,
- zhodnocení současné situace firmy,
- provedení marketingové situační analýzy,
- zhodnocení marketingové situace,
- návrh marketingové strategie pro firmu STROM PRAHA a.s.

### **2.2 Metodika**

V této diplomové práci bude využita analýza a syntéza dat. Dále budou v práci využity potřebné analýzy k vypracování situační analýzy společnosti STROM PRAHA, a.s.

Pro tvorbu literární rešerše bude využito poznatků ze studia odborné literatury české i zahraniční a internetových zdrojů. Informace, které budou využity především pro zpracování empirické části, byly získány z poskytnutých interních zdrojů společnosti STROM PRAHA, a.s.

Pro sběr dat budou využity výše zmíněné interní materiály a konzultace s vedením společnosti. Další potřebná data budou získána z oficiálních internetových stránek společnosti, webu Českého statistického úřadu, Ministerstva zemědělství a ze zpravodajských, ekonomických a marketingových internetových stránek.

V empirické části práce bude provedena situační analýza podniku, která zahrnuje analýzu mikroprostředí, makroprostředí a analýzu interního prostředí. Výstupní poznatky situační

analýzy budou shrnuty ve SWOT analýze a následně vyhodnoceny v maticích EFE a IFE, na základě kterých bude následně proveden návrh řešení.

Makroprostředí bude analyzováno za použití metody SLEPT. Budou popsány faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické, které jsou pro společnost STROM PRAHA, a.s. relevantní.

Mikroprostředí bude analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil, na jehož základě budou získány informace o stávajících konkurentech, kteří se vyskytují na trhu, o potenciálních konkurentech, vyjednávací síle dodavatelů, vyjednávací síle odběratelů a ohrožujících substitutů.

Interní prostředí společnosti STROM PRAHA, a.s. bude charakterizováno dle marketingového mixu 7P, který bude popisovat jednotlivé složky jako produkt, cenu, místo, komunikaci, zaměstnance, procesy a fyzické důkazy.

Na základě výstupů z jednotlivých analýz bude provedena syntéza v rámci SWOT analýzy, která bude obsahovat příležitosti a ohrožení získané v rámci analýzy makro a mikroprostředí a silné a slabé stránky získané v rámci interní analýzy. Stanovené faktory, které budou součástí analýzy SWOT, budou následně rozřazeny do matic EFE a IFE, kde budou ohodnoceny jednotlivými váhami dle toho, jak je daný faktor důležitý a budou jim přiděleny body, které hodnotí schopnost podniku reagovat na daný faktor. Jednotlivé faktory budou následně popsány v komentářích.

Na základě výsledku analýzy SWOT budou definovány možné návrhy řešení, rozřazené do marketingového mixu. Návrhy řešení budou následně použity k vypracování konkrétního harmonogramu a rozpočtu na následující období.

### 3 Teoretická východiska

V této části diplomové práce se budeme věnovat uvedení a shrnutí základních metod, pojmů a principů, které nám napomůžou analyzovat situaci společnosti.

#### 3.1 Definice marketingu

V současné době existuje celá řada definic marketingu. Např. Philip Kotler ve své publikaci uvádí, že marketing je sociální a manažerský proces, jehož pomocí lidé získávají to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a následné směny za jiné komodity nebo za peníze.<sup>1</sup>

Dle American Marketing Association je marketing proces plánování a soubor procesů pro vytváření, distribuci a propagaci hodnot zákazníkům a vytváření zákaznických vztahů způsobem, který je zaměřen na uspokojení potřeb organizace a jejích podílníků.<sup>2</sup>

M. Foret ve své publikaci vyjadřuje marketing jako aplikovaný vědní obor, který je součástí managementu a skýtá širokou škálu takových činností, které jsou zaměřeny na vytváření podmínek pro realizaci směny. Touto směnou se rozumí lidská forma činnosti, pomocí které lze požadovaný produkt získat za určitou protihodnotu.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

<sup>2</sup> American Marketing Association. *Marketing Power* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.marketingpower.com/content4620.php>

<sup>3</sup> FORET, Miroslav. *Marketing-základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé. přístupy k zákazníkům : zpracováváme marketingový plán : tvoříme marketingový zisk : modelové situace, příklady, cvičení*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-558-x.



### 3.2 Podstata marketingu

Podstatou marketingu je nalezení rovnováhy mezi zájmy podnikatelského subjektu a spotřebitele. Jedním z hlavních klíčových bodů marketingové úvahy a marketingového rozhodnutí je zákazník.

Marketing je tedy soubor aktivit, jejichž cílem je zjišťovat, simulovat, předvídat a uspokojit potřeby spotřebitele. Mezi další významné cíle podniku v podmínkách tržního hospodářství je realizace přiměřeného zisku. Aby bylo podnikání úspěšné, je nutné přizpůsobit se složitým a velmi proměnným podmínkám fungování trhu a aktivně působit na vztahy mezi nabídkou a poptávkou. K těmto účelům slouží právě marketingové metody, nástroje a principy.<sup>4</sup>

Existuje mnoho definic, které vyjadřují podstatu marketingu a mají společné tyto prvky:<sup>5</sup>

- nejedná se pouze o fragmentovaný soubor dílčích činností, ale jde o integrovaný komplex činností a komplexní proces,
- zjišťuje problémy zákazníků a snaží se nalézt řešení těchto problémů,
- marketing je spojen se směnou,
- zákaznickova spokojenost se promítá do prodeje se ziskem,
- začátkem marketingového procesu je odhad potřeb a utvoření představy o produktech, které je mohou uspokojit, a končí jejich úplným uspokojením.

#### **Klíčové pojmy**

Potřeba – vyjádření objektivního stavu, pociťovaný stav nedostatku. Potřeby se mohou dělit na materiální, nemateriální, naučené, vrozené, konečné, výrobní, ekonomické, neekonomické.

Požadavek – vyjadřuje objektivní stav, je to pociťovaná potřeba, která může být formována určitou zkušeností, osobnostními rysy nebo kulturou.

---

<sup>4</sup> BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179577-1.

<sup>5</sup> Tamtéž

Poptávka – část potřeb, která je realizována na trhu. Poptávka je závislá na řadě faktorů např. cena výrobku, cena komplementů či substitutů, výše příjmu, preference, zvyky a vkus.

Nabídka – prezentuje část dodavatelských zdrojů vyhrazených k uspokojení poptávky pomocí tržní směny.

Trh – místo, kde se setkávají kupující a prodávající. Z marketingového hlediska ho můžeme rozlišit na potencionální trh (spotřebitelé, kteří mohou projevit nebo mají zájem o konkrétní produkt či službu a zároveň je jim produkt fyzicky i finančně dostupný), aktuální trh (spotřebitelé, kteří určitý produkt již nakupují), cílový trh (část trhu, na kterou se podnik zaměřuje).

Velikost trhu – Podléhá počtu kupujících, kteří jsou schopni reagovat na určitou nabídku, přičemž musí splňovat tyto tři podmínky: <sup>6</sup>

- mají možnost koupit výrobek,
- mají o výrobek zájem,
- mají disponibilní prostředky.

Směna – chápána jako proces, kde zboží mění svého majitele. Směny mohou být peněžní (zboží za peníze), barterové (zboží za zboží) nebo mohou mít podobu transferu, kdy první subjekt předá něco druhému subjektu, aniž by za to obdržel nějakou hmotnou protihodnotu.

### **3.2.1 Filozofie marketing managementu**

Marketing management jsou aktivity vedoucí k dosažení určité směny na cílovém trhu. Existuje pět koncepcí, které firmy mohou používat pro své marketingové aktivity. <sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179577-1.

<sup>7</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.

### **Výrobní koncepce**

Vyjadřuje stav, kdy spotřebitelé preferují výrobky, které jsou snadno dostupné a levné. V této koncepci by se měl management zabývat zefektivněním distribuce a výroby. Tuto koncepci je vhodné využít v případě, kdy poptávka převyšuje nabídku nebo pokud jsou výrobní náklady příliš vysoké a je potřeba pozdvihnout efektivitu práce a tím náklady snížit.

### **Prodejní koncepce**

Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že si spotřebitelé nebudou kupovat dostatečné množství zboží z nabídky firmy. Jelikož je spotřebitel pasivní, firma musí podniknout rozsáhlé prodejní a reklamní kampaně a přesvědčit tak zákazníky o výhodách produktu.

### **Výrobová koncepce**

Vychází z předpokladu, že zákazník bude kupovat zboží nejvyšší kvality a je ochoten za ně zaplatit vysokou cenu. Firmy se tedy musí zaměřit na výrobek, jeho neustálé zlepšování a zvyšování kvalitních parametrů. Problémem této koncepce může být až přílišné zaměření na zdokonalení výrobku a tím mohou být opomíjeny skutečné požadavky zákazníka. Pokud firma nevytvoří dostatečně atraktivní design, balení, výrobek nevhodně umístí do distribuce nebo nezvládne oslovit ty zákazníky, kteří ho skutečně potřebují, výrobek se nebude dobře prodávat.<sup>8</sup>

### **Marketingová koncepce**

Koncepce zaměřená na marketing je založena na dosahování stanovených cílů firmou v případě, že dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a uspokojit zákazníky lépe než konkurence.

---

<sup>8</sup> Tamtéž

Obrázek 1 – Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí



Zdroj: Prezentace, Hálek

Z obr.č.1. jsou zřejmé rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí. Prodejní koncepce využívá perspektivu „zevnitř – ven“. Soustředí se na již existující produkty společnosti, které následně propaguje pomocí marketingové komunikace s cílem dosáhnout ziskového prodeje. Zaměřuje se na získání krátkodobého obratu, bez ohledu na to, kdo a proč výrobek kupuje.

Oproti tomu marketingová koncepce využívá perspektivu „zvenčí – dovnitř“. Soustředí se na potřeby zákazníka, sladuje marketingové aktivity ovlivňující spotřebitele a vytváří zisk za pomoci dlouhodobých vztahů se zákazníky založených na jejich spokojenosti. Orientace na zákazníka a vytváření hodnot pro zákazníka představuje způsob, jak dosáhnout zisku a obratu.

V marketingově orientované firmě musí existovat zaměření na zákazníka shora dolů a zdola nahoru (top-down a bottom-up) a musí být akceptováno všemi zaměstnanci. Tím je zajištěno, že udržení zákazníka je prioritní a všichni pracovníci se snaží vybudovat trvalé vztahy se zákazníky. K tomu, aby marketingová koncepce mohla být správně implementována, musí se firma zaměřit na to, jak co nejlépe zachytit a využít znalosti, motivaci, pochopení a představivost všech zaměstnanců s cílem vytvořit takové služby a produkty, které budou splňovat přesně to, co zákazník žádá.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.

Praktická realizace marketingové koncepce představuje více než pouze prostou reakci na přání zákazníka a jeho patrné potřeby. Podniky orientující se na zákazníka provádí výzkum mezi stávajícími zákazníky, aby zjistili jejich přání, získaly nové nápady na nové produkty či služby nebo otestovali zamýšlené inovace výrobků. Tento marketing funguje nejčastěji dobře tam, kde zákazníci vědí, co chtějí. Bohužel v mnoha případech tomu tak není a vyvstává potřeba aby firmy rozuměly potřebám zákazníka lépe než on sám a vytvářely tak produkty a služby, které splní existující i vznikající budoucí potřeby.<sup>10</sup>

### **Koncepce společenského marketingu**

Tato koncepce se zakládá na tom, že firma by měla zjistit přání, potřeby a zájmy zákazníků cílového trhu. Požadované uspokojení by následně měla zajistit lépe než konkurence, a to takovým způsobem, aby byl zachován nebo navýšen nejen užitek zákazníka, ale i užitek celé společnosti.

Cílem koncepce společenského marketingu je společenská odpovědnost a zlepšení kvality života. Společenský marketing si klade otázku, zda čistá marketingová koncepce je v současném věku nedostatečných zdrojů, globálních, ekonomických problémů a ekologických problémů tím odpovídajícím nástrojem a zda firma, která plní jednotlivá přání zákazníků, dělá z dlouhodobého hlediska pro společnost vždy to nejlepší.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>11</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.

### 3.3 Charakteristika strategického marketingového procesu

Strategický marketingový proces se skládá ze tří souborů činností a probíhá ve třech po sobě jdoucích etapách, kterými jsou:<sup>12</sup>

- plánování,
- realizace,
- kontrola.

Každá z etap se uskutečňuje v určitém kontextu, návaznostech a propojeníh. V marketingovém procesu jsou chápány jako celek, který obsahuje zpětné vazby a kontrolní mechanismy.

Podniky potřebují tvůrčí strategické marketingové řízení. Nelze definovat budoucí směr činností pouze s ohledem na stávající podmínky trhů a výrobků, ale je nezbytné přemýšlet o potřebách zákazníků v rámci budoucnosti a připustit i to, že jejich přání a potřeby se mohou měnit.

#### 3.3.1 Etapy procesu

První etapou strategického marketingového procesu je plánování. Plánování představuje hodnocení konkrétní situace, poznání konkurence a trhu, analýzu vývoje poptávky, stanovení cílů a tvorbu strategických variant. Podstatou je sladit zdroje a schopnosti podniku s příležitostmi na trhu tak, aby byly splněné podnikové cíle. Plánovací etapa stanovuje hlavní cíle pro realizační etapu, která má za úkol převést plán stanovených cílů do podoby konkrétních výrobků a služeb.

Druhá etapa realizace předpokládá přesnou znalost úkolů a adresné vymezení odpovědností. Vyžaduje dobře organizovaný celek marketingových činností provázaný s aktivitami podnikových útvarů a jejich začlenění do organizační struktury firmy.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.

<sup>13</sup> HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.

Poslední etapou je kontrolní proces, kde se porovnávají naplánované úkoly s dosaženými výsledky. Pokud by plány nebyly fakticky a úspěšně realizovány, bylo by nutné zjistit příčiny nesouladu mezi standardy plánu a výsledky realizace a následně provést náležitá opatření.<sup>14</sup>

### **3.4 Etapa plánování**

Hlavním cílem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržet a rozvíjet vazby mezi stanovenými cíli podniku a mezi strategiemi volenými pro realizaci cílů. Plánovací etapa zahrnuje kroky:<sup>15</sup>

- marketingová situační analýza,
- určení marketingových cílů,
- formulace marketingových strategií,
- sestavení marketingového plánu.

#### **3.4.1 Marketingová situační analýza**

Situační analýza je prostředek, který slouží ke zhodnocení minulého vývoje a současného stavu podniku a na základě odhadu budoucího vývoje napomáhá při formulování budoucí tržní pozice podniku. Představuje dva druhy analýz – interní a externí. Interní analýza vypovídá o situaci uvnitř podniku a je podložena významnými firemními schopnostmi nebo ovlivněna vnitřními nedostatky. Externí analýza vypovídá o vnějším okolí, které je z pohledu podniku neovlivnitelné a nekontrolovatelné. Mění atraktivitu tržních příležitostí, působí i na intenzitu ohrožení a napomáhá identifikovat situace, které mohou nastat v prostředí.

---

<sup>14</sup> HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.

<sup>15</sup> Tamtéž

Situační analýza je systematické a podrobné, nezaujaté a kritické zkoumání a posouzení: <sup>16</sup>

- vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti,
- postavení, které podnik zaujímá ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu konkurence a analýzu trhu.

Situační analýza se provádí ve třech časových intervalech a zkoumá: <sup>17</sup>

- předešlý vývoj,
- současný stav,
- budoucí vývoj (odhad budoucího vývoje).

Výsledky správně provedené situační analýzy představují pro podnik znalost okolností, které ovlivňují možnosti uspokojování potřeb trhu. Umožňují také posoudit jeho vnitřní marketingové kvality v souvislosti s jeho celkovou podnikovou činností. Pomáhají určit podniku jeho místo v prostředí, ve kterém funguje a identifikovat reálné předpoklady pro vývoj budoucích aktivit. <sup>18</sup>

### **3.4.2 Analýza prostředí podniku**

Podnik funguje v určitém prostředí, kterým je obklopen a které na něj působí a ovlivňuje ho. Okolní prostředí má vliv na volbu výrobku, se kterým bude podnik na trhu vystupovat, na ceny, které bude pro výrobky nastavovat, na distribuční kanály, pomocí kterých bude podnik dostávat své výrobky k zákazníkům a v neposlední řadě také na styl komunikace se zákazníky.

Marketingové prostředí podniku se rozděluje do dvou úrovní – makroprostředí a mikroprostředí.

---

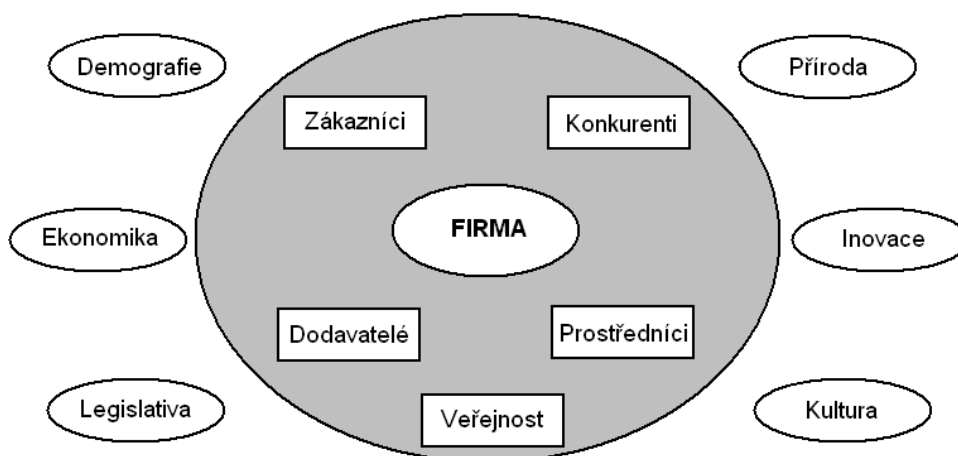
<sup>16</sup> HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.

<sup>17</sup> HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.

<sup>18</sup> BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179577-1.



Obrázek 2 – Makroprostředí a mikroprostředí podniku



Zdroj: Kotler, 2007

### 3.4.3 Makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno širším okolím podniku (demografie, ekonomika, legislativa, příroda, inovace, kultura). Tyto makroelementy jsou v podstatě mimo okruh působení podnikové kontroly. Působí na chování a postavení podniku, a tím ovlivňují pozitivně či negativně jeho obchodní a výrobní činnosti. Podnik by měl parametry prostředí dokonale analyzovat, sledovat jejich evoluční tendence a snažit se jejich přednosti účelně „zuzitkovat“ pro svůj budoucí rozvoj. Podnik se musí svým makroprostředím zabývat a orientovat se v něm.<sup>19</sup>

#### Demografické prostředí

Vývoj demografického prostředí postupuje většinou snadno předvídatelným tempem. Mezi hlavní sledované ukazatele patří populace, růst a počet obyvatelstva v regionech a městech. Dalšími ukazateli jsou pak věková struktura, úroveň vzdělanosti, složení domácností a regionální charakteristiky.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>20</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

## **Ekonomické prostředí**

Největší hlavní roli v ekonomickém prostředí hraje kupní síla, kterou určitá ekonomika disponuje. Závisí na cenách, úsporách, zadluženosti, aktuálním příjmu a dostupnosti úvěrů. Trendy ovlivňující kupní sílu mohou mít na podnikání silný dopad zejména v případě společností, jejichž výrobky se zaměřují na cenově citlivé zákazníky s nadprůměrným příjmem.

Marketéři obvykle dělí země do pěti skupin podle rozdělení příjmů. 1. velmi nízké příjmy, 2. převážně nízké příjmy, 3. velice nízké a současně vysoké příjmy, 4. nízké střední a vysoké příjmy, 5. převážně středně vysoké příjmy.

Výdaje spotřebitelů jsou ovlivňovány výší příjmů, výší úspor, dostupností úvěrů a postojem k zadlužování. Např. spotřebitelé v Americe jsou zvyklí na vyšší poměr zadlužení vůči příjmům, což zpomaluje výdaje na nákup dražších položek.<sup>21</sup>

## **Sociálně-kulturní prostředí**

Sociálně-kulturní prostředí představuje pohled na svět, který určuje náš vztah k ostatním organizacím, společnosti, přírodě a k sobě samým. Lidé vyrůstají v určité společnosti, která formuje jejich výchozí postoje a hodnoty. Získávají pohled na svět, který vymezí jejich vztahy s prostředím. Podniky si musí být vědomy také kulturních vlivů a jak se mohou lišit uvnitř společnosti v rámci trhů, na kterých působí.<sup>22</sup>

## **Přírodní prostředí**

Ekologická regulace negativně ovlivňuje některá odvětví. Elektrárny i ocelárny musely investovat do vybavení pro kontrolu znečištění a do ekologických paliv. Ekologická auta, úsporné toalety a zelené kancelářské budovy se stávají běžnou skutečností. Korporátní

---

<sup>21</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

<sup>22</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

environmentalismus se snaží začlenit potřebu ekologických otázek do strategických plánů firmy.

Přírodní zdroje můžeme rozdělit na omezené obnovitelné, omezené neobnovitelné a neomezené. Podniky, které se neobejdou bez omezených neobnovitelných zdrojů (zlato, uhlí, ropa...), musí počítat s nárůstem nákladů z důvodu ztenčujících se zásob těchto surovin. Naopak výjimečnou příležitost mají firmy, které za tyto suroviny dokáží vyvinout náhradní materiály.<sup>23</sup>

### **Technologické prostředí**

Jestliže stará odvětví nové technologie ignorují, jejich obchody upadají. Například společnost Tower Records obdržela celou řadu výstrah, že její maloobchodní prodeje hudby budou klesat důsledku nárůstu stahování hudby z internetu. Její neschopnost reagovat na tuto situaci vedla k likvidaci veškerých jejích kamenných prodejen. Převratné technologie stimulují míru růstu ekonomiky. Bohužel v meziobdobí těchto inovací může ekonomika stagnovat. Mezeru zaplňují drobnější inovace. Dlouhodobé dopady inovací nelze pokaždé předvídat. Antikoncepční pilulka směřovala k poklesu průměrné velikosti rodiny, a tím k navýšení disponibilního důchodu, důsledkem čehož se zvýšily náklady na cestování, luxusní zboží a zboží dlouhodobé spotřeby. Marketéři by měli pozorně sledovat trend zrychlujícího se tempa změn, trend neomezených příležitostí pro inovace, měnící se rozpočty na výzkum a vývoj a rostoucí regulace technologických změn.<sup>24</sup>

### **Politicko-právní prostředí**

Prostředí politicko-právní se skládá ze zákonů, vládních zastupitelství a nátlakových skupin ovlivňujících různé organizace nebo jednotlivce. Tyto zákony mnohdy přinášejí nové příležitosti. Zákony vztahující se k povinné recyklaci zaznamenaly nárůst recyklačního odvětví. Vzniklo mnoho nových společností, které se zabývaly výrobou nových výrobků

---

<sup>23</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

<sup>24</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

z recyklovaných materiálů. V tomto prostředí jsou dvěma hlavními trendy – nárůst legislativy v oblasti firemního práva a vzestup speciálních zájmových skupin.<sup>25</sup>

### 3.4.4 PEST analýza

Za klíčové součásti makrookolí můžeme označit faktory ekonomické, technologické, sociální a kulturní a politicko-právní. Analýza dělicí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin se označuje jako PEST analýza.

Tabulka 1 – přehled vlivů makrookolí

<b>Politicko-legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síly
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
<b>Sociokulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Sedláčková, 2006

Cílem PEST analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, jelikož vlivy, které jsou důležité pro jeden podnik, nemusí mít velký význam pro druhý podnik. Je důležité

---

<sup>25</sup> Tamtéž

rozpoznat a odlišit významné faktory právě pro konkrétní podnik. Národní podnik se bude pravděpodobně zaměřovat na pracovní náklady v jednotlivých zemích a na devizový kurz, zatímco podnik, který je orientovaný spíše na maloobchodní činnost se převážně soustředí na chování, přání a potřeby lokálních spotřebitelů.<sup>26</sup>

Je patrné, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a že se bude měnit i jejich váha dopadu na firmu. Proto je nutné tyto vlivy průběžně pozorovat a vyhodnocovat. Při sestavování je vhodné vyjít z faktorů, které se historicky ukázaly jako důležité, které se jeví jako nejvýznamnější v současnosti a zejména, které mohou mít největší vliv v budoucnu.<sup>27</sup>

Analýza ekonomických, technologických, politických a sociokulturních faktorů je užitečná především v těchto směrech:<sup>28</sup>

- uvedené příklady mohou být využity jako určitý přehled potencionálních vlivů,
- mohou sloužit k vytipování malého počtu klíčových vlivů, které budou následně podrobeny důkladné analýze,
- při identifikaci sil vyvolávajících změny s dlouhodobým časovým horizontem,
- při určení různých externích vlivů na podnik v minulosti nebo pravděpodobných vlivů v budoucnosti.

### **3.4.5 Mikroprostředí**

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat hlavní hybné síly, které ve firmě působí a základním způsobem mají vliv na činnost firmy. Chování podniku není určováno pouze konkurencí, ale i chováním partnerů (např. odběratelé, dodavatelé, dopravci, pojišťovny

---

<sup>26</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

<sup>27</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

<sup>28</sup> VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

apod.), substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. Do mikroprostředí lze zařadit partnery, zákazníky, konkurenci, veřejnost.<sup>29</sup>

## **Společnost**

Při tvoření marketingových plánů by měli marketéři uvažovat i o jiných odděleních firmy – top managementu, výzkumu a vývoji, finančním oddělení, oddělení nákupu, účetnictví a výrobě. Všechna tato oddělení společně ovlivňují plány a jednání marketingového oddělení.

Top management určuje poslání společnosti, její strategii cíle a politiku. Marketéři se rozhodují dle rámce plánu vytvořených top managementem. Oddělení výzkumu a vývoje se zabývá vytvářením bezpečných a atraktivních produktů. Finanční oddělení se soustředí na hledání a využívání fondů pro marketingové oddělení. Nákupní oddělení se zase stará o to, aby byly dostatečné zásoby a materiál, účetní oddělení sleduje náklady a příjmy, aby marketingové oddělení mohlo kontrolovat plnění cílů. Výrobní oddělení odpovídá za kvalitu a množství výrobků. V rámci marketingové koncepce by měla všechna oddělení vzájemně spolupracovat při vytváření nadprůměrných hodnot k uspokojení zákazníka.<sup>30</sup>

## **Dodavatelé**

Dodavatelé představují v celkové soustavě vytváření hodnoty společnosti důležitou vazbu. Poskytují zdroje, které podnik potřebuje k výrobě zboží nebo poskytovaných služeb. Vývoj dodavatelů může významným způsobem ovlivňovat marketing. Marketéři musí sledovat dostupnost dodávek, protože zvýšené náklady vstupů mohou vést ke zvyšování cen výrobků, což následně může mít vliv na snižování objemu tržeb firmy. Stále více specialistů na marketing nyní považuje dodavatele za účastníky při vytváření a poskytování hodnoty pro spotřebitele.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>30</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>31</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

## **Marketingoví zprostředkovatelé**

Jsou to firmy, které podniku napomáhají prodávat, distribuovat a propagovat jeho zboží nebo služby konečným spotřebitelům. Pojem marketingoví zprostředkovatelé zahrnuje fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele.<sup>32</sup>

Distributoři jsou společnosti nebo jednotlivci, kteří nakupují zboží nebo služby a dále je pak se ziskem prodávají. Marketingové agentury jsou například firmy, které provádí marketingový výzkum, mediální společnosti, reklamní agentury a další poskytovatelé služeb. Tyto firmy podniku pomáhají umístit jeho zboží nebo služby a propagovat je na vhodných trzích.<sup>33</sup>

## **Zákazníci**

Podniky musí stále sledovat trhy svých zákazníků. Dle Kotlera existuje šest typů cílových trhů. Spotřebitelský trh, který se skládá z domácností a jednotlivců kupujících zboží nebo služby pro svou osobní spotřebu. Průmyslový trh nakupuje zboží a služby pro následné zpracování nebo využití ve vlastním výrobním procesu. Oproti tomu trh obchodních mezičlánků nakupuje služby či zboží, aby je následně prodal se ziskem. Trh, který je tvořen vládními institucemi se nazývá trh státních zakázek. Na tomto trhu se kupuje zboží a služby s cílem vyprodukovat veřejnou službu nebo přemístit zboží a služby k potřebným lidem. Institucionální trh je tvořen školami, věznicemi, nemocnicemi a dalšími institucemi, které poskytují služby či zboží lidem v jejich péči. Posledním trhem je trh mezinárodní, který se skládá z kupujících v jiných zemích.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>33</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>34</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

## **Konkurenti**

Aby bylo dosaženo úspěchu, musí společnost nabídnout vyšší hodnotu uspokojení u zákazníků než její konkurenti. Marketéři proto musí získat výhodu tím, že svou nabídku pevně vloží do mysli zákazníků. Proto, aby se firma stala pro všechny nejlepší, neexistuje pouze jediná konkurenční marketingová strategie. Každá společnost si musí uvědomovat svou pozici a velikost v odvětví v porovnání s velikostí a pozicí konkurence. Velké dominantní podniky mohou využít takové strategie, které si menší firmy nemohou dovolit. Nezáleží však pouze na velikosti podniku, i menší firma může vyvinout strategie, které budou mít lepší návratnost, než jakou mají velké firmy.<sup>35</sup>

## **Veřejnost**

Veřejností chápeme jakoukoliv skupinu, která má potencionální nebo skutečný zájem na schopnostech podniku dosáhnout svých cílů nebo na ně má vliv. Veřejnost můžeme rozdělit na sedm typů (finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, zaměstnance, širší veřejnost a místní komunity a občany).

Finanční instituce, které ovlivňují schopnost společnosti získávat finanční prostředky, média, která skýtají televizní a rozhlasové stanice, noviny nebo časopisy. Dalším typem jsou vládní instituce, kde management musí mít na zřeteli vládní rozhodnutí. Marketéři se často radí s firemními právníky ohledně pravdivosti reklam či bezpečnosti produktu. Občanské iniciativy zahrnují ekologické skupiny, menšiny spotřebitelské organizace a jiné zájmové skupiny. Tyto skupiny mohou zpochybňovat marketingová rozhodnutí firmy.<sup>36</sup>

Další veřejností jsou zaměstnanci. Do této skupiny patří manažeři, dělníci, brigádníci i představenstvo. Pokud mají zaměstnanci z podniku dobrý pocit, jejich postoj je komunikován i s širší veřejností. Proto je třeba zaměstnance o podniku informovat a motivovat.

---

<sup>35</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>36</sup> KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.



Společnost musí znát také názor širší veřejnosti na své aktivity a produkty. Image společnosti ovlivňuje nákupy.

Místní komunita a občané. Každý podnik je ovlivňován svým okolím a místními organizacemi, proto velké společnosti jmenují referenta pro místní vztahy, který má za úkol jednat s veřejností a odpovídat na případné dotazy.<sup>37</sup>

### 3.4.6 SWOT analýza

Analýza SWOT je jednou nepoužívanějších analýz prostředí. Jejím cílem je identifikovat do jaké míry se současná strategie podniku je schopna vyrovnat se silnými, slabými místy a změnami, které nastávají v prostředí.<sup>38</sup>

SWOT analýza zjišťuje na základě strategického auditu klíčové silné (**Strengths**) a slabé stránky (**Weaknesses**), příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threads**). Doporučuje se začít analýzou příležitostí a hrozeb, které vstupují z vnějšího prostředí podniku, a to jak z mikroprostředí, tak i makroprostředí. Po analýze OT následuje analýza silných a slabých stránek (**SW**), která se týká prostředí vnitřního.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> KOTLER, Philip. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

<sup>38</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>39</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

Obrázek 3 – SWOT analýza

<b>Silné stránky</b> ( <i>strengths</i> ) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	<b>Slabé stránky</b> ( <i>weaknesses</i> ) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
<b>Příležitosti</b> ( <i>opportunities</i> ) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	<b>Hrozby</b> ( <i>threats</i> ) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: Jakubíková, 2013

Slabé a silné stránky podniku jsou určovány pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení může být použita jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu klasifikace hodnotících kritérií buď podle marketingového mixu 4P (Product, Price, Place, Promotion) nebo detailněji podle jejich dílčích znaků. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých technik, je přisuzována váha a následně jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Nejčastěji se používá škála -10 až +10, přičemž 0 značí, že kritérium není zařazeno ani mezi silné ani mezi slabé stránky. Tímto způsobem získává podnik přehled o svých silných a slabých stránkách, které jsou doplněné o předpoklady vzniku příležitostí a tržeb a dále je poměřuje se svými schopnostmi výrobky vyvíjet, financovat a vyrábět.<sup>40</sup>

Analýza příležitostí a hrozeb napomáhá předvídaní důležitých trendů, které mohou mít negativní nebo pozitivní dopad na firmu. Ne všechny hrozby vyžadují stejnou pozornost. Manažer by měl posuzovat pravděpodobnosti jednotlivých hrozeb a jejich potencionální

---

<sup>40</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

následky. Následně by se měl zaměřit na nejpravděpodobnější a nejničivější z nich a předem vypracovat plány k jejich vypořádání se s nimi.<sup>41</sup>

Příležitosti se nacházejí tam, kde může podnik díky svým silným a slabým stránkám využít změn v okolním prostředí ve svůj prospěch. Manažer musí jednotlivé příležitosti vyhodnotit dle potenciaální přitažlivosti a pravděpodobnosti a následně posoudit, zda podnik v daném případě uspěje. Snaha o využití příležitostí také nese svá rizika a ne každá příležitost je pro podnik ideální a odpovídá jeho cílům a prostředkům<sup>42</sup>.

Nevýhodou SWOT analýzy je její přílišná etičnost a subjektivita. Analýza SWOT je populární, ale její přínos pro tvoření strategických marketingových dokumentů není nijak zásadní.<sup>43</sup>

### **3.4.7 Vnitřně vnější matice EFE, IFE**

Tato matice nám umožňuje konkretizovat vliv jednotlivých faktorů (vnějších a vnitřních), jejich důležitost a reakci na tyto činitele určité analyzované firmy.

EFE maticí rozumíme hodnocení externích faktorů. Posuzují se příležitosti a hrozby, které ovlivňují firmu a její odvětví.

IFE matice naopak hodnotí vliv interních faktorů (například silné a slabé stránky).

Matici EFE a IFE můžeme vytvořit pěti základními kroky:<sup>44</sup>

1. Identifikace kritických faktorů úspěchu - jedná se o deset až dvacet činitelů, které obsahují silné a slabé stránky (matice vnitřního prostředí IFE) či příležitosti a hrozby (matice EFE), které mají vliv na firmu a její odvětví. Důležitou součástí je rozlišení účinků činitelů z hlediska délky období jejich vlivu. Některé faktory mohou být

---

<sup>41</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>42</sup> Tamtéž

<sup>43</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>44</sup> FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

hrozbami pouze v krátkém období, ale z hlediska dlouhodobého trvání se z nich mohou stát příležitosti.

2. Přiřazení váhy v intervalu 0,0 do 1,0 každému faktoru- váha nám stanovuje důležitost daného faktoru pro analyzovanou firmu (IFE) nebo pro úspěch v určitém odvětví (EFE). Tyto váhy mohou být stanoveny například týmovou diskusí o jednotlivých faktorech či porovnáváním úspěšných a neúspěšných konkurentů. Součet veškerých vah musí být vždy roven 1,0.
3. Přiřazení známky od 1 do 4 každému faktoru – známka v rozmezí od 1 do 4 určuje, jak stávající strategie firmy reagují na určitý faktor (1 – velmi špatná reakce, 4 – velmi dobrá reakce).
4. Vynásobení váhy každého faktoru odpovídající známkou a stanovení váženého skóre pro každý faktor.
5. Sečtení všech vážených skóre a vypočítání celkového váženého skóre pro danou společnost.

Nejvýše dosažitelné celkové vážené skóre je 4,0 a možné nejnižší 1,0. Skóre 4,0 znamená, že daná společnost skvělým způsobem reaguje na hrozby a příležitosti ve svém odvětví (EFE). V případě IFE matice, má společnost velkou vnitřní sílu. Naopak celkové vážené skóre 1,0 znamená, že dané strategie společnosti nejsou správně zaměřeny na využití příležitostí či předcházení hrozbám ve vnějším prostředí (EFE). Popřípadě nejsou ani zaměřeny na využití silných stránek a zdokonalení slabých stránek firmy (IFE).

### **3.4.8 Stanovení marketingových cílů**

Formulování jasných dlouhodobě zaměřených cílů je nedílnou součástí každého marketingového plánu. Rozhodující pro stanovení cílů je získání informací na základě SWOT analýzy a provedení diferencované analýzy základní stavby systému cílů. Systém cílů se podobá pyramidě, kde směrem shora dolů přibývá jejich konkretizace.

Cíle na vrcholu pyramidy představují vůdčí princip pro stanovení nebo precizování cílů na dalších stupních. Mezi stupni cílů existuje vztah, kdy podřízené cíle jsou prostředkem k dosahování nadřazených cílů. Cílem každého podniku by mělo být odhalení potřeb a přání zákazníků a prostřednictvím kombinace marketingového mixu tyto potřeby a přání uspokojit a tím zároveň dosáhnout splnění dalších cílů.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a musí být zabezpečeny personálním a finančním plánem. Stanovují se na základě pečlivých a promyšlených rozborů činností celé firmy. Marketingové cíle by měly být členěny hierarchicky na cíle pro obory podnikání a dále na cíle pro konkrétní marketingové nástroje (produkt, cenu, distribuci, propagaci).

Marketingové cíle mohou být například: <sup>46</sup>

- podíl na trhu,
- objem prodeje,
- návratnost investic,
- ziskovost,
- zvýšení zákaznické základny nebo konkrétní jmenovité úkoly,
- zavedení nového produktu na trh,
- rozšíření forem prodeje,
- snížení cen určitých produktů.

Marketingové cíle plní funkce:<sup>47</sup>

- koordinační – všechny marketingové činnosti jsou zaměřeny na hlavní cíle firmy a zajišťují vzájemně si odpovídající vztahy,
- řídicí – všechna rozhodnutí jsou zaměřena na dosažení požadovaného stavu,
- kontrolní – hodnocení individuálních marketingových činností ve vztahu k dosažení stanovených cílů a včasné uskutečnění nutných korektur v případě odchylek.

Formulace cílů vyžaduje vždy vhodnou nekonfliktní atmosféru v podniku, která se vyznačuje schopností kladení dotazů, konzistentním myšlením soustředěným zaměřením na určitou vrstvu problému, určení míry a potřebnosti detailu a obousměrnou komunikaci.

---

<sup>46</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>47</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

### 3.4.9 Formulace marketingových strategií

Marketingové strategie stanovují hlavní směry postupu vedoucí ke splnění cílů. Záměrem je vytvoření tržní pozice a na jejím základě dosažení efektivních výsledků. Je to řada kroků navržených vedením pro dosažení vyššího výkonu firmy.

Marketingové strategie říkají, jak konkurovat s produkty firmy na cílových trzích, jakým způsobem dosáhnout určených cílů. Prezентují i nástroje a postupy, kterými bude stanovených cílů dosaženo. Jsou to vytyčená pravidla pro přijímání rozhodnutí, která vedou k dosažení marketingových cílů, a tím i cílů firmy.<sup>48</sup>

Pro každou firmu má strategie jiná specifika a rozdílné možnosti volby. Hlavním je vždy smysl a účel podnikového strategického plánování. Lze však charakterizovat základní postupy při formulaci strategií:<sup>49</sup>

- marketingoví manažeři respektují poslání tj. „mission“ firmy a sledují základní podnikový strategický směr,
- předpoklad dobré znalosti výsledků situační analýzy jako hlavního východiska pro strategické rozhodování,
- mezi stanovenými cíli respektují primární a vedlejší cíle.

Úspěšná marketingová strategie předpokládá jasnou představu toho, co je třeba udělat a jaké výsledky jsou žádoucí. Je třeba vytvořit strategii do konkrétních podnikových realizačních akcí – které kroky a postupy budou uskutečněny v rámci konkrétních podnikových jednotek na určitých trzích v určitém časovém horizontu, jak vést zaměstnance ke splnění úkolů.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. Strategický marketing: učební text. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0.

<sup>49</sup> Tamtéž

<sup>50</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

### 3.4.9.1 Marketingové nástroje a strategie

Všechny strategie se vztahují k marketingovým nástrojům, k jednotlivým částem marketingového mixu. Každá zvolená strategie se může promítat do každého z nástrojů marketingového mixu a každý nástroj marketingového mixu má svou úlohu ve strategii.

Výběr marketingových strategií vedoucí k dosažení firemních cílů předpokládá:<sup>51</sup>

- existenci žádaných, spolehlivých a kvalitních výrobků,
- dostupnost produktů v distribuční síti,
- jasnou cenovou úroveň srovnatelnou s cenami porovnatelných výrobků ostatních výrobců na trhu,
- vhodnou a účinnou komunikační strategii vzhledem k typu a umístění spotřebitele a charakteru produktu.

Častým východiskem pro formulaci marketingové strategie je marketingový mix:

#### **Výrobová marketingová strategie**

Stěžejním prvkem této strategie je produkt, který představuje skutečný užitek pro zákazníka a schopnost upoutat pozornost na trhu. Je žádoucí předložit výrobky, které si zaslouží pozornost a mají hodnotu vnímanou zákazníkem. Základní strategické komponenty, se kterými lze pracovat, jsou funkční rysy, rozměr, barva, objem, servis, obal, design, značka a další.<sup>52</sup>

#### **Cenová marketingová strategie**

Cenovou strategii je možno využívat podle charakteru kupujících v tržním segmentu a podle poměrů na trhu tzn. podle postavení konkurence. Český spotřebitel je velmi citlivý na cenu, je ochoten zaplatit více za kvalitní výrobek, který naplní jeho očekávání. Pro dosažení firemních cílů mohou být využity diskriminační cenové strategie, strategie konkurenčních

---

<sup>51</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. Strategický marketing: učební text. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0.

<sup>52</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

cen a strategie psychologické ceny. Za základní strategické součásti lze považovat způsob tvorby ceny, úvěrové podmínky, slevy, platební podmínky a další.<sup>53</sup>

### **Distribuční strategie**

Distribuční strategie je zaměřena na reálnou fyzickou přítomnost zboží na trhu. Jedním z hlavních dispozic úspěšné distribuce je včasnost a kompletnost dodávek, porozumění významnosti logistiky a marketingu jako celku, který přináší značný efekt. Prostor pro volbu vhodných strategií poskytuje variabilita distribučních cest a mezičlánků, nabídka služeb poskytovaných spotřebitelům.<sup>54</sup>

### **Komunikační strategie**

Tato strategie přispívá k informovanosti zákazníka a tím pádem k úspěšnému prodeji zboží. Strategické možnosti komunikačního mixu jsou zásadně ovlivněny rozhodnutím firmy, zda použije pull nebo push strategii.

Push strategie je zaměřena na komunikaci s účastníky distribučních cest, na prezentaci produktů. Cílem je zaměřením se na velkoobchodníky a maloobchodníky, od kterých se očekává protlačení výrobku k zákazníkovi. Oproti tomu strategie pull se zaměřuje na konečného spotřebitele s cílem vyvolat jeho zájem a stimulovat jeho poptávku. Hlavními strategickými nástroji jsou propagace, public relations, podpora prodeje, osobní prodej atd.<sup>55</sup>

#### **3.4.10 Porterův model**

Porterův model je možné využít pro zmapování stavu v podnikatelském odvětví. Bylo by vhodné do modelu jednou ročně doplňovat informace a zjistit, zda má podnik stále své podstatné místo na trhu nebo jestli jeho místo zaniká. Porterův Model je možné využít i pro

---

<sup>53</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. Strategický marketing: učební text. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0.

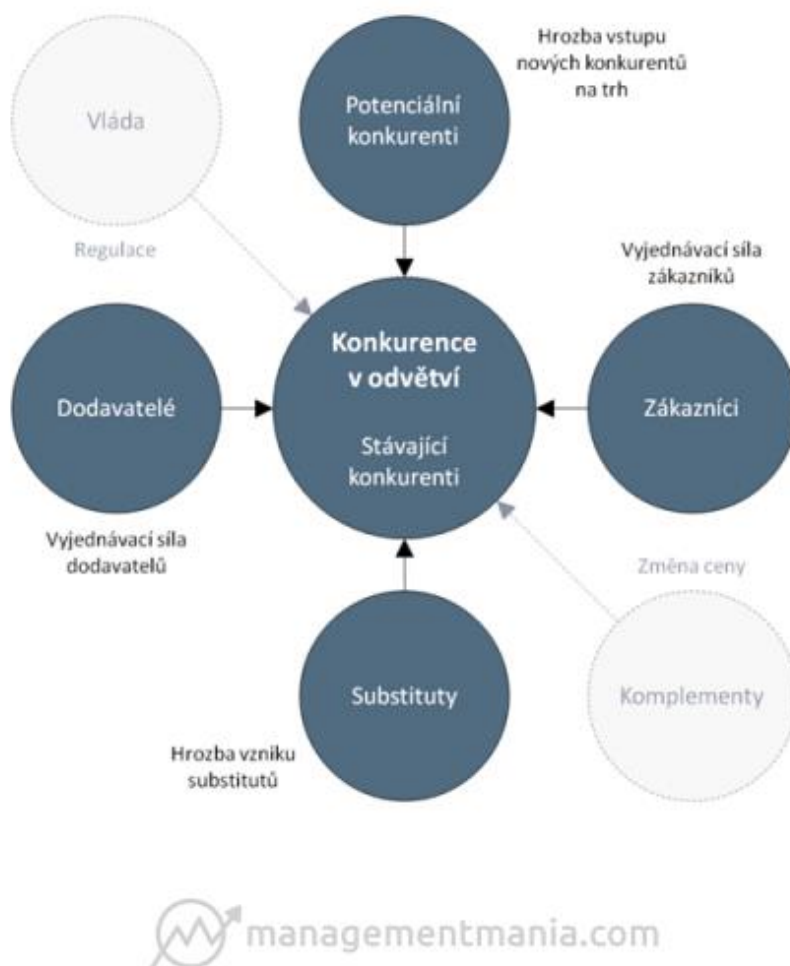
<sup>54</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

<sup>55</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. Strategický marketing: učební text. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0.



objevování nových produktů (substitutů) a síla i směr dodavatelů a zákazníků by měl firmu rozhýbat k novým strategickým směrům.<sup>56</sup>

Obrázek 4 – Porterův model pěti sil



Zdroj: <https://managementmania.com>

### Stávající konkurenti

První Porterovou silou jsou stávající konkurenti. Při analýze této síly je třeba se zaměřit na to, jak velké jsou na trhu konkurenční tlaky, kolik bude stát, aby se o výrobcích někdo

<sup>56</sup> Vlastnicesta. Porterův model konkurenčních sil [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

dozvěděl, jak bude podnik schopen v praxi rozvinout a využít konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a zda bude podnik schopen držet krok s konkurencí.<sup>57</sup>

### **Dodavatelé**

Druhou silou, která působí na podnik, je síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích téměř nulová a v některých může být naopak silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu produktů. Síla dodavatelů je tím vyšší, čím více je na nich firma závislejší. Diskutována budou tedy témata, jako je technologická závislost na určitých dodavatelích, přítomnost zaměnitelných dodavatelů v České republice i v zahraničí, míra konkurence mezi dodavateli v určité oblasti atd.<sup>58</sup>

### **Substituty**

Třetí silou ze skupiny konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Substitutem se v tomto případě myslí cokoliv, co jistým způsobem nahradí spotřebiteli službu či produkt, který poskytujeme. Při analýze této síly se proto nabízejí otázky: jak loajální jsou zákazníci značce nebo určitému typu výrobku, jak velký mají sklon k hledání substitutů a respektive jak moc jsou spokojeni s nynější situací, jak velké by měl zákazník náklady, pokud by chtěl přejít na substitut atd.<sup>59</sup>

### **Zákazníci**

Zákazníky se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, která může být buď přímá, kdy skutečně dojde k vyjednávání se zákazníkem, nebo nepřímá, kdy zákazník začne odebírat méně zboží či služeb anebo přestane odebírat úplně. V oblasti síly kupujících (zákazníků) je

---

<sup>57</sup> Businessvize. Porterova analýza [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

<sup>58</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

<sup>59</sup> Businessvize. Porterova analýza [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

třeba se ptát na to, do jaké míry je produkt jedinečný, nakolik a v jakém počtu jsou na trhu dostupné jeho substituty, zda jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách atd.<sup>60</sup>

### **Potencionální konkurenti**

Poslední Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Tato síla je zvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku ani jak rychle objem trhu roste. Typickým příkladem takového trhu může být trh se smartphony. Součástí analýzy této síly by měly být i mikroekonomické otázky (například náklady spojené s případným ukončením podnikání, bariéry vstupu na trh apod.) nebo infrastrukturní otázky (např. vstup nových hráčů na železnici byl v ČR donedávna bez vlastních kolejí prakticky nemožný atd.)<sup>61</sup>

#### **3.4.11 Marketingový plán**

Úlohou managementu je realizovat dlouhodobá strategická rozhodnutí a vybrat vhodné strategie pro dosažení vymezených cílů. Je proto žádoucí, aby management posoudil všechny aktivity firmy a identifikoval jednotlivé oblasti podnikání. Velmi často je předmětem zájmu firmy více činností, pro které je nutno stanovit cíle, strategie a zdroje pro jejich realizaci. Ve spojitosti s dokonalejším plánováním pro více aktivit je účelné vymezit tzv. strategickou podnikatelskou jednotku (SBU).<sup>62</sup>

Podstatnými problémy pro firmy s více strategickými jednotkami je rozhodnutí, kterou SBU výrazně podporovat, kterou pouze udržovat, případně, kde činnost ukončit. Pro komplexní řešení strategických cílů jednotlivých SBU a jejich konkurenčních schopností je vhodný tzv. portfoliový přístup, který představuje oddělené řešení každé SBU vnímané jako součást celé firmy.

---

<sup>60</sup> Tamtéž

<sup>61</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

<sup>62</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. Strategický marketing: učební text. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0

Portfoliem chápeme souhrn podnikatelských činností prováděných určitou organizací. Při zkoumání portfolia, vymezených cílech a strategii se může vedení podniku rozhodovat, ve kterém podnikání bude pokračovat nebo kde svou podnikatelskou činnost ukončí.

Portfoliový přístup provádí portfolio analýza. Tato analýza hodnotí postavení produktu nebo skupiny produktů mezi ostatními v rámci firmy. Mnohdy využívané jsou vícefaktorové matice portfolia. Jedná se např. o matici BCG, kterou vytvořila konzultační firma Boston Consulting Group.<sup>63</sup>

### **3.4.12 Matice BCG**

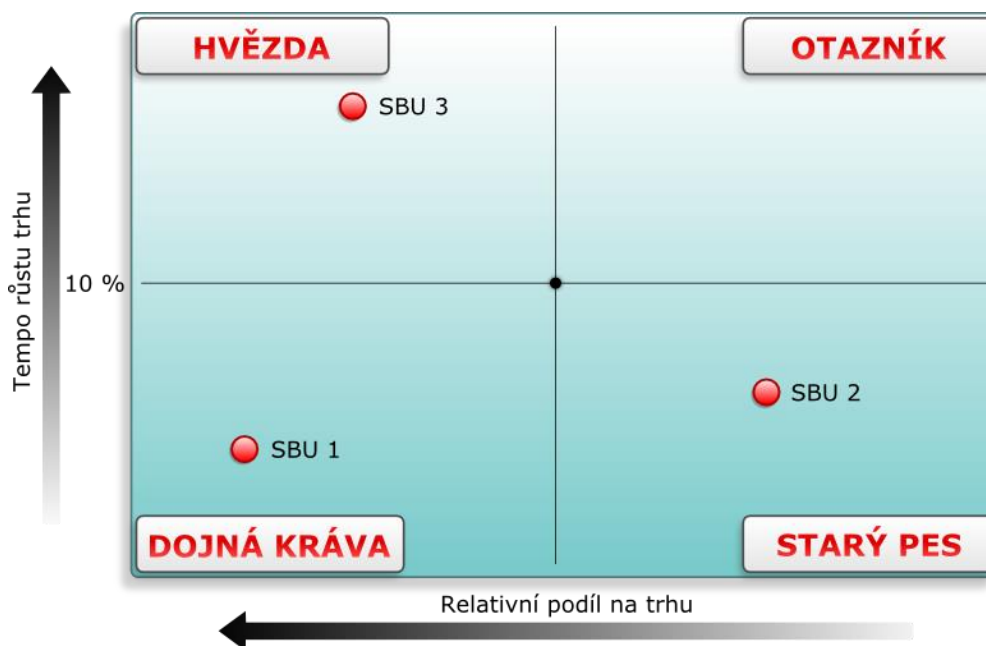
Portfolio společnosti můžeme zobrazit v matici, ve které předmět podnikání firmy můžeme rozdělit do čtyř kategorií. Matice je sestavována ve dvou rozměrech. V horizontální poloze je vyjádřen relativní podíl na trhu a ve vertikální tempo růstu. Produkty umístěné ve skupinách charakterizujeme a pojmenováváme následovně.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

<sup>64</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. Strategický marketing: učební text. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0

Obrázek 5 – Matice růst – podíl (BCG)



Zdroj: Prezentace, Hálek

### Hvězdy

Produkty umístěné v levém horním rohu představují produkty s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. Můžeme je pojmenovat „hvězdy“. Jsou našimi silnými esy pro budoucnost. Můžeme přepokládat, že v budoucnu budou hlavním zdrojem zisku. V současnosti však musí podnik vynakládat na jejich postavení na trhu velké finanční prostředky.<sup>65</sup>

### Dojné krávy

Produkty umístěné v matici BCG v dolním levém rohu se vyznačují vysokým podílem na trhu a nízkým stupněm růstu (obvykle nižším než 10%). V současnosti jsou finančním zdrojem pro financování podnikových činností, tuto skupinu nazýváme dojné krávy. Jejich

<sup>65</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

výroba a prodej zajišťuje finanční podporu jak „hvězd“, tak i ostatních skupin výrobků v podnikovém portfoliu.<sup>66</sup>

### **Otazníky**

Produkty umístěné v horním pravém rohu nazýváme jako „otazníky“. Mají malý podíl na trhu, avšak rostoucí tendenci. Většina výrobků začíná v této kategorii. Zde však již vůči nám vystupuje silná konkurence a naší snahou je se na trhu prosadit. Musíme zvýšit náš tržní podíl tak, aby se produkt stal finančně zajímavým. Je ovšem třeba vynaložit velké finanční prostředky na propagaci, investice, personální zajištění výroby atd., a to vše při velkém riziku.<sup>67</sup>

### **Psi**

V dolním pravém rohu je kategorie produktů, kterou můžeme pojmenovat jako „psi“. Mají nízký podíl na trhu, jejich trh je neperspektivní a nerozvíjející se. Jejich výroba je obvykle ztrátová nebo nerentabilní. Vedení společnosti by mělo zvažovat, zda ve výrobě této skupiny produktů pokračovat nebo ji zcela opustit.<sup>68</sup>

## **3.5 Etapa realizace**

Realizace značí soustředění se podniku na aktivity, které vedou k dosažení určených cílů. K plnění jednotlivých úkolů dochází prostřednictvím určitých prováděcích plánů. Strategie musí být rozpracovány do realizačních akcí a do jednotlivých operativních denních činností. Je nutno specifikovat časový rámec, konkretizaci úkolů a kvantifikační měřítko. Důraz je kladen na organizaci individuálních činností, které by se měly projevit v činnosti manažerů a ve výsledcích firmy.

---

<sup>66</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. Strategický marketing: učební text. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0

<sup>67</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

<sup>68</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. Strategický marketing: učební text. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0

Pro úspěšnou realizaci marketingového plánu je nutno splnit následující:<sup>69</sup>

- pracovat systematicky s trvalou pozorností managementu podniku a jednotlivých SBU,
- maximálně využívat schopnosti, kvalifikaci a zkušenosti zaměstnanců participujících na realizaci marketingové strategie,
- vnímat a respektovat firemní kulturu a manažerský styl práce,
- přizpůsobit marketingový plán případným změnám podmínek,
- pružně reagovat na vzniklé situace v průběhu realizace strategických kroků.

### **3.6 Etapa kontroly**

Tato etapa sleduje a vyhodnocuje výsledky marketingového úsilí ve firmě. Sladuje způsob a míru plnění vytyčených cílů. V případě nesplnění úkolů zkoumá příčiny neplnění a identifikuje odchylky a jejich důsledky.

Nejedná se jen o následnou kontrolu, ale i o sledování činností a jejich usměrňování během procesů. Úspěšnost strategie je ověřena kontrolním procesem ve dvou hlavních oblastech:<sup>70</sup>

- sledování základních předpokladů,
- faktická realizace strategického plánu,

Pro hodnocení efektivity marketingového úsilí lze využít různých přístupů. Předmětem hodnocení je obvykle úroveň prodejů, nákladů a zisku prostřednictvím analýzy prodejů, zisku a nákladů.<sup>71</sup>

#### **Analýza prodejů**

Vypovídá o realizovaných prodejích v určitém časovém období.

---

<sup>69</sup> Tamtéž

<sup>70</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. Strategický marketing: učební text. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0

<sup>71</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

Tuto analýzu lze provádět sledováním: <sup>72</sup>

- objemů prodejů – zde jsou sledovány a porovnávány plánované skutečné prodeje,
- tržního podílu – vyjadřuje objem prodeje určitého produktu podniku vzhledem k celkovému objemu prodeje výrobků v příslušném odvětví,
- relativního tržního podílu – porovnává objem prodeje firmy k objemu prodeje největšího konkurenta.

### **Analýza nákladů**

Řeší problémy velikostí nákladů na zvolené strategie. Je potřeba klasifikovat konkrétní náklady k jednotlivým marketingovým aktivitám (náklady na podporu prodeje, reklamu, skladování...)

### **Analýza ziskovosti**

Zabývá se měřením zisku a posuzuje ziskovou výkonost výrobku, výrobních řad, jednotlivých segmentů, distribučních cest i prodejních oblastí.

Zisk je obvykle různý a tato zjištění jsou základem pro rozhodování o dalším postupu, tj. rozšíření, zachování, snížení a opuštění jednotlivých produktů.<sup>73</sup>

## **3.7 Marketingový mix**

Marketingový mix (4P) chápeme jako souhrn vnitřních činitelů (soubor nástrojů) firmy, které umožňují ovlivňovat chování zákazníka. Zahrnuje tedy vše, co podnik může udělat, aby ovlivnil poptávku po svém produktu. Tyto nástroje marketingu – produkt (product), cena (price), distribuce (place), komunikace (promotion) – musejí být vzájemně spojovány a

---

<sup>72</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. Strategický marketing: učební text. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0

<sup>73</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. Strategický marketing: učební text. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0



harmonizovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tedy trhu. Teprve pak mohou efektivně vykonávat svou funkci a přinášet synergický efekt.<sup>74</sup>

Marketingový mix je komplex taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání spotřebitele na cílovém trhu.<sup>75</sup>

### **3.7.1 Produkt**

Produkt je možno definovat jako jakýkoliv hmotný statek, službu nebo ideu, která se stává věcí směny na trhu a je určena k uspokojení lidské potřeby či přání. Produkty zahrnují více než jen hmotný artikl. V širším smyslu sem patří hmotné předměty, služby, organizace, místa, osoby, myšlenky i jejich kombinace.

Součástí produktu jsou také služby, které zahrnují aktivity, výhody nebo uspokojení. Jsou v podstatě nehmotné, jsou na prodej a nepřinášejí žádné vlastnictví. Příkladem služeb mohou být daňová poradenství, opravy nebo hotelové služby.<sup>76</sup>

#### **3.7.1.1 Úrovně produktu**

Při plánování je třeba o produktech přemýšlet na třech úrovních, z nichž každá zvyšuje jejich hodnotu pro zákazníka.

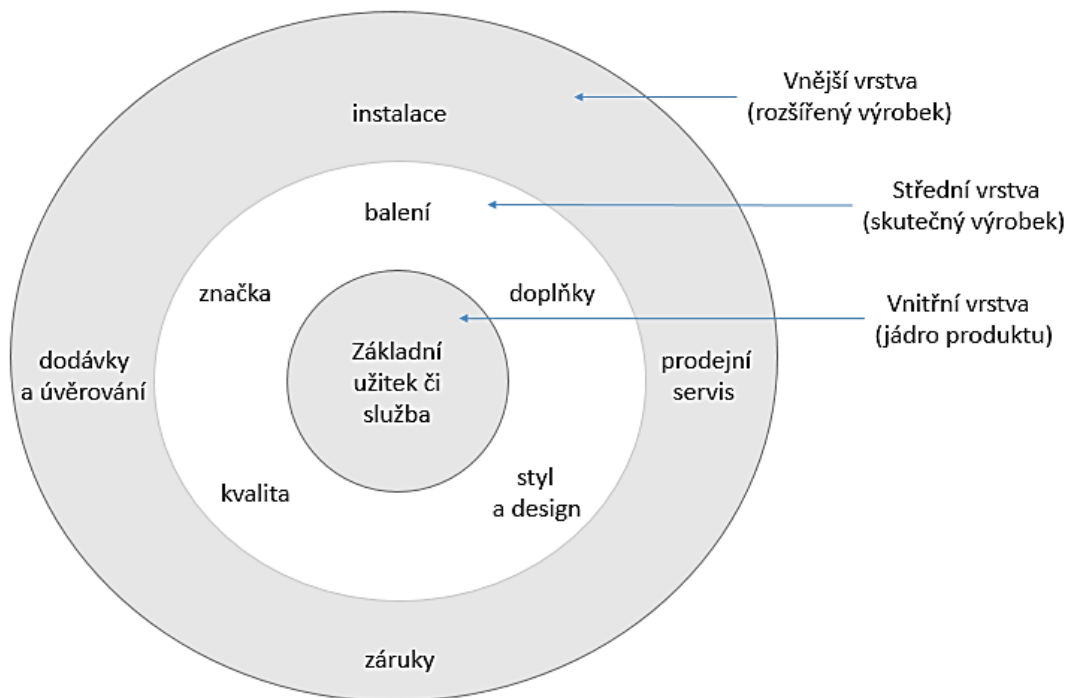
---

<sup>74</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

<sup>75</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>76</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

Obrázek 6 – Tři úrovně produktu



Zdroj: Jakubíková, 2013

### **Vnitřní vrstva**

Nejnižší úroveň je základní výrobek, který odpovídá na otázku: Co vlastně spotřebitel skutečně kupuje? Základní produkt je jádrem celkového produktu. Je vytvářen základními přínosy, které zákazníci hledají a jež řeší jejich problémy. Marketéři musí při navrhování produktů nejprve přesně určit základní přínosy, které produkt poskytne zákazníkům.

### **Střední vrstva**

Na další úrovni je třeba vytvořit ze základních přínosů vlastní produkt. Tento produkt má pět charakteristik: název značky, balení, úroveň kvality, funkce produktu a design.

### **Vnější vrstva**

Vnější vrstvu tvoří takzvaný rozšířený produkt. Tento produkt musí nabídnout více než produkt vlastní, tj. doplňkové služby a přínosy spotřebitelům spojené se základním a vlastním produktem.

Produkt je tedy více než jen samotná množina hmotných charakteristik. Zákazníci mají sklony vnímat jej jako balíček přínosů či výhod, které uspokojují jejich potřeby. Při vývoji produktu musí marketingoví specialisté nejprve určit hlavní spotřebitelské potřeby, které má produkt uspokojovat. Následně musí připravit vlastní produkt a nakonec nalézt metody, jak jej rozšířit, aby takto vytvořený balíček přínosu co nejlépe uspokojil zákazníka.<sup>77</sup>

### **3.7.2 Cena**

Všechny výrobky a služby mají cenu, a právě tak mají hodnotu. Mnoho neziskových a všechny ziskové organizace musí stanovit ceny. Tvorba cen je kontroverzní a má mnoho pojmenování. V neuzší smyslu je cena peněžní suma účtovaná za službu nebo výrobek. V širším smyslu je cena souhrnem všech hodnot, které spotřebitelé zamění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku či služby. V minulosti cena prezentovala hlavní faktor, který ovlivňoval nákupní rozhodnutí. Stále to platí u komodit, v chudších zemích a mezi méně bohatými skupinami. Přesto v posledních desetiletích získávají při nákupním rozhodování stále větší důležitost necenové faktory.<sup>78</sup>

### **3.7.3 Distribuce**

Málo výrobců prodává své výrobky přímo konečným spotřebitelům. Většina z nich naopak používá prostředníky, kteří jejich výrobky nabízejí na trhu. Snaží se vytvořit distribuční systémy, jež jsou vzájemně propojené organizace, které se účastní procesu výroby zboží nebo služby pro spotřebu nebo použití firmou či konečným spotřebitelem. Distribuční

---

<sup>77</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>78</sup> KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

system proto obsahuje veškeré tyto organizace, jimiž produkt musí projít před tím, než dojde k jeho spotřebě.<sup>79 80</sup>

Rozhodování podniku o marketingových cestách se přímo dotýkají všech marketingových rozhodnutí. Rozhodování firmy o cenové politice závisí na tom, jestli používají masový prodej nebo luxusní specializované obchody. Podniky často nevěnují dostatečnou pozornost distribučním systémům, což jim může škodit. Jiné firmy oproti tomu používají nápadité distribuční systémy, které pro ně znamenají konkurenční výhodu. Rozhodnutí o distribučních systémech častokrát vedou k dlouhodobým závazkům vůči jiným firmám.

### **3.7.4 Komunikace**

Moderní marketing žádá více než jen přípravu dobrého produktu, určení poutavé ceny a zpřístupnění cílovým spotřebitelům. Podniky musí komunikovat se svými budoucími i současnými zákazníky a to, co jim sdělují nelze ponechat náhodě. Podobně jako je kvalitní komunikace významná pro budování a udržování jakéhokoliv vztahu, je i klíčovým prvkem snahy společnosti navázat vztah se zákazníky.

Moderní podnik musí komunikovat se svými zprostředkovateli, zákazníky a různými cílovými skupinami. I zprostředkovatelé komunikují se zákazníky a cílovými skupinami. Spotřebitelé komunikují jak mezi sebou, tak i s dalšími skupinami a předávají si vzájemně informace. Každá skupina přitom poskytuje zpětnou vazbu všem ostatním. Proto musí podnik pracovat s komplexním komunikačním systémem.<sup>81</sup>

Celkový marketingový komunikační mix se skládá ze směsi reklam, podpory prodeje, osobního prodeje, přímého marketingu a public relations, které firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů.

---

<sup>79</sup> STERN, Louis W., Adel I. ANSARY a Anne T. COUGHLAN. Marketing channels. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, c1996. ISBN 0132058650.

<sup>80</sup> MICHAEL J. BAKER. Macmillan dictionary of marketing & advertising. 2nd ed. London: Macmillan, 1990. ISBN 0333516044.

<sup>81</sup> KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5

Hlavními komunikačními nástroji jsou:<sup>82</sup>

- reklama – jakákoliv placená forma neosobní prezentace a komunikace myšlenek služeb nebo zboží identifikovaného sponzora,
- public relations – budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami pomocí příznivé publicity, budováním dobrého image firmy a odvracení či vyvrácení fám, informací a událostí, které staví společnost do nepříznivého světla,
- podpora prodeje – krátkodobé stimuly, které mají povzbudit nákup či prodej výrobku, služby,
- osobní prodej – lze definovat jako prezentaci výrobku nebo služby při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Jedná se tedy o přímou formu, oboustrannou komunikaci, která má za cíl prodat produkt, vytvářet dlouhodobé vztahy a zesilovat image firmy,<sup>83</sup>
- přímý marketing – jsou to všechny tržní aktivity, které slouží k přímému, adresnému či neadresnému kontaktu s cílovou skupinou. Předností tohoto marketingu je možnost efektivnějšího zacílení na požadovaný segment trhu,

### **3.8 Rozšířený marketingový mix**

Ve skutečnosti může být marketingových činností, které jsou podníceny firmou, mnohem více. Každá z proměnných 4P sama o sobě je komplexem činností, se kterými podnikatelé pracují. Ke zvýraznění úloh dalších vybraných nástrojů pro dosahování podnikatelských cílů ve specifických oborech bývají často zmiňovány modely rozšířené o další P. Pro služby se jako typický marketingový mix vložil 7P, kde dodanými P jsou zaměstnanci (Personnel), proces (Process) a fyzický důkaz (Physical evidence).<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>83</sup> PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

<sup>84</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

### 3.8.1 Zaměstnanci

Myšleni jsou ti zaměstnanci, kteří přijdou do styku s klientem a kteří mají určitou roli v procesu poskytování služby společně s produktem. Mezi hlavní skupinu služeb patří poradenství, například: infolinka, prodejce v kamenném obchodě nebo například rady od odborníka.<sup>85</sup>

### 3.8.2 Procesy

Zde mluvíme o veškerých aktivitách, které úzce souvisí s poskytnutím produktu zákazníkovi. Procesy lze rozdělit na unifikované (podobnější) a individuální. Pokud si budou procesy sobě více podobné (unifikované), tím můžeme tvrdit, že náklady budou nižší. Naopak u individuálních procesů musíme počítat s náročnějšími časovými i finančními náklady<sup>86</sup>.

### 3.8.3 Fyzický důkaz

Fyzický důkaz se vztahuje zvláště na to, jak je podnikání společnosti vnímáno na trhu. Jedná se o fyzický důkaz obchodní přítomnosti a koncepce značky. Společnosti, které vytvořily fyzické důkazy, mohou lépe ovlivňovat spotřebitelské vnímání.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Marketingový mix. *Daniel Nitra* [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <https://www.danielnytra.cz/marketingovy-mix/>

<sup>86</sup> Tamtéž

<sup>87</sup> Marketing Managemant. *Agency Service* [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: [http://www.agencyservice.cz/?page\\_id=345](http://www.agencyservice.cz/?page_id=345)

## **4 Vlastní práce**

Objektem analýzy bude společnost STROM PRAHA, a.s. která je distributorem zemědělských strojů značky John Deere pro Českou republiku. Nejdříve bude popsána činnost společnosti a její charakteristika a bude následována analýzami makroprostředí, mikroprostředí a marketingovým mixem.

### **4.1 Charakteristika podniku STROM PRAHA, a.s.**

Společnost již od počátku své podnikatelské činnosti začala budovat svoji prodejní a servisní síť a následně v polovině roku 1993 rozšířila svoji nabídku o výrobky největšího výrobce zemědělské techniky, a to mezinárodně uznávané společnosti John Deere, které jsou v současné době také produkty tvořící majoritní součást obchodní nabídky společnosti STROM PRAHA, a.s. Při další podnikatelské činnosti společnosti s firmou John Deere a po hloubkové analýze této firmy na českém trhu se v roce 1996 rozhodla firma John Deere pověřit společnost STROM PRAHA, a.s. jako výhradního dovozce celého sortimentu výrobků John Deere v segmentu zemědělské, zahradní a komunální techniky. Společnost STROM PRAHA, a.s. sídlí v Praze a byla založena v roce 1991, kdy se v rámci své podnikatelské činnosti rozhodla prodávat stroje, o kterých je přesvědčena, že jsou potřebné pro zemědělskou produkci v rámci ČR. Základní myšlenkou společnosti od počátku její podnikatelské dráhy bylo nabízet různým podnikatelským subjektům všech velikostí v zemědělství a podobného zaměření techniku odpovídající jejich specifickým podmínkám hospodaření. Nabídka produktů je jak zahraniční, tak se také jedná o tradiční a osvědčené stroje tuzemské výroby. Cílem společnosti STROM PRAHA, a.s. je uspokojit širokou škálu zákazníků, a to od vysoce náročných skupin zákazníků až po ty, kteří mají zájem o nabídku strojů dle individuálních specifik a požadavků.

Obrázek 7-Sídlo společnosti v Praze Vinoři



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost STROM PRAHA, a.s. si v činnosti vytyčila několik strategických cílů, které se projevují také ve vizích firmy a její strategické misi ve vztahu k jednotlivým zainteresovaným subjektům, tzv. stakeholders. Snahou společnosti je nabízet nejenom produkty špičkové kvality, ale poskytovat zároveň s těmito produkty i vysokou úroveň služeb a komunikace, stejně jako následný servis a komplexní servisní služby. Společnost tak ve své činnosti musí pamatovat na nutnost servisu a na následnou péči ve vztahu k dodávce náhradních dílů a s tímto související pětiletou zárukou na tyto produkty. Společně s koupí produktu, který společnost nabízí, je uvedena také nabídka pro servisní služby po celou dobu provozu stroje, a to včetně různých vylepšení a software nadstaveb. Tento cíl společnost realizuje na základě své servisní a obchodní sítě. Ve své podnikatelské činnosti je společnost certifikována podle ISO normy 9001:2008, ISO 14001:2004 a ISM. Z tohoto můžeme vyvozovat, že všechny následující procesy jsou tedy realizovány podle stanovených pravidel a interních předpisů společnosti.

Pro účely této praktické části diplomové práce budeme vycházet z následujícího členění společnosti STROM PRAHA, a.s. na jednotlivé SBUs, konkrétně je toto uvedeno na schématu níže.



## Schéma 1- Členění společnosti na SBUs



Zdroj: Vlastní, na základě interních informací společnosti

Jak z výše uvedeného schématu vyplývá, společnost je v jednotlivých SBUs podpořena prodejní a obchodní sítí společně se servisní sítí pro jednotlivé skupiny zákazníků společnosti. Prodejní a obchodní síť se utvářela od roku 1991, tedy od vzniku společnosti. Následně na její utváření a formování měly vliv mezníky, které jsou uvedeny výše. Na podobě obchodní, prodejní a servisní sítě se dále podílely externí a interní faktory, které na společnost působily. Mezi externí vlivy patří například politické, ekonomické a demografické faktory v ČR a Evropě a také vývoj trhu v České republice. Za interní vlivy považujeme například interní certifikaci společnosti a další interní faktory, které měly vliv například na fungování procesů a utváření interních směrnic ve společnosti. V letech 1993 – 1996, kdy se utvářelo stabilní zastoupení jednoho z největších výrobců zemědělské techniky John Deere, byla společnost STROM PRAHA a.s. ve své prodejní činnosti výhradně a majoritně zaměřena na činnosti dovozce a následnou distribuci konečnému spotřebiteli. Tato činnost byla realizována výhradně prostřednictvím nezávislých smluvních partnerů.

Importní činnost společnosti spočívala především ve fyzickém dovozu stroje, ale také v zajištění všech nutných legislativních záležitostí, které jsou s procesem nákupu a následného dovozu spojeny. Konkrétně je to homologace výrobků na českém trhu, schválení provozu na veřejných komunikacích podle platných právních předpisů a další náležitosti, které vyplývají z platné právní úpravy a z technických norem. Kromě toho společnost zajišťovala i veškerou podporu pro své obchodní partnery, stejně jako technické a marketingové činnosti, obchodní činnosti, školení, dodávky náhradních dílů i přímou

technickou podporu. Mimo majoritní značky John Deere má společnost v nabídce a spolupracuje se značkami zemědělských výrobců, například Bednar, KUHN, Kramer, Matey, Pronar, apod. Od roku 2010 rozšiřuje společnost své obchodní aktivity také o přímý prodej koncovému uživateli a začíná tak budovat síť vlastních obchodních a servisních středisek. Současně si ovšem nadále zachovává svůj statut výhradního dovozce pro Českou republiku.

SBU1 a SBU2 v některých činnostech spolupracují. Jedná se zejména o komplexní aktivity s celkově rozsáhlými oblastmi a v tomto ohledu společnost rozvíjí svoje marketingové a obchodní činnosti zejména dvěma směry.

**Oblast dovozu:** oblast dovozu je prováděna v rámci ČR na základě komplexních marketingových analýz, které jsou prováděny v rámci působnosti společnosti. Následně jsou používány různé marketingové nástroje, které jsou založeny na marketingovém mixu. V praktické části se zaměříme zejména na podporu a rozvoj SBU1, kdy činnosti marketingového, případně obchodního oddělení jsou prováděny v pravidelných intervalech, a to s ohledem na vývoj trhu a další externí faktory, mezi které patří například politické, právní, technologické faktory a další. Hlavním cílem v této oblasti je zajištění dodávky propagací a distribucí nabízeného zboží konečným spotřebitelům.

**Oblast prodeje:** v oblasti prodeje je hlavním cílem dosáhnout co nejvyššího podílu prodeje nabízených značek na trhu v rámci České republiky. V poprodejní oblasti je to zejména bezproblémové zajištění chodu strojů a celkového servisu, zajištění stabilního servisního zázemí, vzdělávání uživatelů těchto zařízení a zemědělských strojů a plynulý přenos informací, který zajišťuje a umožňuje co nejefektivnější využití strojů.

Obrázek 8- Servisní středisko Dobřany



Zdroj: vlastní zpracování

## **4.2 Analýza makroprostředí společnosti STROM PRAHA, a.s.**

Pro externí analýzu společnosti použijeme SLEPT analýzu, která hodnotí sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, které na společnost působí. Výstupy jednotlivých oblastí pak budou zpracovány do souborné SWOT analýzy společnosti a budou podkladem pro formulaci doporučení v oblasti marketingu společnosti STROM PRAHA, a.s.

### **4.2.1 Sociální faktory**

Pod sociální faktory můžeme zahrnout například demografické faktory, růst životní úrovně a celkově stratifikace obyvatelstva v rámci České republiky, kde tyto subjekty představují také pro společnost potenciaální zákazníci. Z hlediska demografického vývoje dochází ke stárnutí populace, což obecně nemá na podnikatelskou činnost společnosti vliv, ale konkrétně se to projevuje u některých skupin zákazníků. Například soukromí zemědělci, kteří provozují zemědělskou činnost a od společnosti nakupují stroje značky John Deere, ale jejich děti a mladší generace se například zemědělství věnovat nechce, preferují jiné obory nebo odcházejí z venkova. To pak v celkovém důsledku představuje snížení počtu zákazníků v této zákaznické skupině.

Naopak stát podporuje více než v minulých letech malé a střední podnikání, které je pro zemědělskou činnost typické, pro společnost tak představuje další významný zdroj

zákazníků. Od roku 1989 se mění společenské a sociální podmínky, ale také se postupně zvyšuje životní úroveň všech skupin obyvatel, což pro společnost představuje možnosti nabídky dražších a kvalitnějších produktů jak značky John Deere, tak značek dalších firem, se kterými společnost spolupracuje. Celkově je možné konstatovat, že v české společnosti má zemědělství tradici a že pro společnost budou i do budoucna existovat potencionální noví zákazníci. Rovněž lze očekávat, že spolupráce se stávajícími zákazníky bude pokračovat i nadále.

#### **4.2.2 Legislativní faktory**

Vývoj české legislativy je ovlivněn zejména předpisy Evropské unie, a to jak primárním, tak zejména sekundárním právem Evropské unie (dále jen EU). Týká se to například technických norem a požadavků na mezinárodní právo soukromé a obchodní z hlediska obchodních a smluvních vztahů, které jsou upraveny také na mezinárodní smluvní bázi. Za posledních několik let došlo k přijetí několika významných norem, které se obecně i konkrétně projevují v podnikatelské oblasti. Například je to kontrolní hlášení k DPH (daň z přidané hodnoty), dále je to veřejný registr smluv a zakázek a v neposlední řadě jsou to jednotlivé etapy elektronické evidence tržeb (dále jen EET), které společnost v některých oblastech přímo či nepřímo ovlivňují, a to skrze jednotlivé skupiny zákazníků společnosti. Toto se projevuje v právní oblasti, tedy smluvních vztazích, ale také například v nutnosti upravovat nabídku svých produktů a služeb, provádět změny v účetní nebo smluvní oblasti. Tyto změny ve svém důsledku představují pro společnost celkové zvýšení nákladů. Na druhou stranu je nutné poznamenat, že transparentní a stabilní podnikatelské prostředí samozřejmě představuje lepší prostředí pro podnikatelskou činnost a také vyšší vymahatelnost a transparentnost práva v rámci českého trhu s těmito produkty a službami.

#### **4.2.3 Ekonomické faktory**

Ekonomické prostředí se po letech aktivního průběhu finanční a hospodářské krize a následně při jejím doznívání přibližně do roku 2013 stále zlepšuje. Pomáhá tomu celkově stabilní růst české ekonomiky, ale také další vlivy, které pozitivně ovlivňují podnikání jednotlivých podnikatelských subjektů v rámci ČR. Vývoj ekonomických ukazatelů je uveden v tabulce níže.

Tabulka 2- Vývoj makroekonomických ukazatelů v letech 2012 - 2018

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2016	2017
		Aktuální předikce							Minulá předikce	
Hrubý domácí produkt	mlrd. Kč	4 060	4 098	4 314	4 555	4 719	4 885	5 082	4 703	4 864
Hrubý domácí produkt	růst v % s.c.	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,5	2,6	2,4	2,4	2,5
Spotřeba domácností	růst v % s.c.	-1,2	0,5	1,8	3,0	2,7	2,4	2,4	2,5	2,8
Spotřeba vlády	růst v % s.c.	-2,0	2,5	1,1	2,0	2,0	1,6	1,4	2,3	1,6
Tvorba hrubého fixního kapitálu	růst v % s.c.	-3,1	-2,5	3,9	9,0	-2,4	3,8	3,0	-3,6	2,8
Příspěvek k ZO k růstu HDP	p.b. s.c.	1,3	0,1	-0,5	0,1	1,1	0,2	0,3	1,3	0,2
Příspěvek k změny zásob k růstu HDP	p.b. s.c.	-0,2	-0,7	1,1	0,3	0,4	0,0	0,0	0,4	0,0
Deflátor HDP	růst v %	1,5	1,4	2,5	1,0	1,1	0,9	1,6	0,8	0,9
Průměrná míra inflace	%	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,0	1,6	0,5	1,2
Zaměstnanost (VŠPS)	růst v %	0,4	1,0	0,8	1,4	1,8	0,3	0,3	1,6	0,3
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	průměr v %	7,0	7,0	6,1	5,1	4,0	3,9	3,9	4,0	3,9
Objem mezd a platů (dom. koncept)	růst v % b.c.	2,6	0,5	3,6	4,4	5,6	5,0	4,5	5,4	5,0
Saldo běžného účtu	% HDP	-1,6	-0,5	0,2	0,9	2,1	1,2	1,3	2,3	1,8
Saldo vládního sektoru	% HDP	-3,9	-1,2	-1,9	-0,6	0,5	.	.	-0,2	-0,2
Předpoklady:										
Měnový kurz CZK/EUR		25,1	26,0	27,5	27,3	27,0	26,9	26,3	27,0	26,9
Dlouhodobé úrokové sazby	% p.a.	2,8	2,1	1,6	0,6	0,4	0,6	1,1	0,4	0,6
Ropa Brent	USD/barel	112	109	99	52	44	57	57	44	51
HDP eurozóny	růst v % s.c.	-0,9	-0,3	1,2	2,0	1,6	1,4	1,6	1,4	1,1

Zdroj: Vlastní zpracování podle dat Českého statistického úřadu ČR

Jak je patrné z tohoto přehledu makroekonomických ukazatelů, tak zejména od roku 2013 se tyto ukazatele vyvíjí pozitivně nebo jsou alespoň v celkově stabilní míře. Pro společnost jsou důležité zejména měnové kurzy, které ovlivňují jejich importní a exportní aktivity, a které jsou také ve většině případů ošetřeny na smluvním základě. Dále jsou to ukazatele, které mají vliv na poskytování úvěrů pro jednotlivé podnikatelské subjekty, a také jsou to ukazatele, které se týkají vývoje nezaměstnanosti. Ta se v současné době pohybuje okolo 5% a předpokládá se, že míra nezaměstnanosti se bude ještě snižovat. Toto však představuje také problém pro firmy v celém segmentu trhu, protože není dostatek kvalifikovaných pracovníků pro pracovní pozice, které tyto společnosti potřebují.

#### 4.2.4 Politické faktory

Jedná se o oblast, kterou společnost nemůže zásadním způsobem ovlivnit. Politická rozhodnutí ovlivňují podnikatelský segment v ČR na všech úrovních. Současná vláda se blíží konci svého funkčního období a na podzim roku 2017 budou nové volby. Proto se nedá očekávat, že by do této doby prošly jakékoliv významné politické změny, které by se legislativně podařilo prosadit. Jak již bylo uvedeno u legislativních faktorů, byly přijaty koncepční změny související se systémem EET, kromě toho také již funguje kontrolní hlášení DPH. Další podoba politických rozhodnutí bude záviset na výsledcích voleb.

#### **4.2.5 Technologické faktory**

Tyto faktory společnost ovlivňují a do jisté míry musí v této oblasti společnost investovat finanční prostředky. Můžeme uvést, že technologické faktory jsou pro společnost významné v několika směrech. Předně je to podpora společnosti ve formě informačně-technologického vybavení. Patří sem zejména kvalita informačního systému a celkově vybavení pro zabezpečení činností a procesů společnosti. Pro rychlé a efektivní fungování a zpracování množství dat je nezbytné, aby společnost udržovala jak hardware, tak software aktuální a zejména, aby pak software odpovídal požadavkům platné právní úpravy, například z hlediska náležitostí faktur. Pro činnosti obchodního a marketingového oddělení je nutné, aby tito pracovníci měli k dispozici moderní technologické vybavení a prostředky, které jim zefektivní obchodně-akviziční a marketingové činnosti pro společnost. U jednotlivých skupin prodávaných zemědělských strojů je nutné, aby spolupracující dodavatelé dodávali společnosti jen nejnovější produkty, které jsou konkurenceschopné a které může společnost, za vhodných cenových podmínek i z hlediska technické kvality svým zákazníkům nabídnout.

### **4.3 Analýza mikroprostředí společnosti STROM PRAHA, a.s.**

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.

#### **4.3.1 Obecné předpoklady a aktuální stav**

Společnost STROM PRAHA, a.s. za dobu své podnikatelské činnosti nabízí jednotlivým skupinám svých zákazníků poměrně komplexní možnosti financování. V této oblasti si společnost vyprofilovala spolupráci s následujícími finančními subjekty. Samostatně je to John Deere Financial pro financování některých produktů v nabídce společnosti určeno spíše pro stabilní a dlouhodobé zákazníky. Následuje také spolupráce s jednotlivými českými finančními ústavami a jejich úvěrovými produkty, jako je ČSOB, Moneta Money Bank a UniCredit Leasing. Vzhledem k poměrně dobrému ekonomickému vývoji v ČR jsou tyto produkty celkově dobře dostupné a s ohledem na konkurenční boj mezi finančními ústavami

je výše úroků za poskytnuté finanční produkty relativně na nízké úrovni. Aktuální podoba produktů, které může společnost ve spolupráci s finančními ústavami nabízet, je následující:<sup>88</sup>

- komplexní poradenství a pomoc při zpracování žádosti o úvěrový produkt, zejména se jedná o žádosti a správu dotací ze strukturálních fondů Evropské unie, tato činnost je zejména v gesci obchodního oddělení společnosti, je to administrativně velmi náročná a komplexní činnost,
- poskytování úvěrů v souladu s podmínkami PGRLF (Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond),
- možnost nastavení individuálního splátkového kalendáře, a to s ohledem na sezónní práce v zemědělské činnosti podnikatelských subjektů,
- možnost schválení úvěrového rámce na zemědělskou techniku v případě dlouhodobých zákazníků a stabilní spolupráce s nimi,
- Portfolio různých forem financování a možností spolupráce s využitím těchto produktů, zejména finančního leasingu, operativního leasingu nebo zákaznických úvěrů za stanovených podmínek v rámci obchodní spolupráce s konkrétním zákazníkem,
- možnosti financování nových i použitých zdrojů, a to až do výše 100 % ceny zemědělského stroje,
- uzavření a schválení financování bez poplatku,
- možnosti sezónních splátek i s ohledem a v návaznosti na dotační tituly a možnosti v této oblasti,
- výhodné strojní a havarijní pojištění od ČSOB Pojišťovny,
- spolupráce a možnosti vyřízení žádosti o dotaci na úroky v programu Zemědělec,
- individuální přístup a poradenství v oblasti finančních služeb a produktů podle potřeb a požadavků zákazníků.

Kromě toho jsou využívány výrobcem poskytované odklady plateb a zvýhodněných finančních úvěrů na financování skladových zásob v rámci společnosti.

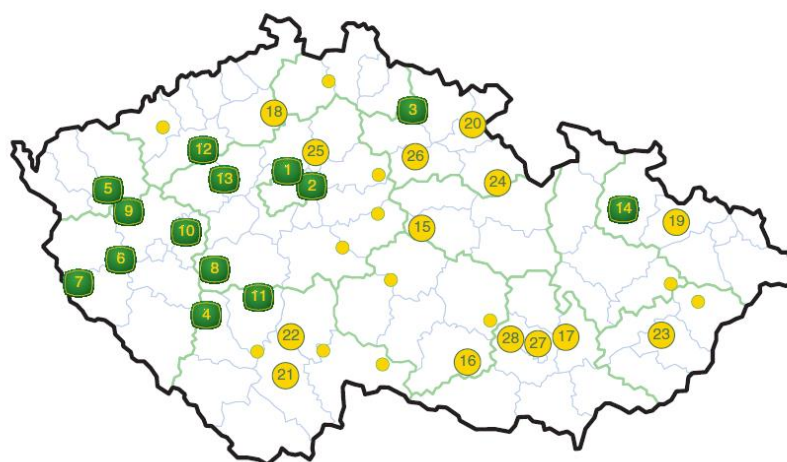
Již výše jsme uvedli, že společnost STROM PRAHA, a.s. od svého vzniku buduje obchodní a distribuční síť pro koncové zákazníky. Toto členění jednotlivých obchodních středisek je

---

<sup>88</sup> STROM PRAHA [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.strompraha.cz/financovani/>

uvedeno na obrázku níže. Jsou zde zahrnuta i střediska nezávislých smluvních a obchodních partnerů. V průběhu realizace praktické části práce není tento proces stále ukončen, ale předpokládáme jeho pokračování s ohledem na aktuální vývoj podnikatelské činnosti společnosti. V současnosti je celkový poměr utvořený vlastními středisky společnosti STROM PRAHA, a.s. a středisky smluvních partnerů 60%:40%.

Obrázek 9- Obchodní a prodejní střediska společnosti STROM PRAHA, a.s.



#### SÍŤ NOVÝCH STŘEDISEK STROM PRAHA, a. s.

Strom Střed: VGP Park Horní Počernice (1), Mšěčice (2), Štítkov (3), Strom Západ: Lnáře (4), Toužim (5), Dobřany (6), Horšovský Týn (7), Milín (8), Úněšov (9), Zemědělské stroje Ing. Vítězslav Hatan (10), Agrotip Čimelice (11) Strom Sever: Dobroměřice (12), Nové Strašecí (13) Strom Sever Morava: Bruntál (14)

#### SMLUVNÍ PARTNEŘI STROM PRAHA

15 – Agrometall, s. r. o.	20 – AGROTIP – Široký, s. r. o.	25 – STATON, spol. s r. o.
16 – AGROSERVIS, 1. Zemědělská a. s. Věřňové	21 – AGROZET České Budějovice, a. s.	26 – TEROP, spol. s r. o.,
17 – AGROSTROM, a. s.	22 – DANHEL AGRO, a. s., Týn nad Vltavou	27 – ZETECH, s. r. o.
18 – AGROTIP Ing. Blažek	23 – LUKROM Zlín, a. s.	28 – Ing. Zdeněk Branč
19 – AGROTIP Opava, s. r. o.	24 – MAREK zemědělská technika, s. r. o.	

Zdroj: Společnost STROM PRAHA, a.s. 2016

Lokalizace jednotlivých středisek je založena zejména na obchodních a marketingových analýzách, ale je nutné střediska hodnotit i z hlediska realizovaného prodeje koncovým zákazníkům. Mimo toto obecné hodnocení je nutné zohledňovat také další soubor faktorů a opatření, jež zohledňují specifickou situaci a vývoj na trhu, ale také konkrétní problémy, které musí řešit jednotlivá střediska v rámci své činnosti. Do jisté míry se tyto faktory překrývají také s externími vlivy, jako je například geografická poloha, lokální konkurence a konkurenční možnosti společnosti, bonita a potenciál zákazníků v rámci konkrétního segmentu trhu. Vliv může také zahrnovat druh a možnosti podnikání těchto zákazníků. Vliv mají také interní náležitosti v rámci společnosti, které budou specifikovány v dalších kapitolách praktické části práce. Na základě těchto uvedených skutečností je celé území, kde



společnost podniká, rozděleno administrativně na divize a podle tohoto jsou také prováděny marketingové a obchodní analýzy. Marketingové a obchodní strategie jsou následně modifikovány pro každou divizi zvláště s ohledem na korporátní strategii společnosti STROM PRAHA a.s.

Faktorem, který také ovlivňuje podnikatelskou činnost společnosti, je již zmíněná geografická poloha ČR. Zemědělská produkce je rozčleněna téměř rovnoměrně mezi rostlinnou a živočišnou výrobu, která však má snižující trend. Pěstované plodiny jsou tvořeny z 62 % obilninami, z 20 % plodinami pro průmysl, z 15 % pícninami a na orné půdě 3 % okopanin. Živočišná výroba je orientována převážně na dobytek, vepřové maso a drůbež. Tyto geografické podmínky jsou brány v úvahu při analýze oblastí působení konkrétního střediska takto:

- Centrální a severní Čechy – v této oblasti převládají orné půdy v nížinách a živočišné výroby na Vysočině a příhraničních regionech,
- Jihozápadní Čechy – převažují možnosti živočišné výroby,
- Vysočina – dobytek a krmivové plodiny/stálá tráva,
- Morava – obilí a podobné běžné plodiny, dobytek ve zvýšených oblastech na severu.

#### **4.3.2 Vývoj trhu se zemědělskou technikou v České republice**

Pokud chceme popsat vývoj trhu se zemědělskou technikou, je nutné zhodnotit trendy v zemědělském sektoru ČR, které jsou následující:

- ze strany jednotlivých skupin zákazníků je požadován rostoucí výkon traktorů (kombinace lepšího přenosu tažné síly), a to z důvodu vyšších prodejů a užívání traktorů nejen v zemědělství, ale též v dopravě a technických činnostech,
- zvyšují se požadavky na využívání manažerských systémů na zemědělských strojích a možnosti snadného přenosu dat do informačních a účetních systémů, konkrétně je to AMS systém John Deere,
- ve stále větší míře je požadována co největší automatizace obsluhy strojů, zejména za účelem zvýšení efektivity, odstranění chybovosti, která je způsobena lidským faktorem,
- v případech, kdy se zákazník rozhoduje o koupi nového stroje, je pro něj rozhodujícím faktorem a často také jediným hlavním kritériem cena tohoto produktu,

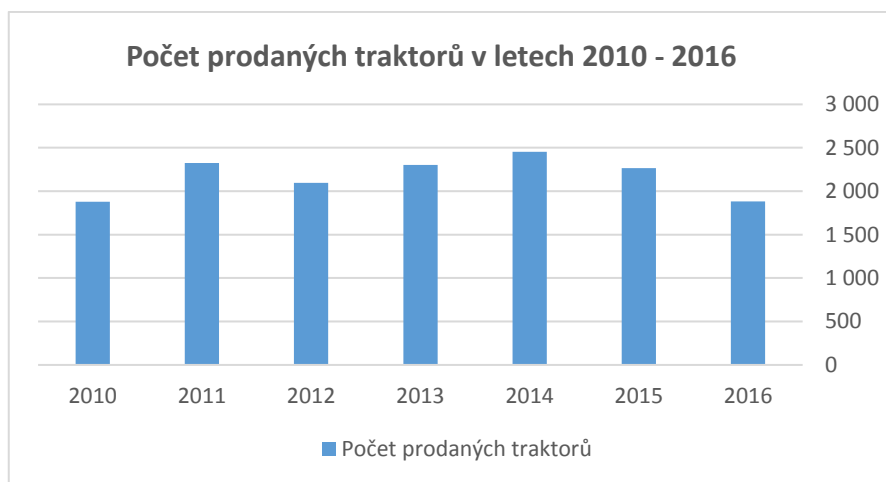
což do značné míry limituje možnosti prezentace ostatních pozitivních vlastností nabízeného stroje,

- zákazníci mají při rozhodování o koupi celkově velký zájem o předváděcí stroje.

#### 4.3.3 Český trh s traktory

Počet prodaných traktorů v České republice byl v letech 2010 až 2016 velmi proměnlivý. V roce 2010 bylo prodáno 1 878 ks nových traktorů. V roce 2011 prodej stoupl na 2 323 ks a v následujícím roce klesl na 2 096 ks. Od roku 2012 prodej traktorů stále stoupl až do roku 2014, kdy počet prodaných traktorů činil 2 453 ks. V následujících letech začal prodej opět klesat a v roce 2016 byl prodej na hodnotě 1 881 prodaných kusů. Důvodem tohoto proměnlivého vývoje může být pokles ceny komodit, například mléka či pšenice, snížení dotací nebo vyčkávání zákazníka na novou modelovou řadu stroje. Na prodej může mít také vliv ekonomický faktor a společně s ním také vývoj kurzu CZK/EUR. Celkový přehled počtu prodaných kusů traktorů v letech 2010 – 2016 je uveden v grafu níže.

Graf 1- Prodej traktorů v letech 2010-2016



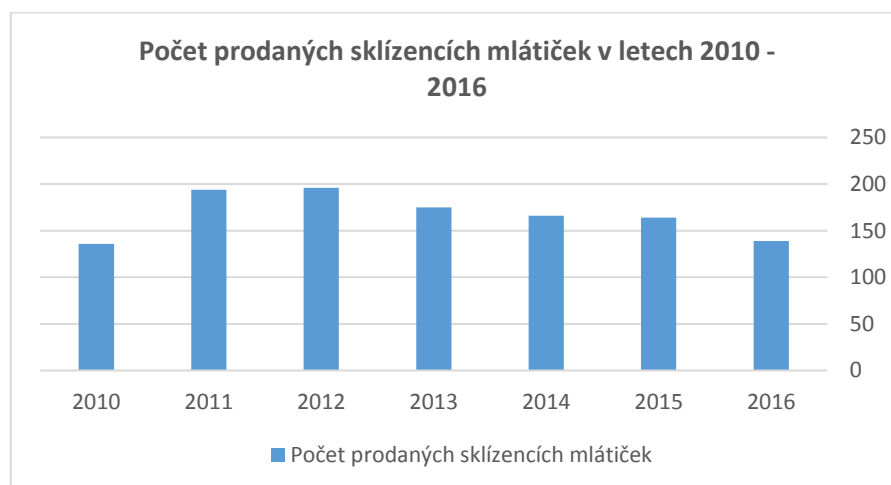
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.4 Český trh se sklízecími mlátičkami

V případě sklízecích mlátiček dochází k postupné obnově staršího strojového parku novou technikou, která zákazníkům nabízí vyšší výkon. Trh se sklízecími mlátičkami od roku 2012, kdy bylo prodáno 196 ks, postupně klesá. Podle aktuální Zelené zprávy Ministerstva zemědělství lze předpokládat, že celkový počet sklízecích mlátiček bude dále klesat až pod hranici 4 000 ks a k udržení racionálního tempa obnovy by se prodeje těchto strojů měly

pohybovat ve výši alespoň 200 ks za rok. V posledních třech letech se však prodeje sklízecích mlátiček pohybují pod 200ks za rok. V roce 2015 prodeje poklesly na 164 ks a v roce 2016 dokonce prodeje činily pouze 139 ks. Tento vývoj je uveden na tabulce níže.<sup>89</sup>

Graf 2- Prodej sklízecích mlátiček v letech 2010-2016



Zdroj: Vlastní zpracování

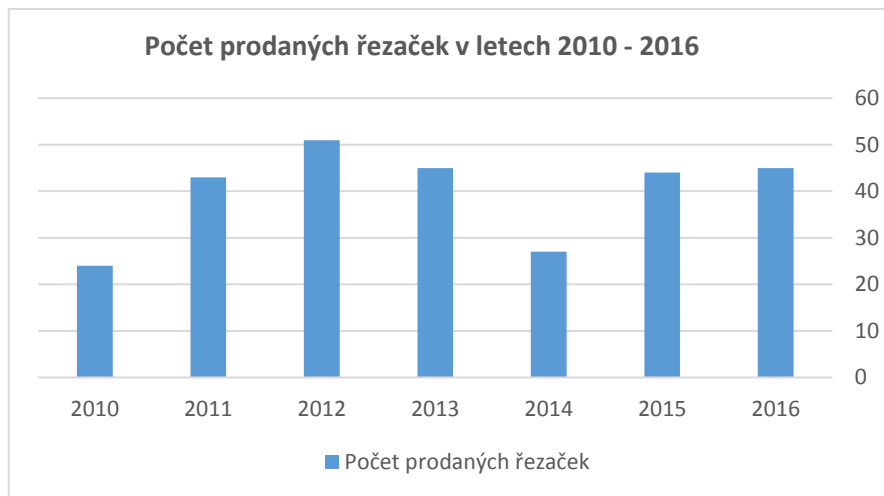
#### 4.3.5 Český trh s řezačkami

Trh samojízdných řezaček a jeho trendy vycházejí ze struktury rostlinné výroby a jejich změn. Tyto stroje se především používají pro sklizeň píce na orné půdě, jejichž výměra se však od roku 1990 postupně snížila z 1 mil. ha na 400 tis. ha. Až v posledních letech se výměra začala postupně zvyšovat, a to zejména z důvodu zvyšování výměry kukuřice na siláž pro energetické účely. Dle Zelené zprávy Ministerstva zemědělství, lze předpokládat, že celkové počty sklízecích řezaček budou nadále klesat a ustálí se na hodnotě 800 až 900 ks. V roce 2015 bylo prodáno 44 ks samojízdných řezaček a v roce 2016 45 ks. Aby bylo udrženo příznivé tempo obnovy, bylo by třeba docílit prodejů alespoň 45 až 50 ks řezaček ročně. Vývoj počtu prodaných kusů je uvedený v tabulce níže.<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Zelená zpráva. *EAGRI Ministerstvo zemědělství* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/481729/ZZ15\\_V4.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/481729/ZZ15_V4.pdf)

<sup>90</sup> Zelená zpráva. *EAGRI Ministerstvo zemědělství* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/481729/ZZ15\\_V4.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/481729/ZZ15_V4.pdf)

Graf 3- Prodej řezaček v letech 2010-2016



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.6 Porterův model pěti konkurenčních sil

Chování podniku není určováno pouze konkurenčními firmami, ale taky chováním odběratelů a dodavatelů, potenciálními novými konkurenty a substitučním zbožím. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v tomto modelu.

##### 4.3.6.1 Analýza stávající konkurence

Při hodnocení této oblasti je nutné uvést, že na českém trhu se zemědělskými produkty existuje několik významných konkurenčních subjektů. Mezi hlavní konkurenty majoritní značky John Deere, kterou zastupuje společnost STROM PRAHA, a.s., je možné zařadit následující podnikatelské subjekty v segmentu tohoto trhu. Jejich přehled je uveden v tabulce níže.

Tabulka 3- Hlavní konkurenční subjekty společnosti na trhu

Název konkurence	Popis
<b>ZETOR Trade, a.s.</b>	Tradiční český výrobce traktorů v nižší cenové kategorii v oblasti výkonů 45-130Kw produkující přibližně 4400 traktorů ročně
<b>AGROTEC a.s.</b>	Distributor strojů značky New Holland a KUHN s výhodou vlastních přibližně 100.000 ks A vlastní rozsáhlou distribuční sítí
<b>AGRI CS, a.s.</b>	Distributor strojů značky CASE s dobrým jménem a nízkou cenou, ale slabou distribuční sítí
<b>SOME J. HRADEC</b>	Distributor SAME (nízké ceny) a stroje značky Machinery.
<b>BONAS Milevsko</b>	Stroje Kubota.
<b>AGROMEX</b>	Distributor strojů Fendt, strojů s velmi dobrým jménem na českém trhu.
<b>AUSTRO DIESEL</b>	Distributor strojů Massey Ferguson, ne příliš rozšířená značka ale s loajálními zákazníky.
<b>MOREAU AGRI</b>	Značka LANDINI, nízká cena ale i nízká kvalita strojů
<b>AGRALL zemědělská technika</b>	Značka CLAAS – specialista na sklízecí stroje s dlouholetou tradicí.
<b>BELARUS traktor,</b>	Distributor strojů značky Belarus, nízká cena, ale i nízká kvalita strojů
<b>GARNEA a.s.</b>	Distributor strojů značky DEUTZ FAHR – distribuční síť ve vývoji, relativně nový partner na trhu.
<b>PHOENIX- ZEPPELIN</b>	Distributor strojů značky Challenger, na trhu není příliš rozšířen.
<b>CIME</b>	Distributor strojů značky GOLDONI a LINDNER
<b>TOPAGRI, s.r.o.</b>	Distributor strojů značky VALTRA, specialista na lesnické stroje, distributor značky KVERNELAND
<b>P+L</b>	Distributor strojů značky SAMPO
<b>KRONE</b>	Omezená nabídka strojů

Zdroj: Vlastní na základě interních informací společnosti

Jednotlivé konkurenty značky John Deere je možné hodnotit na základě jejich tržního podílu na českém trhu se zemědělskými stroji. Takto je možné specifikovat největší konkurenty značky John Deere. Informace o tržních podílech jsou pak uvedeny v tabulkách níže pro jednotlivé produkty, které společnost nabízí. Tyto údaje jsou aktuální k roku 2016 a vyhodnoceny na základě počtu prodaných strojů jednotlivých dodavatelů v tomto sledovaném roce. Tabulka s tržními podíly je pak doplněna o počet kusů prodaných strojů a o umístění daného výrobce na českém trhu se zemědělskými produkty.

Tabulka 4- Hlavní konkurenti výrobce John Deere a jejich tržní podíl na českém trhu – traktory (2015)

<b>VÝROBCE</b>	<b>Podíl na trhu (%)</b>	<b>Místo na českém trhu</b>	<b>Počet prodaných kusů</b>
<b>ZETOR</b>	22,3%	1	419
<b>JOHN DEERE</b>	18,0%	2	338
<b>NEW HOLLAND</b>	13,8%	3	260
<b>CASE IH</b>	11,0%	4	207
<b>MASSEY FERGUSON</b>	6,9%	5	130
<b>FENDT</b>	5,5%	6	104
<b>CLAAS</b>	3,5%	7	66
<b>SAME LAMBORGHINI</b>	2,6%	8	49
<b>Ostatní výrobci</b>	16,4%	-	308
<b>CELKEM</b>	100,0%		1881

Zdroj: Vlastní na základě interních informací společnosti

Konkurence na trhu zemědělské techniky na českém trhu je poměrně vysoká. Za největší konkurenční společnost značky John Deere lze považovat z hlediska počtu prodaných kusů výrobce Zetor, který dosahuje téměř o 4,3 % většího tržního podílu než výrobce John Deere a zaujímá tak první místo na českém trhu v prodeji traktorů. Je nutno podotknout, že společnost Zetor jako jediná vyrábí své stroje v České republice. Jedná se tedy o tradičního tuzemského výrobce. Kromě toho má tato společnost dobré jméno i z hlediska kvality a tradice výroby svých produktů. Má loajální a dlouhodobé zákazníky, kteří jsou této značce věrni do jisté míry také z osobních důvodů. Mezi další významné konkurenty na trhu s traktory jistě patří také značka New Holland s rozsahem 13,8 % tržního podílu, jejímž hlavním distributorem pro Českou republiku je společnost Agrotec, a dále značka Case IH s 11 % tržního podílu, kterou do České republiky dodává firma Agri CS.

Tabulka 5- Hlavní konkurenti výrobce John Deere a jejich tržní podíl na českém trhu – sklízecí mlátičky (2015)

<b>Výrobce</b>	<b>Podíl na trhu (%)</b>	<b>Místo na českém trhu</b>	<b>Počet prodaných kusů</b>
<b>CLAAS</b>	27,3%	1	38
<b>NEW HOLLAND</b>	25,9%	2	36
<b>JOHN DEERE</b>	20,1%	3	28
<b>CASE IH</b>	8,6%	4	12
<b>MASSEY FERGUSON</b>	8,6%	5	12
<b>SAMPO</b>	5,8%	6	8
<b>DEUTZ-FAHR</b>	2,9%	7	4
<b>Gomselmaš</b>	0,7%	8	1
<b>Ostatní výrobci</b>	0,0%	-	0
<b>Celkem</b>	100,0%		139

Zdroj: Vlastní na základě interních informací společnosti

Za největšího konkurenta výrobce John Deere na českém trhu se sklízecími mlátičkami z hlediska tržního podílu lze považovat německého výrobce Claas. Výrobce Claas, který je do ČR distribuován firmou Agrall zaujímá první místo na trhu s podílem 27,3 %. Na druhém místě s tržním podílem 25,9 % je výrobce New Holland. Společnost STROM PRAHA, a.s., která importuje americké stroje značky John Deere, zaujímá třetí příčku s tržním podílem 20,1 %.

Tabulka 6- Hlavní konkurenti výrobce John Deere a jejich tržní podíl na českém trhu – řezačky (2015)

<b>Výrobce</b>	<b>Podíl na trhu (%)</b>	<b>Místo na českém trhu</b>	<b>Počet prodaných kusů</b>
CLAAS	40,0%	1	18
KRONE	26,7%	2	12
<b>JOHN DEERE</b>	<b>20,0%</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
NEW HOLLAND	13,3%	4	6
CASE IH	0,0%	5	0
DEUTZ-FAHR	0,0%	6	0
MASSEY FERGUSON	0,0%	7	0
DEUTZ-FAHR	0,0%	8	0
<b>Celkem</b>	<b>100,0%</b>		<b>45</b>

Zdroj: Vlastní na základě interních informací společnosti

Na trhu samochodných řezaček může být procentuální vyjádření podílu poněkud zavádějící z důvodu nízkého počtu prodejnosti těchto strojů na českém trhu. Nicméně hlavním konkurentem na trhu samochodných řezaček je opět výrobce Claas, který získává 40 % podíl na trhu s osmnácti prodanými kusy. 26,7 % tržního podílů má výrobce Krone tudíž se umísťuje na druhém místě a výrobce John Deere s 20 % tržního podílu na místě třetím.

### **Hlavní konkurenti**

ZETOR a AGROTEC reprezentuje prvotřídní konkurenci JD, má jedinečnou pozici na trhu, kde jsou těžkými soupeři.

### **ZETOR**

Profituje ze své nepřekonatelné dlouhé tradice v České republice a politiky nízkých cen navzdory svým ekonomickým potížím a nižší kvalitě výrobků.

V případě boje o zákazníky Zetoru se vyžaduje od obchodníků co nejužší kontakt s nimi. Přínosem může být i zlepšující se cenová konkurenceschopnost strojů John Deere a perspektiva zvyšující se koupěschopnosti zákazníků.



## **AGROTEC**

Disponuje velkou silou a rozsáhlou distribuční sítí. Původně zemědělská společnost rozšířila svou působnost na zpracovatelskou a výrobní oblast zahrnující i prodej strojů. Ve svých závodech používá výhradně stroje New Holland, což je vidět i na národních statistikách prodeje.

### **Ostatní společnosti**

Ostatní společnosti distribuující značky CASE, SAME, FENDT a další stroje pravděpodobně vždy budou tvořit konkurenci John Deere, ale nemají výše zmíněné výhody Zetoru a Agrotecu a může s nimi úspěšně soupeřit tam, kde John Deere zužitkuje kvalitu svých produktů stejně jako kvalitu dobré obchodní a servisní sítě vytvořené společností STROM PRAHA, a.s.

Kromě výše uvedených se zde vyskytují i místní producenti zemědělských strojů aktivní na specifických trzích, a to výrobci postřikovačů (AGRIE Kremze – 150 ks/rok, AMG Holesov – 120 ks/rok, AKP Brno – 20 ks/rok), Dále výrobci strojů na přípravu půdy (FARMET Česká Skalice, SMS Rokycany, OPaLL AGRI Opava) a výrobci strojů pro dopravu (ZDT Nové Veselí, WTC Písečná).

Tito místní producenti v současnosti nepředstavují významnější ohrožení pozice společnosti STROM PRAHA, a.s. a strojů John Deere.

### **4.3.6.2 Hrozba nových konkurentů**

Na českém trhu se zemědělskou technikou existují vstupní bariéry. Mezi tyto bariéry patří:

- Kapitálová náročnost – pokud by se některá společnost rozhodla začít importovat nebo vyrábět zemědělské stroje a vstoupit tak na český trh, musela by vynaložit nemalé finanční prostředky nejen na nákup strojů a prodejních středisek, ale také na vývoj, výzkum, reklamu.
- Přístup k distribučním kanálům – firmy, které na trhu existují, disponují rozsáhlou distribuční sítí prodejních středisek. Nově vstupující společnosti by musely tuto síť teprve vybudovat.
- Diferenciace produktu – na trhu jsou existující firmy, které mají již vybudovanou image a mají své věrné zákazníky. Protože nákup zemědělské techniky je velmi nákladnou záležitostí, zákazníci se vracejí k firmám, se kterými v minulosti již obchodovali a které dokázaly uspokojit jejich přání a potřeby. Firma, která by chtěla

vstoupit na trh, by musela obětovat velké náklady na překonání stávající loajality zákazníků.

- Přechodové náklady – nově vstupující společnost musí také vynaložit finanční prostředky, pokud přechází od produkce jednoho dodavatele k druhému. Ač se jedná o jednorázové náklady, společnost musí navázat dobré vztahy se spolehlivými výrobci a přizpůsobit se jejich požadavkům. Pokud by firma chtěla produkty přímo vyrábět, náklady by byly ještě vyšší.

#### **4.3.6.3 Hrozba ze strany substitutů**

Na českém trhu se zemědělskými stroji není tlak ze strany substitutů příliš velký, jelikož v dnešní době se již zemědělci bez pomoci zemědělských strojů neobejdou.

Pro podnik, který prodává zemědělskou techniku, může být takovým substitutem služba. Zemědělec si může nechat například obdělávat půdu externí firmou. Podnikatelský subjekt využívající takovou službu je sice zbaven nutnosti nákupu zemědělských strojů, avšak firma, která tuto službu poskytuje, bude zemědělské stroje potřebovat. I tak tento substitut může snížit poptávku po zemědělské technice. Dalším substitutem může být pronájem zemědělské techniky nebo nákup produktů, které by firma získala obděláváním půdy.

Přece však firma STROM PRAHA, a.s. na substituty pamatuje a ve svém sortimentu služeb nabízí také možnost operativního leasingu, kde si zákazníci mohou stroj pronajmout.

#### **4.3.6.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Protože odvětví je tvořeno velkým počtem dodavatelů, kteří se neustále snaží získat nové zákazníky a udržet si stávající, je vyjednávací síla odběratelů poměrně vysoká.

V odvětví zemědělské techniky si může zákazník vybrat, od kterého dodavatele stroj koupí, dle jeho přání se také mění nabídka společností. Zákazníkům jsou nabízeny služby a výrobky, které naplňují a uspokojují jejich přání a potřeby, neboť společnosti jsou si vědomy, že spokojený zákazník se v budoucnu navrací ke svému dodavateli.

Protože nákup zemědělské techniky není levnou záležitostí, každý subjekt si svou investici řádně promyslí. Tato investice má dlouhodobý charakter, a proto zákazníci požadují nejen kvalitní výrobky, ale také služby s nimi spojené, např. pomoc při výběru, možnosti

financování a také kvalitní a rychlý servis. Odběratelé se obracejí na společnost, se kterou měli v minulosti dobré zkušenosti a která se jim snažila vyhovět.

#### **4.3.6.5 Vyjednávací síla dodavatelů**

Firma STROM PRAHA, a.s. je výhradním dovozcem a prodejcem zemědělské techniky John Deere. Společnost John Deere má velký vyjednávací vliv, jelikož STROM PRAHA, a.s. prodává zejména jejich výrobky a je na svém dodavateli závislá. Na českém trhu jsou výrobky společnosti John Deere zastoupeny z velké části firmou STROM PRAHA, a.s., ostatní importérské společnosti jsou z pohledu konkurence zanedbatelní. Tato pozice zajišťuje firmě určitý vyjednávací vliv vůči společnosti John Deere, jelikož je českém trhu zastoupena výhradně firmou STROM PRAHA, a.s.

### **4.4 SWOT analýza**

V této části práce se pokusíme poukázat na silné a slabé stránky podniku a určit příležitosti a hrozby, kterým je nebo by mohl v budoucnu být vystaven.

#### **4.4.1 Analýza interních faktorů**

##### **Silné stránky:**

- uznávaná značka v oboru zemědělské techniky,
- image,
- tradice značky,
- vysoká technická kvalita strojů,
- historie firmy,
- stabilní zázemí,
- školení pro zaměstnance,
- obsáhlé produktové portfolio,
- ISO normy 9001:2008, ISO 14001:2004 a ISM,
- vybudovaná distribuční síť,
- kvalitní poprodejní servis,
- vytvořený aktualizovaný a využívaný informační systém.

### Slabé stránky:

- cena nabízených produktů,
- dostupnost nabízených produktů,
- kvalifikovaná pracovní síla,
- sezónní vlivy (počasí, povodně, sucha).

Tabulka 7- Matice IFE

Faktory	Váha	Body	Vážené skóre
Školení pro zaměstnance	0,1	3	0,30
Cena nabízených produktů	0,09	2	0,18
Dostupnost nabízených produktů	0,08	2	0,16
Znalost trhu	0,05	3	0,15
Image a know how	0,08	3	0,24
ISO normy 9001:2008, ISO 14001:2004 a ISM.	0,03	4	0,12
Kvalifikovanost pracovní síly	0,09	3	0,27
Vybudovaná distribuční síť	0,08	3	0,24
Produktové portfolio	0,06	3	0,18
Kvalitní informační systém	0,04	3	0,12
Kvalitní poprodejní servis	0,06	3	0,18
Záruka	0,07	3	0,21
Stabilita zázemí	0,05	3	0,15
Tradice značky	0,03	2	0,06
Technická kvalita strojů	0,09	2	0,18
<b>Celkem</b>	1		<b>2,74</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě celkové váženého skóre můžeme říci, že strategický záměr společnosti STROM PRAHA, a.s. se opírá o středně silnou interní pozici podniku, a při nepodcenění identifikovaných rizik může být úspěšně naplněn. Ze slabých stránek dominuje faktor „kvalifikovanost pracovní síly“ s ohodnocením 0,27.

### Komentář silných stránek

1. V současné době firma STROM PRAHA, a.s. zajišťuje pro své zaměstnance několik druhů školení:

- školení dané občanským a pracovním zákoníkem, např. BOZP PO, školení řidičů atd.,

- dále zajišťuje školení odborných dovedností např. pro prodejce, školení psychologická apod.,
- školení o produktech a odborná technická školení servisních mechaniků a techniků.

Školení jsou zařazena do různých druhů náročností: základní, pokročilá a speciální.

Vzhledem k rozsáhlé nabídce produktů dovážených a distribuovaných firmou STROM PRAHA, a.s. je školící program poměrně náročný a probíhá průběžně během celého roku.

2. Firma STROM PRAHA a.s. působí na českém trhu již více než 25 let. Za tuto dobu vešla do podvědomí široké zákaznické veřejnosti využívající zemědělskou techniku ke své podnikatelské činnosti. Velká část zákazníků již vlastní několikátou generaci strojů John Deere a ostatních strojů z celkové nabídky strojů společnosti STROM PRAHA a.s. U těchto zákazníků jsou služby a stroje nabízené firmou velmi dobře známy a dlouhodobě využívány. Rovněž jsou společnosti STROM PRAHA, a.s. známy potřeby a problémy zákazníků. Na základě těchto znalostí je firma schopna ve vhodnou chvíli s vhodnou nabídkou strojů oslovit co nejširší zákaznické spektrum.
3. Hlavní myšlenkou je nabídnout co nejširší spektrum služeb od prodeje strojů a technického zabezpečení jejich provozu až po zpracovatelské technologie a prostředky moderního zemědělství. Po prodeji se snaží zajistit veškerou poradenskou činnost a případnou pomoc podle hesla firmy „Prodejem vztah nekončí“.
4. Distribuční síť se skládá z nezávislých smluvních partnerů a z vlastních servisních a obchodních středisek. Tuto síť buduje a rozšiřuje po celou dobu působnosti na trhu.
5. Nosným produktem společnosti jsou výrobky John Deere. K co nejširšímu zajištění nabídky zákazníkům jsou tyto produkty doplněny o nabídku dalších výrobců, ať již jako doplněk k strojům John Deere (různé formy dovybavení strojů jako čelní nakladače, lesnické nástavby atd.) nebo produkty, které firma John Deere nenabízí, např. návěsy, stroje na zpracování půdy atd.

6. Ve společnosti je již léta budován informační systém Hélios, který je široce využíván napříč celou distributorskou sítí. Systém zahrnuje moduly podle provozovaných činností společnosti jako např. obchodní činnost, servisní činnost, skladové hospodářství a manažerské prostředí umožňující plánování dle zákaznických potřeb na základě zákaznické databáze. Základem smysluplného využívání tohoto systému je jeho průběžná aktualizace o nová data, která jsou doplňovaná pracovníky z terénu. Systém nadále umožňuje zpracování a vyhodnocování informací důležitých pro rozhodování vedení společnosti.
7. Na základě již zmíněného hesla „prodejem vztah nekončí“ se společnost STROM PRAHA, a.s. zaměřuje se stále zvyšujícím se důrazem na poprodejní aktivity zaměřené na uživatele strojů. Jedná se nejen o nutný servis, ale již na základě předepsaných údržeb nebo nutných oprav, ale i o nabídku a realizaci různých vylepšení poskytovaných výrobcem John Deere na nové i starší stroje. Dále nabídkou dalších technologií jako Farm Sight, JD link (dálkové sledování provozu strojů). Dále k zajištění spolehlivého provozu sezónních strojů organizuje pro své zákazníky tzv. posezónní a předsezónní prohlídky pod názvem „Harvester clinic“, kde provádí údržby a nutné opravy k zajištění bezproblémového provozu těchto sklizňových strojů a tím k zajištění co nejnižších ztrát během sklizně způsobených jejich nenadálou odstávkou. Tuto službu společnost nabízí pouze na velké sklizňové stroje a traktory.
8. Společnost STROM PRAHA, a.s. přišla jako jedna z prvních dodavatelů zemědělské techniky na českém trhu s nabídkou tzv. prodloužené záruky na vybrané typy strojů. Jedná se o traktory a velké sklizňové stroje. Tato záruka je nabízena systémem 2+3 roky což znamená, že 2 roky je plně pod zárukou výrobce John Deere a další 3 roky je rozšířená záruka společností STROM PRAHA, a.s.
9. Společnost za dobu svého působení na trhu dosahovala vždy dobrých ekonomických výsledků a v hodnocení splňuje všechny parametry úspěšné stabilní firmy. Toto je dokladováno v pravidelných výročních zprávách. Je to zřejmé i z dynamického rozšiřování, dynamického působení a plánovitého budování servisních a obchodních

středisek. Společnost každoročně navyšuje svůj obrat a rozvíjí se plně v souladu s požadavky svého hlavního dodavatele John Deere.

10. Renomé značky John Deere je celosvětové a je nadále rozšiřováno společností. Její historie trvá od roku 1837.
11. Společnost John Deere vkládá značné částky do technického vývoje a rozšiřování nabídky strojů. Při vývoji klade hlavní důraz na vysokou technickou kvalitu strojů a vysoký standard kvality výroby zpracování. V této oblasti zaujímá jedno z nejpřednějších míst celosvětového žebříčku.

### **Komentář slabých stránek**

1. Cena nabízených produktů John Deere se pohybuje v souladu s jejich kvalitou na vyšší úrovni. I když tato cena je odpovídající, pro řadu zákazníků je cena často jediným argumentem při rozhodování o koupi stroje. Za účelem snížení ceny jsou společnostmi John Deere a STROM PRAHA, a.s. poskytovány různé sezónní slevy a akční slevy na vybrané modely. Dále jsou nabízeny výhodné formy placení např. odklady plateb, splátkové kalendáře atd. Společnost STROM PRAHA, a.s. nabízí modely konfigurované speciálně pro český trh s optimalizovaným vybavením pro české podmínky.
2. V současné době bývá občas problém zajistit pro zákazníky vybrané stroje v jimi požadovaném termínu. Toto platí zvláště u strojů ze závodů v USA. Dochází pak ke skluzům při dodávkách strojů, kdy zákazník nedostane stroj v jimi požadovaném termínu nebo v jím požadované konfiguraci (jeho stroj není hotov a je mu dodán stroj, který je k dispozici). Toto leckdy pramení i z nereálné představy zákazníků o dodávce a snaze prodejce mu vyhovět.
3. K zajištění své činnosti potřebuje společnost co nejkvalifikovanější zaměstnance. Vzdělání a jazyková znalost je jedním ze základních předpokladů práce u společnosti. Vzhledem k tomu, že nabídka zaměstnanců s požadovanými vlastnostmi zvláště v oblasti technických kádrů, je na trhu práce stále omezená, pracují ve firmě i zaměstnanci, kteří nedokáží dostatečně vyzdvihnout kvalitu produktů před zákazníkem. Závažný nedostatek je v nabídce vhodných pracovníků na pozice servisních mechaniků. Obdobná situace je i

při výběru na pozice středního managementu a obchodních zástupců. Tento proces je individuální, dlouhodobý a vyškolení kvalitního servisního mechanika trvá i několik let. To samé platí i o odbornosti a znalostech produktů a prostředí pro obchodní zástupce.

#### **4.4.2 Analýza externích faktorů**

##### **Příležitosti:**

- možnost individuálních konfigurací,
- možnost využití dotací,
- vysoká technická úroveň výrobků,
- spolupráce se vzdělávacími zařízeními,
- možnost nabídky financování,
- záruka 2 + 3 roky.

##### **Hrozby:**

- všeobecný růst cen vstupů,
- existence substitutů,
- vysoká závislost na dodavateli,
- silná konkurence s výrazným důrazem na cenu,
- narušování tržního prostředí ze strany „černých“ dovozců strojů,
- závislost na dotační politice.



Tabulka 8- Matice EFE

<b>Faktory</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Vážené skóre</b>
Existence substitutů	0,05	3	0,15
Možnost individuálních konfigurací	0,08	3	0,24
Možnosti financování	0,09	3	0,27
Možnost využití dotací	0,09	3	0,27
Narušování tržního prostředí	0,1	2	0,20
Síla konkurence	0,1	2	0,20
Spolupráce se vzdělávacími zařízeními	0,1	3	0,30
Technická úroveň výrobků a služeb	0,1	3	0,30
Ceny vstupů	0,09	2	0,18
Sezónní vlivy (počasí, povodně, sucha)	0,05	2	0,10
Závislost na dodavateli	0,07	2	0,14
Závislost na dotační politice	0,08	1	0,08
<b>Celkem</b>	1		<b>2,43</b>

Po zjištění hodnot z matice vnějších faktorů můžeme říci, že záměr podniku je podložen středně silnou pozicí. Dominujícími faktory ohrožení jsou síla konkurence a narušování tržního prostředí černými dovozci. Tyto dva faktory mají ohodnocení 0,20.

### **Komentář k hrozbám**

1. Rozhodování zákazníků o koupi nového stroje ovlivňuje i nabídka možných alternativ zajištění požadované činnosti např. zajištění sklizně pomocí služby namísto koupě drahého kombajnu. Pro takovéto zákazníky zajišťuje společnost možnost pronájmu stroje na vykonání požadovaných prací, ať už stroje samotného nebo včetně obsluhy. Další nabídka je možnost dlouhodobého pronájmu stroje na operativní leasing s možností odkupu stroje po uplynutí sjednané doby.
2. V současné době je prodej nových strojů dále ohrožován i skutečností prodeje nových strojů nabízených „černými“ dovozci z okolních států. Tyto stroje se mohou pohybovat na nižší cenové úrovni a jejich uvedení na trh se realizuje pomocí tzv. individuálního dovozu. Tento stav se průběžně rozšiřuje. K jeho nárůstu došlo zvláště po vstupu České republiky do EU v souvislosti s harmonizací zákonů o provozu strojů na pozemních komunikacích jednotlivých států EU. Tyto stroje jsou nabízeny bez odpovídajícího

servisního zázemí a výše zmíněného poprodejněho servisu, což však zákazníci v době nákupu neřeší. Tyto problémy začnou vnímat až v případě objevení závažné závady nebo nenadálého problému s homologací nebo technickou kontrolou.

3. Hlavními konkurenty společnosti STROM PRAHA, a.s. jsou firmy ZETOR a AGROTEC, které reprezentují prvotřídní konkurenci a mají jedinečnou pozici na trhu, kde jsou těžkými soupeři.
4. Ceny vstupů lze rozdělit do několika skupin. Jednou skupinou je cena a pořízení zboží jako takového. Zde, jak již bylo zmíněno výše, má firma STROM PRAHA a.s. omezené možnosti při vyjednávání nákupních cen a je limitována podmínkami výrobce. Druhou skupinou nákladů jsou náklady související s poskytovanými službami, do kterých můžeme zahrnout např. mzdové náklady kvalifikovaných pracovníků, náklady na jejich zaškolování, doškolování, vybavení a další náklady související s jejich prací. V souvislosti, s již zmíněným nedostatkem kvalitních a kvalifikovaných pracovních sil jsou zaměstnancům poskytovány i stabilizační benefity ve formě zařízení k soukromému používání (auto, notebook, telefon), prodloužená dovolená na 5 týdnů, příspěvek na stravování atd. Všechny tyto náklady je nutné promítnout do ceny produktů, případně akceptovat snížení zisků.
5. Jedním z faktorů, který má velký dopad na prodej strojů zvláště v oblasti zemědělství jsou vlivy počasí. Tento faktor však může ovlivnit prodej v obou směrech. Jak pozitivním, tak negativním. Vzhledem k nastaveným dotačním systémům a různým formám kompenzací pro zemědělce může nastat situace, kdy nízká úroda nebo mimořádné klimatické podmínky mohou způsobit jak ekonomický propad, tak v jiných případech i zachování dobrého ekonomického výsledku.
6. Vzhledem k tomu, že vývoj strojů, včetně zemědělských je velice dynamický a k obměně jedné řady za novou dochází přibližně jednou za 2 až 3 roky, bývá někdy velice obtížné doporučit zákazníkovi vhodný stroj za optimální cenu s tím, že nový stroj bude mít deklarované funkce a kvalitu. Navíc v převážné většině případů není známá jeho přibližná cena. Jedna z cest je doporučit zákazníkovi koupit ještě starého modelu, ale rozhodnutí

vždy závisí pouze na zákazníkovi. V tomto směru je společnost zcela odkázána na podmínky a situaci určenou dodavatelem.

7. Velké množství zákazníků zvažuje koupi nového stroje v závislosti na poskytnutých dotacích. V případě, že dotace poskytnuty nejsou nebo dotační program není vypsán z nákupu sejde nebo je odložen.

### **Komentář k příležitostem**

1. Široká nabídka doplňků na základní stroj umožňuje sestavit konfiguraci stroje vhodného pro všechny činnosti požadované zemědělským provozem (stroj pro živočišnou výrobu, orbu, dopravu, lesnické práce, stavební činnost).
2. Mnoho zákazníků využívá při nákupu nových strojů dotací vypisovaných jak EU, tak i vládou ČR. Při nákupu těchto strojů může společnost vyjít vstříc zákazníkům formou nabídky vhodného stroje přímo dle požadavků dotačních titulů.
3. Společnost se snaží poskytovat co nejvyšší úroveň služeb související s provozováním výrobku. Technická úroveň výrobku je v mnoha případech již od výrobce uzpůsobena k co nejsnadnější a nejrychlejší diagnostice eventuálních problémům, a tím i co nejrychlejší a nejlevnější opravě, případně jejímu předcházení. K využívání těchto vlastností stroje je však zapotřebí vysoká kvalifikace techniků provádějících opravu a diagnostiku. Na tyto vysoce kvalifikované techniky jsou kladeny velké nároky na jejich vzdělávání i čas, který věnují své práci, a proto je nutné počítat s vyššími náklady na jejich vzdělávání a udržení.

## **4.5 Marketingový mix**

Souhrn takových činností, kterými můžeme ovlivnit kupujícího se nazývá marketingový mix. Správně postavený marketingový mix by měl být pro podnik efektivní a současně by mu měl přinášet maximální zisk při minimálních nákladech. Marketingový mix společnosti STROM PRAHA, a.s. bude popsán jednak klasickými 4P (produkt, cena, místo, komunikace) a dále bude také rozšířen od další 3P (zaměstnanci, procesy, fyzický důkaz).

#### 4.5.1 Produkt

Obchodní zástupci společnosti se snaží nabízet nejen stroje nosné značky John Deere a ostatních výrobců z portfolia společnosti, ale produkt jako takový. Výraz produkt v tomto případě znamená, že konečný uživatel nezískává pouze stroj jako takový, ale i soubor služeb které se vážou ke stroji a jeho provozu po celou dobu jeho životnosti. Správné využívání těchto služeb pak vede k vyšší úrovni efektivity práce se strojem, zvýšení jeho provozní spolehlivosti a v neposlední řadě i k vyšší zbytkové hodnotě stroje při jeho prodeji. Tyto argumenty je nutno při nabídce a prodeji stroje vyzdvihnout a zákazníka s nimi řádně seznámit.

Obrázek 10- Pozvánka na lokální akci komunální techniky John Deere



Zdroj: Interní materiály společnosti

#### 4.5.2 Místo

Ideální stav pro optimalizaci nabídky a prodeje produktu je co nejužší kontakt se zákazníkem. Tomu napomáhá co nejhustší síť prodejních míst, kde je možné případným zákazníkům produkty představit a umožnit jejich bližší seznámení s produktem. Velká většina středisek v sobě zahrnuje tři základní zázemí a to je prodejní místo, servisní místo včetně vybavené dílny a zásobovaný sklad náhradních dílů. V oblasti prodeje je možné

zákazníkovi umožnit fyzicky kontakt se strojem, případně seznámit zákazníka formou prezentací s jeho obsluhou a prací. Z pohledu servisu je možné předvést zákazníkovi servisní zázemí, seznámit ho s poskytovanými službami a dalšími možnostmi využití služeb, které se vážou na nabízený stroj. Např. Farm Sight, JD link atd. Středisko rovněž slouží jako kontaktní místo pro prodej náhradních dílů, olejů, a dalších potřeb vázajících se na zemědělskou a opravářskou činnost. Hustotu a umístění těchto středisek je však nutné zvážit z ekonomického hlediska, kdy na jednu stranu pro zákazníka je vždy výhodné co nejbližší, z pohledu poskytovatelské firmy je však nutné velice pečlivě zvážit ekonomickou budoucnost budovaného střediska, aby jím obhospodařované území bylo schopno zajistit pracovní naplnění pro jeho zdárnou prosperitu.

#### **4.5.3 Cena**

I když poměr hodnota/cena nabízených produktů je celkem příznivý, nemalá část zákazníků neposuzuje produkt jako celek, ale výhradně podle ceny. V tomto případě se prodejce ocitá v situaci, kdy musí bojovat s konkurencí pouze pomocí slev a jiných zvýhodnění. Jedním z nástrojů je např. možnosti zvýhodněného financování nabízené celorepublikově. V oblasti tvorby cen se snaží vyjít vstříc uživatelům formou nabídky sezonních objednávek a cenových akcí.

Spokojenost zákazníků se strojem, poskytovanými službami i poprodejním servisem je průběžně vyhodnocována a zpracovávána. Na základě těchto vyhodnocení jsou zaváděna opatření, jejichž cílem je zlepšit produkt jako takový (informace pro vývojové oddělení výrobce), ale také poskytnout zpětnou vazbu distributorovi (co a jak zlepšit při prodeji a následné péči).

#### **4.5.4 Propagace**

Základní moto společnosti STROM PRAHA, a.s. je „Prodejem vztah nekončí“.

Nákupem produktu je uživatel zařazen do systému péče a vzdělávání společnosti a v tomto duchu je o něj pečováno. V průběhu životnosti stroje je obsluha průběžně seznamována například s novými možnostmi vylepšení a využití svého stroje, s novými možnostmi komfortu obsluhy. Dále jsou nabízeny nové verze software, případně technické úpravy k snížení poruchovosti a prodloužení životnosti stroje.

S těmito možnostmi jsou zákazníci seznamováni na pravidelných seminářích, dnech otevřených dveří, polních dnech a dalších podobných akcích.

V oblasti propagace se společnost účastní celorepublikových akcí zaměřených na zemědělský sektor jako jsou TECHAGRO a Země Živitelka.

Obrázek 11- Účast společnosti na akcích TECHAGRO a Země Živitelka



Zdroj: Interní materiály podniku

Velký důraz klade společnost na vysoký standard v oblasti vzdělávání distributorské sítě po stránce obchodní, marketingové i servisní. Celoročně jsou prováděna pravidelná školení servisních a obchodních pracovníků za účelem zajištění vysoké úrovně jejich odbornosti a profesionality.

K zajištění co nejlepší úrovně osob, které obsluhují zakoupené stroje, pořádá společnost STROM PRAHA, a.s. pravidelné semináře uživatelů, kde jsou účastníci seznamováni s novinkami v oblasti techniky a služeb a způsobem efektivního používání strojů. V rámci

služeb uživatelům poskytuje i pomoc při získávání schválení technické způsobilosti individuálně přivezených strojů k provozu a pozemních komunikacích.

#### **4.5.5 Proces**

Společnost STROM PRAHA, a.s. je certifikována normami ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a ISM.

Podmínkou této certifikace je harmonizace a popis procesů a činností probíhajících ve společnosti. Veškeré tyto procesy jsou popsány v interních materiálech společnosti a jsou závazné pro všechny zaměstnance. Tyto pravidla zajišťují stálou a vysokou kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům, nezávisle na místě a času poskytování. Současně umožňují i rychlou a efektivní kontrolu kvality poskytování služeb a případné nápravy. Toto je nejlépe možné dokladovat na procesech souvisejících se službami servisu. Jedná se např. o prodlouženou záruku až na 5 let, možnost smluvní servisní péče, možnosti sezonních prohlídek, systém Farm Sight, JD Link atd.

#### **Příklad procesu předání nového stroje**

Proces předání nového stroje:

- Metodika předávání nových strojů zákazníkům
- Příprava stroje a kompletace před jeho předáním

Při převzetí stroje od dopravce je nutné zkontrolovat kompletnost a neporušenost stroje a jeho částí. Zjištěné závady a poškození stroje nebo jeho částí je nutné zaznamenat do přepravního listu (CMR) a neprodleně informovat obchodní oddělení STROM PRAHA, a.s.

#### **1. Příprava stroje:**

Při přípravě každého stroje se postupuje podle příslušného návodu k obsluze a servisní knihy stroje.

Provádí se:

- a) kontrola dotažení šroubů kol,
- b) kontrola, popř. kalibrace všech řídicích jednotek,
- c) provedení zkušební jízdy a kontrola všech funkcí stroje,
- d) umytí stroje a kontrola tlaku v pneumatikách.

## **2. Kompletace stroje:**

Provádí se:

- a) kontrola kompletace stroje (příslušenství, adaptéry, návody k obsluze stroje, návody k příslušenství, vybavení pro osádku, lékárnička, samolepky apod.). Zjištěné nedostatky se neprodleně řeší s obchodním oddělením STROM PRAHA, a.s.,
- b) montáž výbavy a příslušenství a jejich kontrola,
- c) příslušné označení stroje, nalepení všech samolepek apod.

Veškeré výše uvedené úkony musí provést autorizované servisní středisko (dále jen ASS) ještě před předáním stroje zákazníkovi.

## **3. Vlastní předání zákazníkovi**

Během celého procesu předávání stroje a školení obsluhy se doporučuje přítomnost mechanizátora nebo jiného pověřeného zástupce zákazníka.

Obrázek 12 - Školení obsluhy v rámci předávání nového stroje



Zdroj: Interní materiály podniku

Prodejce ASS je povinen seznámit obsluhu stroje s:

- a) konstrukcí stroje
- b) návodem k obsluze



- c) bezpečností práce a ochranou životního prostředí (viz návod k obsluze)
- d) veškerým ovládním stroje
- e) seřizováním stroje (sklizňové stroje)
- f) údržbou stroje a používaných náplní
- g) podmínkami záběhu stroje
- h) organizací servisu, objednáváním dílů (důraz na možnosti objednávek a návazně na to cen), vysvětlit vztah obsluhy stroje – servisní technik prodejce

Dále je povinen:

- i) dohodnout přenos informací se zákazníkem
- j) připojit nářadí a stroj vyzkoušet s obsluhou stroje při práci.

Po zaškolení obsluhy stroje a jeho fyzickém předání ASS vyplní a předá zákazníkovi následující dokumenty:

- a) osvědčení o způsobilosti k obsluze stroje
- b) předávací protokol stroje nebo předávací protokol závěsného stroje se záručními podmínkami základní záruky (tyto dokumenty jsou přílohami těchto zásad)
- c) servisní knížku

Po předání stroje a výše uvedených dokumentů ASS informuje zákazníka o:

- a) podmínkách záruk stroje
- b) podmínkách a způsobu objednávání ND
- c) systému servisu strojů JOHN DEERE

Po předání stroje zákazníkovi přebírá ASS komplexní péči o tento stroj po celou dobu záruky, provádí a vyřizuje záruční opravy, popř. přestavbové programy ve stanovené lhůtě.

Prováděný servis se zaměřuje na řádné provádění jednotlivých úkonů dle servisních předpisů uvedených v servisní knížce nebo v návodu k obsluze stroje. Jedná se zejména o kontrolu strojů, výměny provozních náplní, správné používání a seřízení stroje. O úkonech v rámci prováděného servisu musí ASS vždy pořídit zápis formou tzv. Pracovního (zakázkového) listu.

Tyto předepsané servisní úkony objednává zákazník u ASS řádně a včas podle údajů v servisní knížce nebo návodu k obsluze stroje.

Před ukončením základní záruky zástupce ASS navštíví zákazníka za účelem kontroly stavu stroje. Při této návštěvě sepiše zástupce ASS protokol o ukončení základní záruky a v případě nalezených závad navrhne postup jejich odstranění. Tento protokol je uložen v ASS a na požádání musí být předložen zástupci společnosti STROM PRAHA a.s.

#### **4.5.6 Zaměstnanci**

Společnost má více než 300 zaměstnanců na různých pozicích, které vyžadují vysoký stupeň odbornosti a profesionality. K zajištění co nejvyšší možné úrovně služeb poskytovaných zákazníkům společnost pečuje o vzdělání svých zaměstnanců formou pravidelných odborných školení. Vzhledem k náročnosti těchto služeb jsou zaměstnanci rozděleni do skupin podle svého odborného zaměření, protože není možné, aby jeden zaměstnanec pokryl svými znalostmi všechny oblasti. Například v oblasti obchodu jsou produktoví specialisté rozděleni podle skupin strojů (traktory, sklizňové stroje, postřikovače) neboť každá z těchto skupin má svá specifika vyžadující odborné informace. V oblasti servisu je toto rozdělení odborné. Dále se ve firmě vyskytují specialisté mající na starost dotační politiku, financování, precizní zemědělství atd. Při prodeji konkrétního stroje tito specialisté vzájemně spolupracují a komunikují se zákazníkem, aby mu poskytli co nejpřesnější a neúplnější informace.

#### **4.5.7 Fyzický důkaz**

S prací výše zmíněných specialistů, ale i ostatních zaměstnanců firmy seznamuje společnost zákazníky při nejrůznějších vhodných příležitostech, jako jsou například dny otevřených dveří jednotlivých středisek pořádaných v průběhu roku, polních dnech a v průběhu různých výstav. K tomuto seznámení využívá firma nejrůznější prostředky, např. návštěvy jednotlivých pracovišť s komentářem činnosti, nejrůznější letáky, firemní časopis STROMÁK nebo pravidelné informace prezentované na webových stránkách. Tyto informace jsou nejčastěji ve formě různých aktuálních zpravodajství nebo propagačních filmů. Nedílnou součástí přednášek a prezentací představující nové výrobky je i popis a informace o službách, které je provázejí, jako například odborná příprava servisních pracovníků, informace o logistických procesech souvisejících se zavedením nového stroje, jejich náročností a formě odborného vzdělávání zaměstnanců.

Obrázek 13 - Fyzický důkaz dodávky náhradních dílů.



Zdroj: Vlastní zpracování

## **5 Zhodnocení výsledků a doporučení**

Na základě provedených analýz a rozhovorů s vedením společnosti STROM PRAHA, a.s., je možné stanovit jednotlivé návrhy opatření pro marketingový mix a zlepšit tak postavení společnosti na trhu. Následující návrhy opatření se vztahují k jednotlivým faktorům uvedeným v analýze SWOT.

### **5.1 Produkt**

Problémem, se kterým se firma potýká, je zajistit pro zákazníky vybrané stroje v jimi požadovaném termínu. Proto by měla být snaha při sjednávání obchodní nabídky co nejlépe vykomunikovat potřeby zákazníka a termín dodání stroje a nabídnout zákazníkovi stroj pokud možno z vlastních skladových zásob, případně ho upozornit na riziko posunu termínu dodávky z důvodu objektivních příčin.

Dalším řešením tohoto problému by mohl být internetový konfigurator strojů, kde by si zákazník mohl z domova stroj dopředu nakonfigurovat. Součástí této konfigurace by byla i odhadnutá cena a datum dodání. Nabídku individuálních konfigurací lze rozšířit o příslušenství jiných dodavatelů než John Deere a tím rozšířit nejen možnost konfigurace strojů, ale dosáhnout i příznivější ceny v případě, že to zákazník požaduje. Současně lze využít této možnosti i k optimálnímu nakonfigurování stroje pro splnění požadavku případného dotačního titulu.

Další cestou by mohlo být navýšení skladových zásob strojů společnosti na základě odhadu potřeby trhu a navržení univerzální konfigurace, kde však vzniká riziko, že tyto stroje zůstanou společnosti na skladě.

### **5.2 Místo**

I přes to, že má společnost STROM PRAHA, a.s. rozsáhlou distribuční síť, je i nadále potřeba rozšiřovat distribuční síť servisních středisek za účelem pokrytí co největšího území České republiky. Díky tomuto pokrytí lze zajistit co největší dostupnost nabízených služeb pro zákazníky a zkrácení časů pro nutné opravy. Cílovým stavem je co nejvyšší přiblížení se zákazníkovi, a tím i zajištění co nejkratších časů oprav a nejpružnější dodávky náhradních dílů. Dále by společnost měla stále rozšiřovat nabídku portfolia o další stroje jiných výrobců

k co nejširšímu pokrytí požadavků trhu od malých zemědělců až po velké zemědělské společnosti. Při rozšiřování této nabídky je však nutné brát v úvahu aspekty, jako jsou zajištění odbornosti a školení.

### **5.3 Cena**

Jak vyplynulo z analýz, je cena nabízených produktů pro některé zákazníky vyšší. V souladu s touto skutečností by mělo proběhnout jednání s dodavatelem o možnosti rozšíření akčních nabídek a sezónních slev na vybrané modely. Dále ve větší míře využívat slevy poskytované výrobcem při příležitostech různých výstav (TECHAGRO, ZEMĚ ŽIVITELKA) a prezentací, při představování nových řad strojů apod.

Dalším ohrožením pro firmu jsou zvyšující se ceny vstupů, které jsou výše zmíněny v části Komentáře k hrozbám. Jedinou z cest, jak snížit tyto náklady, je eliminovat osobní náklady na zaměstnance a jejich vybavení formou zvýšení efektivity jejich práce, lepší organizací, lepším využíváním softwarového vybavení a intenzivnějším a cílevědomějším využíváním údajů z IS.

### **5.4 Komunikace**

Hlavní myšlenou společnosti STROM PRAHA, a.s. je nabídnout co nejširší spektrum služeb, a to od prodeje až po zpracovatelské technologie a prostředky moderního zemědělství. Za tímto účelem společnost pořádá odborné semináře pro zemědělskou odbornou veřejnost, při kterých spolupracuje s mnoha odbornými organizacemi, např. Českou zemědělskou univerzitou v Praze. Tuto aktivitu by firma měla dále rozšiřovat v oblasti odborných témat, a zároveň jejich množství. Do povědomí odborné veřejnosti by měla vstoupit také na středních školách, se kterými již nyní na různých úrovních spolupracuje.

Dále k zajištění spolehlivého provozu sezónních strojů organizuje pro své zákazníky tzv. posezónní a předsezónní prohlídky pod názvem „Harvester clinic“, kde provádí údržby a nutné opravy k zajištění bezproblémového provozu těchto sklizňových strojů s cílem zajistit co nejnižší ztráty během sklizně. Formou prezentace na školeních a seminářích dostat tuto nabídku do povědomí osob obsluhujících tyto stroje takovým způsobem, aby tuto činnost samy vyžadovaly a vyhledávaly. V této aktivitě by společnost měla nadále pokračovat a rozšířit tuto nabídku na co největší počet typů strojů.

V současné době je trh se zemědělskou technikou ohrožován „černými“ dovozci, kteří prodávají tytéž produkty za nižší cenu. Jediným řešením, jak se proti takovým obchodníkům bránit, je formou vhodných přednášek šířit osvětu mezi zákazníky a nabízet případné možnosti řešení problému u již dovezených strojů tímto způsobem s nadějí, že příští stroj bude koupen „legální cestou“

## **5.5 Zaměstnanci**

Vzhledem k dynamickému rozvoji produktů vyvíjených firmou John Deere a k poměrně časté obměně a modernizaci nabízených strojů je nutné k udržení příslušné odborné kvalifikace zaměstnanců pořádat v pravidelných intervalech školení zaměřené na tuto problematiku. S ohledem na náročnost přípravy a na omezenou dostupnost podkladů k novým strojům jsou odborná školení prodejních i servisních zaměstnanců organizována vždy s určitou prodlevou.

Vzhledem k tomu, že jsou ve firmě takoví zaměstnanci, kteří nedokáží dostatečně vyzdvihnout kvality produktů před zákazníky, a tím pádem nedokáží produkt prodat, měla by se firma zaměřit na pravidelná školení stávajících zaměstnanců na co nejvyšší úrovni, aby zajistila co nejvyšší kvalifikaci pro vykonávání jejich práce. Výběr budoucích zaměstnanců by mohla společnost realizovat již na vysokých a středních školách formou spolupráce s těmito školami např. pořádáním seminářů, využíváním studentů k brigádnickým činnostem apod.

Na situace sezónnosti a počasí lze reagovat pouze individuálně, kdy základním předpokladem je dobrá znalost terénu, dobrý kontakt se zákazníkem a dobrá informovanost konkrétního prodejce (možnost dotací, pojištění atd.). Proto by firma STROM PRAHA, a.s. mohla stále zajišťovat co nejvyšší úroveň služeb. S provozováním výrobku bude vhodné zajistit podmínky pro nábor nových techniků již výchovou na školách formou spolupráce, případně jejich získávání formou studijního stipendia, Jejich vysokou kvalifikaci je nutné udržovat formou speciálních školení a vzájemnou výměnou informací.

## **5.6 Procesy**

Ve společnosti je již léta budován informační systém Hélios, který je široce využíván napříč celou distributorskou sítí. Základem smysluplného využívání tohoto systému je jeho

průběžná aktualizace o nová data doplňovaná pravidelně pracovníky z terénu. V tomto ohledu je nutné důsledně dbát a vyžadovat doplňování dat do systému od zaměstnanců a rozšířit jejich využívání ze strany managementu.

Aby firma mohla nadále efektivně využívat znalost trhu, bylo by dobré rozšířit zákaznickou databázi o další údaje, například o počty hektarů pěstovaných plodin, druhy pěstovaných plodin, pěstované kusy dobytka, stáří strojů, typy strojů. Tyto údaje více využívat při tvorbě a časování vhodné nabídky, s kterou její zaměstnanci oslovují zákazníky.

## **5.7 Harmonogram a rozpočet**

Kvalita a výkonnost firmy je tvořena kvalitou a výkonností jejích zaměstnanců. Proto jednou ze základních činností společnosti by měla být snaha o zaměstnance pečovat, průběžně zvyšovat jejich kvalifikaci, a zároveň dbát o to, aby se zaměstnanci ve společnosti cítili dobře a byli se svou prací spokojeni. Na základě provedených analýz je zřejmé, že právě v této oblasti lze dosáhnout významných vylepšení, která by v konečném důsledku přinesla i pozitivní ovlivnění dalších slabých stránek.

Jedním z prvních předpokladů vytvoření základu dobrých zaměstnanců, je jejich výběr a následné zajištění jejich průběžného odborného vzdělávání. Dalším bodem je jejich správné úkolování, vyhodnocování jejich činnosti a vedení k případné nápravě nedostatků. Třetím pilířem je jejich správná motivace a odměňování.

V následujících návrzích opatření se zaměříme na skupinu zaměstnanců přicházející do přímého kontaktu se zákazníky. Tito zaměstnanci jsou první, kteří před zákazníkem prezentuje obraz firmy. Tato skupina je tvořena obchodními zástupci, jejichž hlavní pracovní náplní je vyhledat a zkontaktovat zákazníka, zjistit jeho aktuální potřeby, provést o nich záznam do informačního systému a případně mu navrhnout vhodný produkt.

V současné době je toto z velké části dané na libovůli každého obchodního zástupce, jeho individuálním přístupem a rozhodnutím, jak dále postupovat je ponecháno zcela na něm. Z návštěv nejsou pořizovány žádné záznamy, což v konečném důsledku znamená, že v případě jeho odchodu z firmy není žádná informace o jeho práci a jeho nástupce nemá na čem navázat. Rovněž uzavření konkrétního obchodu záleží z velké části na něm a rozhodnutí o tom, zda prodá nebo neprodá a za jakou cenu není s nikým konzultováno, pokud sám neprojeví zájem. Toto se týká i určení výše prodejní ceny, kdy pro obchodního zástupce je

limitující pouze spodní tzn. nákupní cena. Také argumenty na podporu prodeje si vytváří většinou každý obchodní zástupce sám.

K částečnému odstranění těchto problémů slouží následující opatření:

**Školení:**

- Školení obchodních dovedností
- Psychologická školení
- Odborná technická školení

**Jasná specifikace požadavků na jejich práci:**

- Specifikace požadavků na sběr informací
- Kontroly vyhodnocování kvality jejich práce
- Jasně návrhy na nápravu vedoucí k vylepšení

**Nastavení mzdových předpokladů směřujících k vlastní motivaci a ke zlepšení pracovních výsledků:**

- Zvýšení základní mzdy
- Motivace formou podílu na zisku (provize)



Tabulka 9- Harmonogram a rozpočet návrhu opatření

2018		Částky v tabulce jsou uvedeny v tisících Kč												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Σ
Školení	Školení obchodních dovedností	20		20										40
	Psychologická školení		30											30
	Odborná technická školení			200			200			200			200	800
Upgrade informačního systému	Hardwarové vybavení		200											200
	Nástavba informačního systému – archivace	150												150
	Nástavba informačního systému – vyhodnocování	50												50
Nastavení mzdových kritérií	Zvýšení základní mzdy	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
	Motivace formou podílu na zisku (provize)			800			800			800			800	3 200
	<b>Celkem vynaložených nákladů</b>	320	330	1 120	100	100	1 100	100	100	1 100	100	100	1 100	<b>5 670</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednou ze základních vlastností dobrého obchodního zástupce je schopnost navázání kontaktu se zákazníkem, schopnost sjednání návštěvy, zaujetí jeho pozornosti a následné obhájení nabízeného produktu. K podpoře těchto dovedností slouží první část navrhovaných opatření, a to různé druhy školení.

Školení obchodních dovedností by mělo usnadnit první kontakt se zákazníkem, vylepšit individuální schopnosti komunikace jednotlivých obchodních zástupců a pomoci navázat dobré partnerské vztahy se zákazníkem.

Psychologické školení, které doplňuje školení obchodních dovedností, by mělo pomoci zabránit vzniku krizových situací při jednání, případně usnadnit obchodnímu zástupci reagovat na konfliktní situace.

Odborné školení, které je průběžně doplňováno a probíhá celoročně, má pomoci obchodním zástupcům dobře prezentovat nabízený produkt, obhájit a vyzdvihnout jeho kladné stránky, případně obhájit jeho nedostatky. Školení by mělo být zaměřeno i na výrobky konkurence a tato znalost by měla pomoci k vyzdvižení vlastností nabízeného produktu oproti vlastnostem produktu nabízeného konkurencí a obhájit případné navýšení jeho ceny.

Primárním přínosem kontaktu obchodního zástupce se zákazníkem je prodej nabízeného produktu. Sekundárním přínosem je sběr informací o zákazníkovi, o jeho podnikatelských aktivitách, typu jeho činnosti, jeho strojovém vybavení a stáří tohoto vybavení. Základním výstupem z každého jednání by měla být informace kdy a s kým se jednalo, jaký byl předmět jednání a jaký byl jeho výsledek. Tyto informace se budou bezprostředně zadávat do informačního systému společnosti pomocí nezbytného hardwarového vybavení obchodního zástupce. Tyto informace se budou pravidelně, nejlépe v týdenních intervalech, vyhodnocovat na poradách s příslušným vedoucím, kde budou rovněž konzultovány výsledky a případně směry dalšího jednání. Pro vyhodnocování těchto výsledků a celorepublikovou kontrolu činnosti obchodních zástupců budou sloužit vyhodnocovací prostředky informačního systému, který je ovšem nutný v tomto případě upravit.

Jako samoregulační pro výše uvedené činnosti bude sloužit finanční motivace pro jednotlivé obchodní zástupce založená na zvýšení základního platu o 5000 Kč na osobu měsíčně + podíly na dosaženém zisku z prodeje produktu. Výpočet výše uvedené motivace byl proveden pomocí následujícího klíče: předpoklad ročního obratu vytvořeného obchodním zástupcem je 40 mil. Kč. K tomuto obratu by mohla pomoci výše zmíněná opatření. V České republice působí přibližně 20 obchodních zástupců. Realizovaný obrat těmito obchodními zástupci se pohybuje ve výši 800 mil. Kč. Účelem motivace na realizovaném zisku je snaha donutit obchodní zástupce realizovat co největší zisk z obchodu. Odhadované navýšení zisků z prodeje díky tomuto opatření je zvýšení realizovaného ročního obratu o 2 %, tj. o 16 mil.

Kč. Z této částky by obchodním zástupcům příslušel podíl rovnající se dvaceti procentům. Ročně by byla vyplacena motivační provize 3,2 mil. Kč. Provize by byly vypláceny kvartálně.

V praxi to znamená zvýšení ročního platu obchodního zástupce o 160 tisíc Kč z provizí. Skutečné měsíční zvýšení platu je tedy 13 tisíc Kč + navýšení základního platu 5 tisíc Kč, což v celku činí 18 tisíc Kč za měsíc. Tato částka by měla být dostatečná k motivování obchodních zástupců k požadované činnosti.

Celková částka vynaložená na tato opatření činí 5 670 000 Kč.

Celkové výnosy realizované tímto opatřením však činí 2 % z obratu, což je 16 mil. Kč. V konečném důsledku je tedy realizován díky těmto opatřením v prvním roce zisk 10 330 000 Kč.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout zlepšení současné marketingové strategie společnosti STROM PRAHA, a.s., která se zabývá distribucí zemědělských strojů pro Českou republiku. V úvodu teoretické části byl vysvětlen a z pohledu několika různých autorů odborné literatury definován pojem marketing, jeho podstata a filozofie. Dále byla popsána charakteristika strategického marketingového procesu. Tento proces byl rozdělen do tří etap. Největším rozsahem teoretické části byla kapitola etapy plánování. Ke konci teoretické části byl popsán marketingový mix 7P.

V rámci vlastní práce byla charakterizována společnost STROM PRAHA, a.s. a byly představeny oblasti jejího působení. Situace společnosti byla komplexně analyzována na základě mikro, makro a interního prostředí. Na základě analýzy SWOT, kde byly zahrnuty jednotlivé faktory vyplývající ze situační analýzy, byly identifikovány silné a slabé stránky a také příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory byly podrobně popsány v komentářích a řešeny v kapitole „Zhodnocení výsledků a doporučení“.

Obecně na základě provedených analýz lze říci, že společnost STROM PRAHA, a.s. má své procesy v analyzovaných oblastech nastaveny celkem efektivně na základě dlouholetých zkušeností z působení na trhu se zemědělskou technikou. Zásadní opatření vedoucí k výraznému zlepšení se nacházejí velmi obtížně. Přesto však lze v jednotlivých procesech provést dílčí opatření vedoucí ke zlepšení. Vždy jsou však provázána buď vysokou finanční náročností např. budování středisek a přibližování se zákazníkům nebo vysokým úsilím vedoucím k velmi nejistému výsledku (nákupní cena produktu a jednání s dodavatelem). Rovněž nereálné je snažit se ovlivnit kvalitu nabízeného produktu, jehož vývoj a kvalita je plně v kompetenci výrobního závodu a je v současnosti poměrně na vysoké úrovni.

Nejširší pole působnosti tedy nabízí složka zaměstnanců a využívání informačních systémů. Navrhovaná opatření se tedy zaměřila na tuto složku, kde byl doporučen konkrétní návrh, který v sobě skýtal školení pro zaměstnance, upgrade informačního systému a nastavení mzdových kritérií. Tato opatření mohou mít vliv do celé struktury činnosti, mohla by se pozitivně projevit jak v ekonomice společnosti, tak i v prezentaci vůči okolí.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

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

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179577-1.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KERIN, Roger A a Robert A PETERSON. *Strategic marketing problems: cases and comments*. 12th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2010. ISBN 0132465493.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-600-5

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing: učební text*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

### **Internetové zdroje**

American Marketing Association. *Marketing Power* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.marketingpower.com/content4620.php>

Analýza 5f. *Managemantmania* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Businessvize. *Porterova analýza* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Zelená zpráva. *EAGRI Ministerstvo zemědělství* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: [http://eagri.cz/public/web/file/481729/ZZ15\\_V4.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/481729/ZZ15_V4.pdf)

Hálek. *Analýza portfolia* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/marketing-cviceni6/mcvp6-print.php?projection&l=03>

*STROM PRAHA* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.strompraha.cz/financovani/>

Vlastnicesta. *Porterův model konkurenčních sil* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>