

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní

Marketing na vybraném trhu průmyslového zboží
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Hana Sýkorová**
Osobní číslo: **E20509**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Marketing na vybraném trhu průmyslového zboží**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je stanovit marketingovou strategii pro zvolený podnik na základě nejdůležitějších faktorů plynoucích ze stávající situace podniku a jeho okolí.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Analýza stávající situace na trhu zvoleného produktu.
- Výběr vhodných marketingových nástrojů.
- Návrh marketingové strategie pro zvolený podnik.
- Formulace závěrů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HALL, Simon. *Strategie B2B digitálního marketingu*. 1. vyd. Brno: LINGEA, 2022. ISBN 978-80-7508-713-3.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2020. ISBN 978-80-247-4670-8.
KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1.vyd. Praha: GRADA, 2017. ISBN 978-80-271-9798-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Marketing na vybraném trhu průmyslového zboží jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 04. 2023

Hana Sýkorová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí této bakalářské práce paní Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D. především za její ochotu, čas a cenné rady po celou dobu psaní této práce. Zároveň děkuji paní Ing. Michaele Dvořákové za poskytnuté informace a podklady pro zpracování této práce.

ANOTACE

Předmětem mé práce „Marketing na vybraném trhu průmyslového zboží.“ je přiblížit problematiku stávající situace na trhu, výběr vhodných marketingových nástrojů a navržení vhodné marketingové strategie pro podnik DVOŘÁK – svahové sekačky, s.r.o. Teoretická část práce se zabývá především vymezením základních pojmů, mezi které patří definice marketingu, B2B trh, marketingový mix, analýzy trhu. V praktické části je představen podnik DVOŘÁK – svahové sekačky, s.r.o. a navržení vhodné marketingové strategie pro tento podnik.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing na průmyslových trzích, marketingová strategie, B2B trh, marketingové analýzy, marketingové nástroje

TITLE

Marketing on the selected industrial goods market

ANNOTATION

The subject of my bachelor work "Marketing on the selected industrial goods market" is to approach the issue of the current situation on the market, the selection of suitable marketing tools and the design of a suitable marketing strategy for the company DVOŘÁK - svahové sekačky, s.r.o. The theoretical part of the bachelor work deals mainly with the definition of basic terms, which include the definition of marketing, B2B market, marketing mix, market analysis. The practical part of the bachelor work introduces the company DVOŘÁK – svahové sekačky, s.r.o. and proposes a suitable marketing strategy for this business.

KEYWORDS

marketing on industrial markets, marketing strategy, marketing tools, B2B market, marketing analysis

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1 Marketing.....	13
1.1 Definice marketingu.....	13
1.2 Trhy a konkurenční prostor.....	13
1.2.1 Typy trhů.....	13
1.2.2 Spotřební trhy	14
1.2.3 Trhy organizací.....	14
1.3 B2C vs B2B.....	15
1.4 Nákupní proces na B2B trzích	16
1.5 B2B účastníci nákupního procesu.....	16
1.6 Segmentace průmyslových trhů	17
1.7 Řízení vztahů s B2B zákazníky.....	17
2 Situační analýza.....	19
2.1 Marketingová situační analýza.....	19
2.2 Analýza prostředí firmy	19
2.2.1 Makroprostředí firmy.....	19
2.2.2 Mikroprostředí firmy	20
2.2.3 Analýza výrobového portfolia pomocí matice BCG	21
2.2.4 Analýza ABC.....	22
2.2.5 Analýza SWOT.....	22
3 Marketingový mix.....	24
3.1 Produkt.....	24
3.2 Cena.....	26
3.2.1 Tvorba cen a cenové strategie.....	26
3.2.2 Cena a cenová tvorba na průmyslových trzích	27
3.3 Distribuce	28
3.3.1 Distribuce na B2B trzích.....	28

3.4	Komunikace	28
3.4.1	Reklama	29
3.4.2	Podpora prodeje	29
3.4.3	Public relations (vztahy s veřejností).....	29
3.4.4	Osobní prodej.....	30
3.4.5	Přímý marketing	30
3.4.6	Marketingová komunikace na B2B trzích	30
4	Charakteristika vybraného podniku	31
4.1	Základní informace o společnosti Dvořák – svahové sekačky, s.r.o.	31
4.2	Zákazník.....	33
4.3	Konkurence	34
5	Situační analýza	36
5.1	PEST analýza	36
5.2	Porterův model pěti sil	38
5.3	Shrnutí PEST a Porterovy analýzy.....	40
5.4	Výrobní analýzy	41
5.4.1	ABC analýza	41
5.4.2	BCG matice.....	42
6	Marketingový mix.....	44
6.1	Produkt	44
6.2	Cena.....	46
6.3	Distribuce	48
6.4	Komunikace	50
7	SWOT analýza společnosti Dvořák – svahové sekačky, s.r.o.	53
8	Návrh marketingové strategie pro zvolený podnik.....	56
8.1	Produkt	56
8.2	Cena.....	56
8.3	Distribuce	56
8.4	Komunikační mix.....	57
8.4.1	Reklama	57

8.4.2	Sociální síť.....	57
8.4.3	Direct Marketing.....	57
8.4.4	Public relations	58
8.4.5	Podpora prodeje	58
	ZÁVĚR	59
	POUŽITÁ LITERATURA	60

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Tržby a zisk společnosti Dvořák – svahové sekačky, s.r.o.	32
Obrázek 2: matice BCG	42
Obrázek 3: Spider ILD01	44
Obrázek 4: Obchodní zástupci Spider	49
Tabulka 1: Vybraní zákazníci podniku Dvořák – svahové sekačky, s.r.o.	33
Tabulka 2: Dodavatelé pro společnost Dvořák – svahové sekačky, s.r.o.	38
Tabulka 3: ABC analýza	41
Tabulka 4: Orientační ceny bez DPH za rok 2021	47
Tabulka 5: SWOT analýza podniku Dvořák – svahové sekačky, s.r.o.	53

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

4P product, price, promotion, place

BCG Boston Consulting Group

B2B business to business

B2C business to customer

DPH daň z přidané hodnoty

PEST Political, Economical, Social, Technological

SWOT strengths – weaknesses – opportunities – threats

ÚVOD

V současné době je marketing jednou z klíčových aktivit, bez které by se úspěšný podnik neobešel a jeho význam stále roste.

Tématem této bakalářské práce je „Marketing na vybraném trhu průmyslového zboží“, které se věnuje analýzám marketingového prostředí a marketingových aktivit vybraného podniku. Ke zpracování své bakalářské práce jsem si vybrala společnost Dvořák – svahové sekačky, s.r.o., která působí především na průmyslovém trhu a vyrábí unikátní produkt rádiem řízené svahové sekačky.

Hlavním cílem této práce je navržení marketingové strategie směřující na B2B trh pro vybraný podnik Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. Jednotlivé kapitoly této práce jsou navrženy tak, aby jejich dílčí cíle vedly k naplnění hlavního cíle, tedy návrhu marketingové strategie pro zvolený podnik.

Tato práce se skládá z několika částí. První část teoretické práce se věnuje vymezením základních marketingových pojmů, která zahrnuje marketingové definice, seznamuje čtenáře s rozdíly mezi spotřebním a průmyslovým trhem a jsou zde přiblížena další kritéria a znaky průmyslových trhů. Druhá část teoretické práce se zabývá situační analýzou, tj. PEST analýza, Porterův model pěti sil, dále pak výrobkovou analýzou, tj. ABC analýza a analýza pomocí BCG matice a nakonec definuje marketingový mix.

Praktická část této práce je věnována představení podniku Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. a následně jsou na tuto společnost aplikovány jednotlivé analýzy, které vedou k navržení marketingové strategie a případným návrhům na zlepšení marketingových aktivit pro tento podnik.

1 Marketing

Tato kapitola se zabývá vymezením základních pojmů z oblasti marketingu.

1.1 Definice marketingu

Definice marketingu je celá řada. Asi nejznámější je definice Americké marketingové asociace, podle které je marketing „*činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku.*“ (Karlíček, 2018, s. 19)

1.2 Trhy a konkurenční prostor

Pojem „trh“ má různé významy. Na jedné straně jde o místo směny, tedy o místo, v němž firmy uzavírají se spotřebiteli obchody a za své zboží a služby od nich přijímají peníze. Na druhé straně lze slovo „trh“ vnímat jako seskupení spotřebitelů (Jakubíková, 2020, s. 59).

Z hlediska marketingu lze trh definovat jako soubor všech stávajících i potencionálních kupujících, kteří v daných situacích nakoupí výrobek nebo službu, kterým uspokojí jednu nebo více potřeb (Jakubíková, 2013, s. 59).

Trh ať je již chápán jakkoliv, tak je podnikatelským prostorem firmy, který prochází stále většími změnami. Ovlivňuje jej celá řada vnějších faktorů politických, ekonomických, právních, demografických, technologických, kulturních a dalších. V poslední době především sílí vlivy politické, které významně ovlivňují téměř všechny další vlivy (Jakubíková, 2013, s. 59).

1.2.1 Typy trhů

Kotler s Kellerem (Kotler, Keller, 2013) člení trhy na spotřební, globální, mezifiremní, neziskové a vládní. Dále rozlišují trhy, virtuální a metatrhy.

Trh – fyzické místo nákupu.

Virtuální trh – digitální (nákup na internetu).

Metatrhy – jedná se o shluk komplementárních výrobků a služeb úzce provázaných v myslích spotřebitelů.

Podle Jakubíkové (2013, s. 64 – 65) v podstatě existují dva rozdílné trhy, a to:

- Trhy spotřební (spotřebitelské)
- Trhy organizací:
 - a) průmyslové (těžební, zpracovatelské, stavebnictví, apod.),
 - b) obchodní,
 - c) státní.

1.2.2 Spotřební trhy

Dle Kotlera a Armstronga (2004) se spotřební trh týká konečných spotřebitelů – jednotlivců a domácností, kteří nakupují zboží a služby pro svou osobní potřebu. Všichni dohromady tvoří spotřební trh.

Spotřebitelé se vzájemně liší svým věkem, příjmem, vzděláním a vkusem. Nakupují nejrozmanitější zboží a služby. Jejich nákupní chování má vliv na okolní prostředí a chování ostatních konzumentů (Kotler, Armstrong, 2004).

1.2.3 Trhy organizací

Trhy organizací (business-to-business – B2B) tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány ostatním (Jakubíková, 2013, s. 66 – 67).

Podle Jakubíkové (2013) trhy organizací (B2B) lze rozdělit na dva základní typy:

- **horizontální trhy:** hovoří se o nich v případě, že dodavatel spolupracuje se zákazníky v různých odvětvích. Ve většině případů jde o poskytování služeb (např. finančních);
- **vertikální trhy:** hovoří se o nich v případě, že dodavatel oslovuje zákazníky pouze v úzce definovaném odvětví (např. nabídka specifického průmyslového nebo zemědělského produktu).

Další užitečné rozdělení B2B prostředí definuje Jakubíková (2013) z hlediska počtu a dominance dostupných dodavatelů a odběratelů na trhu:

- trhy s dominancí dodavatelů,
- trhy s dominancí zákazníků,
- neutrální trhy.

1.3 B2C vs B2B

B2B marketéři se zabývají mnoha obdobnými problémy jako marketéři na spotřebním trhu. Potřeba porozumět svým zákazníkům a také tomu, čeho si cení, má velkou důležitost na obou trzích (Kotler, Keller, 2013).

Podle Kotlera a Kellera (2013) je pro B2B firmy vhodné zabývat se následujícími záležitostmi:

- hluboké pochopení potřeb zákazníka,
- zdokonalení technik a nástrojů řízení hodnoty,
- identifikace nových příležitostí pro růst aktivit,
- konkurence a růst na globálních trzích,
- zavedení lepších ukazatelů marketingového úsilí a odpovědnosti,
- rychlejší uvádění inovativních nabídek na trh a přechod na konkurenceschopnější modely podnikání.

Oba tyto trhy jsou vzájemně ovlivňovány a nemohou existovat odděleně. Jejich společným indikátorem je poptávka. Poptávka ze strany koncových zákazníků vyvolá poptávku v dalších částech trhu, nejčastěji B2B trhu (Jakubíková, 2013).

Kotler a Keller (2013) definují následující rozdíly mezi těmito trhy:

Motivace k nákupu: zákazníci v oblasti průmyslového marketingu nakupují zboží proto, aby jej mohli dále použít pro svůj vlastní zisk, předprodat nebo použít jako dílčí součást či materiál na výrobu jiného produktu, které potom pro zisk prodají. Koncoví zákazníci nakupují zboží pro svou osobní spotřebu, nikoliv s vidinou dalšího zisku.

Stimulace poptávky: poptávku na B2B trhu nelze příliš stimulovat slevovými a podobnými akcemi v rámci podpory prodeje. Poptávka závisí na tom, kolik má firma svých vlastních zakázek a podle nich se rozhoduje, kolik materiálu nebo služeb potřebuje. Výše poptávky na klasickém trhu s koncovými zákazníky je citlivá na slevy a další opatření v rámci podpory prodeje.

Cílová skupina: segment B2B zákazníků je mnohem užší, většinou jej představují konkrétní firmy. Na B2C jde většinou o komunikaci s masou lidí, k jejichž oslovení je třeba využít masové propagace.

Nákupní chování: nákupní rozhodování na B2B trhu je racionální, účastní se ho více lidí a je systematické. Koncoví zákazníci se o nákupu rozhodují impulzivně, nákup je často motivován emocemi.

Objemy nákupů: v B2B segmentu nakupuje méně firem ve větším objemu a v B2C segmentu zákazník koupí menší množství zboží, ale zákazníků je více.

Distribuční cesty: B2B trhy se také vyznačují mnohem kratšími distribučními řetězci, kdy zboží projde rukama mnohem méně prostředníků. U běžného spotřebního zboží se lze setkat s dlouhými distribučními cestami, kdy zboží, než se dostane ke koncovému zákazníkovi, projde od výrobce, přes velkosklady až po maloobchody.

1.4 Nákupní proces na B2B trzích

Kupní proces firem působících na B2B trzích může procházet několika fázemi. Do těchto fází lze zařadit rozpoznání problému, popis potřeby, specifikace hledaného výrobku nebo služby, vyhledání dodavatelů, vyžádání nabídek, výběr dodavatele, specifikace procesu objednávky a zhodnocení výkonu (Kotler, Keller, 2013).

K rozpoznání problému dochází ve chvíli, kdy si někdo ve společnosti k uvědomí, že má nějakou potřebu nebo problém, který může být vyřešen nákupem nějaké služby či výrobku. Další fází je popis spotřeby a specifikace hledaného výrobku, kdy se určí obecné charakteristiky a požadované množství nakupované položky. Kupující v dalším kroku požádá vybrané dodavatele k podání návrhu a na základě toho si poté nákupčí firma vybere dodavatele. Po zvolení dodavatele jedná kupující firma o konečné objednávce včetně všech specifikací, jako jsou například technické parametry, potřebné množství, očekávaný termín dodávky, podmínky vrácení, atd. Poslední fází je zhodnocení výkonů, kdy kupující vyhodnotí výkonnost vybraného dodavatele. Zhodnocení může vést k pokračování, modifikaci nebo ukončení vztahu s dodavatelem (Kotler, Keller, 2013).

1.5 B2B účastníci nákupního procesu

Do rozhodování o koupi se většinou zapojuje několik osob (Hall, 2022). Dle Kotlera a Kellera (2013) do nákupního procesu patří všichni členové organizace, kteří zastávají kteroukoli z následujících 7 rolí:

- **iniciátoři:** lidé, kteří nákup něčeho vyžadují,
- **uživatelé:** ti, kteří budou službu nebo výrobek využívat,

- **ovlivňovatelé:** lidé, kteří pomáhají definovat specifikace a informace pro ohodnocení alternativ,
- **schvalovatelé:** autorizují navrhované jednání nákupčích nebo rozhodovatelů,
- **nákupčí:** mohou vybírat dodavatele a dojednávat podmínky nákupu,
- **vrátní:** lidé, kteří mohou bránit prodejčům nebo informacím v přístupu ke členům nákupního procesu.

Určitou roli v nákupním procesu může zastávat více lidí, stejně jako člověk může hrát více rolí (Kotler, Keller, 2013).

1.6 Segmentace průmyslových trhů

Marketéři, kteří pracují na průmyslových trzích, používají k segmentaci trhu mnoho kritérií. Kupující mohou být rozděleni podle demografických hledisek, geografických kritérií nebo podle frekvence využití a statutu věrnosti, podle uživatelského statutu nebo podle požadavků na výhody. Dále marketingový pracovníci mohou dělit kupující podle ekonomické stránky firmy, podle právní charakteristiky, jaké má obchodní přístupy a prostředí, v němž podniká. Dále se mohou zaměřit na osobní charakteristiky osob, které se účastní transakcí (Kotler, Armstrong, 2004).

Podniky se mohou snažit obsáhnout celý trh nebo postupovat po jednotlivých segmentech. Pokud se firma rozhodne postupovat po jednotlivých segmentech, má větší šanci dodávat zboží a služby svým zákazníkům a na oplátku obdržet odměnu za blízký vztah k jejich individuálním potřebám. Následně obchodníci firmy pracují s nezávislými dealery, kteří jednají s menšími nebo regionálními zákazníky v jednotlivých segmentech (Kotler, Armstrong, 2004).

Stejně jako u segmentace zákazníků, mnoho marketingových pracovníků věří, že nákupní chování a výhody dávají tu nejlepší základnu pro segmentaci obchodních trhů (Kotler, Armstrong, 2004).

1.7 Řízení vztahů s B2B zákazníky

Při vytváření vztahů se zákazníky se jeví jako důležité poznat to, co vede zákazníka k nákupu (Lošťáková, 2017, s. 123). Dle Kotlera a Armstronga (2004) rozvoj vztahů mezi B2B partnery je ovlivňován několika aspekty, mezi které lze řadit dostupnost alternativ, dynamika trhu dodávané položky, důležitost dodávaného zboží a komplexnost dodávaného zboží.

Na základě těchto aspektů se vztahy mezi kupujícími a dodavateli dělí do několika kategorií, kterými jsou:

- **Základní nákup a prodej:** jedná se o jednoduché, rutinní směny se středně vysokou úrovní spolupráce.
- **Smluvní transakce:** směny jsou založeny na formální smlouvě a obecně vykazují nižší úroveň interakce, kooperace a důvěry.
- **Zjednodušený nákup a prodej:** vyšší přizpůsobení prodejce, nižší úroveň kooperace a výměny informací.
- **Spolupráce:** měla by zde být značná důvěra a oddanost vedoucí k opravdovému partnerství.
- **Zásobování zákazníka:** situace, v níž nepřevládá kooperace, ale konkurence.
- **Kooperativní systémy:** partneři v kooperaci jsou provozně propojeni, ale ani jedna strana neprokazuje strukturální oddanost prostředky nebo snahu o přizpůsobení.
- **Zákazník je král:** jedná se o blízký vztah kupujícího a prodávajícího. Prodávající se přizpůsobuje potřebám zákazníka, aniž by na oplátku očekával přizpůsobení nebo změny ze strany zákazníka.

2 Situační analýza

Situační analýza je všeobecná metoda, která zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti vnějšího prostředí, ve kterém firma působí, případně které ji nějakým způsobem ovlivňuje (Jakubíková, 2013).

2.1 Marketingová situační analýza

Zaměřuje se na volbu cílových trhů, k nalezení marketingových cílů a strategií podniků pro konkrétní trh. Marketingoví pracovníci využívají situační analýzu, aby získali informace potřebné pro navržení strategie nebo ke změně existující strategie (Jakubíková, 2013).

Dle Jakubíkové (2013) marketingovou situační analýzu lze rozdělit do tří částí, a to jsou:

- informační část, ve které dochází ke sběru informací a jejich hodnocení.
- Porovnávací část, která generuje možné strategie při využití některých z metod, jako jsou například matice SWOT, matice SPACE, matice BCG, atd.
- Rozhodovací část, ve které se objektivně hodnotí zvažované strategie.

2.2 Analýza prostředí firmy

Nyní se zaměříme na analýzu vnějšího prostředí firmy, které se dělí na makroprostředí a mikroprostředí.

2.2.1 Makroprostředí firmy

Marketingové makroprostředí se skládá z několika faktorů (demografické, ekonomické, technologické, politické, přírodní, kulturní), které firmu ovlivňují zvenčí, působí na všechny její aktivity a tyto faktory firma nemůže nijak ovlivnit a nemůže je žádným způsobem kontrolovat. Pro analýzu vnějšího makroprostředí lze využít tzv. PEST analýza (Hálek, 2017).

PEST analýza

Cílem PEST analýzy je najít pro každou skupinu faktorů ty nejdůležitější jevy, rizika, události, které ovlivňují a budou ovlivňovat podnik.

Dle Paulovčákové (2015) lze jednotlivé faktory definovat následovně:

- P – politické: politická stabilita, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, sociální politika, atd.
- E – ekonomické: HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, životní minimum, atd.

- S – sociální: spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, osobní image, životní styl, vzdělání, atd.
- T – technologické: trendy ve výzkumu a vývoji, výrobní, skladovací, komunikační technologie, aj.

2.2.2 Mikroprostředí firmy

Mikroprostředí je okolí podniku, které se skládá ze zúčastněných stran blízkých společnosti nebo jsou přímo v kontaktu se společností. Pro analýzu tohoto prostředí lze využít Porterův model pěti sil.

Porterův model pěti sil

Dle Tylla (2014) tato metoda spojuje pět faktorů které mají zásadní vliv na odvětví a podnik. Na základě tohoto modelu je možné určit plynoucí rizika z podnikání v daném sektoru a postavení dané firmy na trhu. Do těchto pěti faktorů řadíme:

- vyjednávací sílu dodavatelů,
- vyjednávací sílu zákazníků,
- hrozbu substitutů,
- hrozbu vstupu nových konkurentů,
- konkurenci mezi existujícími podniky.

U vyjednávací síly dodavatelů bývá nejdůležitější počet a stupeň koncentrace dodavatelů, náklady na přechod k jinému dodavateli schopnost dodavatele zkrátit distribuční cestu ke konečnému zákazníkovi vynecháním prostředníka, atd. (Tyll, 2014).

Vyjednávací síla kupujících je často velmi podobná jako u dodavatelů. Zajímá nás počet a stupeň koncentrace, náklady na přechod k jinému dodavateli, schopnost kupujících vynechat svého dodavatele a nakupovat od prvovýrobce (Tyll, 2014).

Hrozba ze strany substitutů znamená, když zákazník může zaměňovat spotřebu jednoho produktu druhým (Tyll, 2014).

Hrozba vstupu nových konkurentů závisí na atraktivitě daného odvětví. Atraktivita je dána především úrovní konkurence, neuspokojenou poptávkou, nízkými bariérami pro vstup a především vysokými maržemi (Tyll, 2014).

Rivalita mezi existujícími podniky vzniká, když více firem na daném trhu nabízejí totožný nebo velmi podobný produkt, či službu (Tyll, 2014).

Na základě těchto pěti sil bývá určována ziskovost odvětví, jelikož těmito silami jsou ovlivňovány ceny, náklady a požadované investice firem (Porter, 2004).

2.2.3 Analýza výrobního portfolia pomocí matice BCG

BCG matice je jedním z několika nástrojů situační analýzy. Tato analýza je jedna z nejvyžívanějších marketingových výrobních analýz a využívá se pro stanovení současné pozice, rizik a šancí při strategické analýze podniku a stejně tak při stanovení jeho tržní hodnoty (Kašík, Havlíček, 2015).

Tato výrobní analýza je založena na grafickém schématu maticového charakteru, kde je popisována závislost mezi podílem na trhu a jeho růstem nebo vývojem (Kašík, Havlíček, 2015).

Většinou se vztahuje k celému portfoliu produktů podniku a tato metoda vypovídá o tom, co je v konkrétní době pro podnik klíčový produkt, který produkt má šanci uspět a co je naopak odsouzeno v určitém časovém horizontu k postupnému utlumení (Kašík, Havlíček, 2015).

Otazníky

Produkty, které bývají označovány jako otazníky jsou výrobky, u nichž se neví, jak se dál budou vyvíjet. Otazníky mohou skončit jako hvězdy, dojně krávy nebo hladoví psi. Vývoj těchto produktů se nedá ovlivnit schopnostmi podniku, ale zcela závisí na chování trhu (Kašík, Havlíček, 2015).

Hvězdy

Výrobky, které jsou označené jako hvězdy bývají nejvíce rostoucími produkty s vysokým podílem na trhu. V rámci životního cyklu se jedná o nové nebo inovované výrobky, jež jsou na začátku jejich životního cyklu a pravděpodobně bude třeba je finančně podpořit. Dříve či později se jejich tempo růstu bude snižovat a přejdou do tzv. dojných krav (Kašík, Havlíček, 2015).

Dojně krávy

Jedná se o výrobky, které jsou stabilní a nevyžadují zásadní inovace. Tyto produkty bývají hlavním pilířem produktivity firmy. Tržby těchto produktů příliš nerostou avšak spolehlivě se o ně dá opřít. Z hlediska životního cyklu se jedná o výrobky ve třetím stádiu, tedy na vrcholu.

Podnikovým zájmem bývá udržet tyto výrobky dlouho na trhu pomocí drobných výrobních, marketingových změn z důvodu prodloužení životního cyklu produktu (Kašík, Havlíček, 2015).

Hladoví psi

Tímto termínem jsou označovány výrobky, které nemají slibnou budoucnost. Jejich celkový podíl na trhu je malý a prodeje klesají. Z pohledu životního cyklu se jedná o poslední etapu, výrobek se tedy nachází na konci své existence (Kašík, Havlíček, 2015).

Je tedy zřejmé, že umístění jednotlivých produktů v BCG matici se postupně mění v závislosti na tom, v jaké fázi životního cyklu se nachází (Kašík, Havlíček, 2015).

2.2.4 Analýza ABC

Hlavní cíle této metody ABC je najít takovou skupinu produktů, která je významná pro úspěšnost podniku, a to produkty, které jsou nejméně, či nejvíce výnosné. Tato výrobní analýza je využívána u podniků, které disponují více produkty, je nutné je rozdělit do kategorií a pro jednotlivé kategorie zvolit manažerské přístupy (Paulovčáková, 2015).

Jednotlivé kategorie dle Paulovčákové (2015):

Kategorie A: 20% podíl na počtu prodaných výrobků a 80% podíl na obratu.

Kategorie B: 30% podíl na počtu prodaných výrobků a 15% podíl na obratu.

Kategorie C: 50% podíl na počtu prodaných výrobků a 5% podíl na obratu.

2.2.5 Analýza SWOT

SWOT analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky společnosti v souvislosti s jejich příležitostmi a ohroženími. Je nástrojem pro sledování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí (Kotler, Keller, 2004).

Jakubíková definuje slabé, silné stránky, příležitosti a hrozby následovně:

Silné stránky (strengths): vlastnosti, které přinášejí výhody jak firmě, tak i zákazníkům.

Slabé stránky (weaknesses): skutečnosti, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.

Příležitosti (opportunities): zaznamenávají věci, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou více uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.

Hrozby (threats): patří zde ty skutečnosti, události, trendy, které mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníků.

Podle Paulovčákové (2015) lze na základě vytvořené SWOT analýzy vybrat daná strategie.

SO – ofenzivní strategie, při které se snažíme využít příležitostí za pomoci silných stránek.

ST - defenzivní strategie, kdy se snažíme eliminovat hrozby za využití silných stránek.

WO – strategie spojení, při které využíváme příležitosti k odstranění nebo zmírnění slabých stránek podniku.

WT – strategie úniku, kdy se snažíme minimalizovat dopady hrozeb na slabý podnik.

3 Marketingový mix

Marketingovým mixem se rozumí soubor několika nástrojů marketingu, které jsou kombinovány tak, aby vzhledem k požadovaným cílům a dané situaci byla zajištěná jejich co největší účinnost (Hadraba, 2004). Marketingový mix je možné obecně definovat jako „soustavu proměnných, které firma používá k tomu, aby dosahovala svých marketingových cílů na zvoleném trhu“ (Urbánek, 2010, s. 36).

Podle Kotlera a Armstronga (2004) může být marketingový mix chápán jako soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.

Základnímu marketingovému mixu se také říká „4 P“, což vychází z anglických názvů jednotlivých nástrojů. Dle Foreta a Stávkové (2003) je význam jednotlivých nástrojů marketingového mixu následující:

- 1) product (výrobek, služba)
- 2) price (prodejní cena)
- 3) place (prodejní místo, ale také distribuce)
- 4) promotion (propagace neboli marketingová komunikace).

Marketingový mix bývá jen základem toho, co může podnik v rámci svého podnikání udělat, tedy optimálně „namixovat“ svoji nabídku. Výše uvedená 4 P se tedy v různých oborech podnikání ještě obvykle doplňují a rozšiřují. V odvětví služeb lze marketingový mix rozšířit o people (člověk, lidský faktor) a o process (výrobní – pracovní procesy, technologie) (Urbánek, 2010).

Konkrétním sestavením marketingového mixu tedy podnik komunikuje se svým okolím, především s trhem, na který dodává zboží a který je tvořen jednak zprostředkovateli prodeje a zejména koncovými zákazníky (Urbánek, 2010).

3.1 Produkt

Pod pojmem produkt si lze představit vše, co může být nabízeno na trhu za účelem uspokojování potřeby zákazníků (Hadraba, 2004).

Produkty lze dělit na hmotné (hmatatelné) a nehmotné (nehmatatelné). Za hmotné výrobky se obecně považují výrobky a do nehmotných lze řadit například nějaký nový nápad, vynález, zlepšovací návrh, apod. Z hlediska užívání lze produkty členit na spotřební zboží a kapitálové statky.

Do spotřebního zboží se řadí produkty, které se užívají po nějaký čas (například televizor) a produkty, které se postupně spotřebovávají (například potraviny). Co se týče kapitálových statků tak do nich se řadí produkty k zajištění výrobního procesu (např. pole, lesy) a produkty ke zpracování na spotřební zboží (např. budovy, stroje). Dále mohou být produkty členěny na homogenní a heterogenní. Homogenní jsou výrobky, které jsou si podobné a liší se především cenou. Heterogenní se vzájemně liší svými vlastnostmi (Urbánek, 2010).

Dle Kotlera a Armstronga (2004) se průmyslové výrobky a služby dají rozlišit na:

- materiály a součásti zahrnující zemědělské plodiny, zpracované materiály, a komponenty,
- kapitalizované položky, které se dále využívají ve výrobě nebo v podnikání, umožňují výrobu a prodej finálních produktů.
- provozovací, pomocné látky a služby - jedná se například o mazadla, uhlí, papír nebo správní služby, poradenství, reklamní služby.

Každý produkt v průběhu jeho životního cyklu projde čtyřmi charakteristickými fázemi. Tyto fáze lze označit:

- 1) Uvedení na trh,
- 2) růst,
- 3) zralost,
- 4) úpadek.

Ve fázi uvedení na trh bývá růst tržeb pomalý a zisk záporný z důvodu vysokých nákladů, které je třeba vynaložit na uvedení produktu na trh. Tato fáze je velmi kritická a pokud ji produkt zvládne, přechází do fáze růstu. V této fázi roste poptávka a tedy i tržby a zisk. V této fázi také sílí konkurence a tím jsou firmy nuceny ke zdokonalování svých výrobků. Následuje fáze zralosti, což je nejdelší část z celého cyklu. Na trhu vládne intenzivní konkurence, trh je nasycen a v důsledku toho tržby rostou pomaleji. Firmy v této části se snaží modifikovat své výrobky, investují do marketingové komunikace, ale také snižují své ceny, aby přilákali nové zákazníky i zákazníky konkurence. Ve fázi úpadku tržby klesají a produkt ztrácí ziskovost. Většina zákazníků přechází na substitut a z tohoto důvodu firmy stahují produkt ze své nabídky. V některých případech mohou být produkty v této fázi inovovány a tím vráceny do fáze zralosti (Karlíček a kol., 2018).

Produktová řada

Podle Jakubíkové (2013, s. 227) většina firem nabízí na trhu více produktů a skupiny těchto produktů s podobnými charakteristikami a určených pro podobné trhy se nazývají produktové řady nebo produktové linie . Z hlediska životního cyklu produktu lze uskutečnit čtyři základní rozhodnutí o produktové řadě a to o:

- **délce produktové řady** - počtu produktů v produktové řadě,
- **roztahení produktové řady** - lze provést směrem:
 - dolů - produkty jsou přidávány, aby podnik získal méně ziskové trhy,
 - nahoru - produkty se přidávají, aby společnost oslovila více ziskových trhů,
 - oběma směry - produkty se přidávají, aby firma oslovila jak méně ziskové trhy, tak i ziskové.
- **vyplnění produktové řady** - doplnění mezer v produktové řadě za účelem získání dalších trhů a zisků,
- **hraní si s produktovou řadou** - jednotlivé produkty z produktových linií jsou posilovány prostřednictvím marketingové komunikace, za účelem podpory prodeje dalších prvků produktové řady.

3.2 Cena

Cena je základním nástrojem marketingového mixu. Jedná se o jediné „P“, které generuje zisk a je nejflexibilnějším nástrojem (Urbánek 2010).

Cena je určité množství peněz, objem výrobků nebo služeb, které kupující poskytne prodávajícímu jako protichůdné za určitý výrobek nebo za poskytnutí služby (Urbánek, 2010).

Kupující vnímá cenu spíše jako poměr kvality produktu a jeho užitých vlastností k výši požadované protihodnoty (Urbánek, 2010).

3.2.1 Tvorba cen a cenové strategie

Při tvorbě ceny by měly firmy zohlednit několik faktorů. Mezi nejvýznamnější se řadí náklady, ceny konkurence a také vnímaná hodnota zákazníky. Dále do těchto faktorů lze zařadit například strategie firmy, postavení ve výrobní řadě, poptávka, konkurenční cíle (Kotler, Armstrong, 2004).

Existuje několik strategií při tvorbě ceny. Některé podniky stanovují ceny produktů právě na základě nákladů. Jedná se o přírážkovou metodu tvorby cen. Náklady jsou spodní hranicí ceny výrobků. Podnik by měl stanovit cenu tak, aby pokryl veškeré náklady spolu s přiměřeným ziskem za riziko a úsilí s tím spojené (Urbánek, 2010; Karlíček a spol., 2018).

Podniky mohou využít několik dalších strategií. Strategie vysoké ceny, kdy firmy cílí na segment vyžadující kvalitu a nehledí přímo na cenu. Při využití této strategie by měl podnik investovat do marketingové komunikace, aby mohl informovat o kvalitě svého produktu. Zatímco u strategie dobré hodnoty se zaměřuje na to, aby zákazníkům nabídl poměrně kvalitní výrobek za přijatelnou cenu. Segmentem se stávají zákazníci, kteří požadují kvalitu, ale nejsou ochotni zaplatit vysokou cenu. Pokud se podnik rozhodne využít ekonomickou strategii jeho segmentem se stávají zákazníci, kteří jsou citliví na výši ceny, ale stále vyžadují přiměřenou kvalitu. U penetrační strategie je základem, co nejrychlejší penetrace trhu. Pokud podnik zavádí nový produkt na trh s nízkou cenou, který podpoří masivní propagací, snaží se tak zajistit co největší podíl na trhu. Nejvhodněji by se tato strategie dala použít, pokud by byly bariéry pro vstup konkurence do odvětví omezené.

Strategie sbírání smetany se využívá především tehdy, pokud firma uvede na trh inovaci, která je po nějakou dobu chráněná před konkurencí. Poptávka zákazníků po tomto produktu by měla být vysoká a citlivost na cenu nízká. Postupně firma cenu snižuje pro oslovení dalších segmentů (Karlíček a kol., 2018).

Za cíl cenotvorby lze považovat dosažení co nejlepší prodejnosti daného produktu, a to jak při možném využití slev, které napomáhají prodejnosti produktů, tak i při srovnání s produkty konkurence (Urbánek, 2010).

3.2.2 Cena a cenová tvorba na průmyslových trzích

Při cenové tvorbě se B2B trhy dle Chlebovského (2015) vykazují důležitými specifiky, se kterými se na spotřebitelských trzích většinou nesetkáme a vycházejí z charakteristik průmyslových trhů a způsobu rozhodování zákazníků. Důležitými aspekty cenové tvorby na průmyslových trzích mohou být následující:

- používají se rabaty a slevy
- čím větší množství objednaného zboží, tím cena klesá
- využívají se slevy při platbě předem nebo kratší splatnosti faktury

3.3 Distribuce

Distribuce je nedílnou součástí marketingového mixu. Distribuce zajišťuje, kdy a jak se budou produkty dostávat k zákazníkům. Především se k tomu využívají služby zprostředkovatelů, kteří přemísťují produkt z místa vzniku do místa určení (Hálek, 2017).

Distribuční cesty se využívají k přesunu zboží a služeb ke konečným zákazníkům. Překonávají tak místní, časové a další rozdíly, které oddělují zboží a služby od zákazníků, kteří je požadují (Kotler a Armstrong, 2004).

Podniky většinou neprodávají své produkty přímo koncovým zákazníkům, proto se snaží vytvořit distribuční cestu. Distribuční cesta se dělí na přímou a nepřímou. Distribuce přímá znamená, že podnik dodá produkt přímo koncovému zákazníkovi, což se děje především na průmyslových trzích. Nepřímá distribuce znamená, že výrobek se dostane ke koncovému zákazníkovi přes mezičlánky. Do mezičlánků lze řadit velkoobchodníky, kteří nakupují výrobky přímo od výrobců, maloobchodníky, kteří nakupují od velkoobchodníků a zprostředkovatelé, kteří vyhledávají vhodné zákazníky (Urbánek, 2010).

Snaha o dodání zboží od výrobce ke konečnému zákazníkovi lze členit do dvou celků, kterými jsou fyzická distribuce a akviziční distribuce. Fyzická distribuce zahrnuje celý systém marketingové logistiky, který obsahuje skladování, překládku, dopravu zboží a manipulaci s ním. Fyzická distribuce se stará o zajišťování komplexních dodavatelských služeb, zatímco při akviziční distribuci se rozhoduje o distribuční strategii, o distribučních cestách a organizaci prodeje (Urbánek, 2010).

3.3.1 Distribuce na B2B trzích

Na průmyslových trzích se ve větší míře uplatňují přímé distribuční cesty a na spotřebitelských trzích většinou tvoří doplňkové kanály ve formě značkových, vzorkových, elektronických obchodů výrobce (Chlebovský, 2015).

3.4 Komunikace

Propagace neboli marketingová komunikace je další část marketingového mixu. Prostřednictvím marketingové komunikace se podnik snaží ovlivnit a přesvědčit spotřebitele, aby si koupili právě jejich produkty (Urbánek, 2010).

Marketingová komunikace (promotion) se zaměřuje na řízené informování a přesvědčování cílových segmentů, pomocí kterého firmy naplňují své marketingové cíle (Karlíček a kol., 2018).

Dle Kotlera a Armstronga (2004) podnik může využít několik komunikačních nástrojů, kterými jsou:

- 1) reklama,
- 2) podpora prodeje,
- 3) public relations,
- 4) osobní prodej,
- 5) přímý marketing.

3.4.1 Reklama

Reklama se zaměřuje především na opakovatelnost sdělení a je schopna pokrýt vysoký počet geograficky vzdálených zákazníků (Kotler a Armstrong, 2004).

Podle Kotlera a Kellera (2013) se reklamy mohou rozdělit podle jejich cíle na:

Informativní reklamu, která má za cíl informovat zákazníky o nových výrobcích, stávajících výrobcích a vytvořit povědomí o značce.

Přesvědčující reklama má za úkol přesvědčit zákazníka o koupi daného výrobku, často srovnává výrobky od více značek, snaží se vytvořit oblibu, preferenci u zákazníka.

Připomínací reklama se snaží přimět zákazníka k opakovanému nákupu výrobků nebo služeb.

Utvrzující reklama dává nedávným zákazníkům najevo, že udělali správné rozhodnutí.

3.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje má za úkol přitáhnout pozornost zákazníků a podnítit jejich nákup. Využívají k tomu široký sortiment nástrojů, jako jsou slevy, soutěže, kupony a další. Podpora prodeje může zvýšit upadající prodej výrobku (Kotler a Armstrong, 2004).

3.4.3 Public relations (vztahy s veřejností)

Za hlavní cíl public relations se považuje vytváření pozitivního obrazu firmy v očích nejširší veřejnosti, do které lze zahrnout jak vlastní zaměstnance, tak i spotřebitele, ale i nadřízené orgány, kulturní a společenské organizace, policii, školy, armádu a obyvatele, kteří bydlí v okolí podniku a další organizace a jednotlivce (Urbánek, 2010).

Komunikace s veřejností se může rozdělit na komunikaci s vnitřním prostředím firmy a komunikaci s vnějším prostředím mimo firmu.

Komunikace s vnitřním prostředím se zaměřuje především na své zaměstnance, aby se spolupodíleli na tvorbě dobrého jména firmy, aby k ní měli dobrý vztah a mluvili o ní vždy jen v kladném slova smyslu. Zatímco komunikace s prostředím mimo firmu se zaměřuje na budování dobrých vztahů s okolím firmy. K tomu mohou využít například sponzoring, aktivity v oblasti veřejných služeb, ekologická výroba, šetrnost k životnímu prostředí (Urbánek, 2010).

3.4.4 Osobní prodej

Jedná se o prodej, při kterém dochází k osobnímu setkání mezi kupujícím a prodávajícím. Jedná se o osobní interakci, při které každý z nich může sledovat potřeby a vlastnosti toho druhého a na to reagovat. Při osobním prodeji může také dojít k vytvoření různých vztahů, náhodných kontaktů, které mohou vést až k přátelství (Kotler a Armstrong, 2004).

3.4.5 Přímý marketing

Do přímého marketingu patří například telefonický marketing, online marketing nebo direct mail. Všechny tyto složky mají společné charakteristiky. Direct marketing je bezprostřední, neveřejný, přizpůsobený a sdělení je adresováno konkrétní osobě. Tento typ komunikace je vhodný k cíleným aktivitám a k budování vztahu se zákazníkem (Kotler a Armstrong, 2004).

3.4.6 Marketingová komunikace na B2B trzích

V rámci průmyslových trhů, na kterých firmy mívají stovky až tisíce zákazníků, lze relativně snadně zajistit individuální komunikaci se zákazníky a lze tak řešení potřeb upravit v přímé spolupráci se zákazníkem (Chlebovský, 2015).

Na B2B trzích se spíše využívá tisková reklama, zejména inzerce v odborných časopisech a dalších tiskovinách a také internetová reklama (Chlebovský, 2015).

Dále se firmy aktivně účastní na veletrzích a výstavách, kde mohou propagovat své produkty a pasivně navštěvují výstavy, které jsou zaměřené na klíčová cílová odvětvích, ve kterých firma oslovuje zákazníky. Pro vytvoření dobré konkurenční pozice na B2B trzích je také důležitá účast na oborových odborných seminářích, kde lze získat nové kontakty, spolupracující firmy a zákazníky (Chlebovský, 2015).

4 Charakteristika vybraného podniku

V této kapitole je představena společnost Dvořák – svahové sekačky, s.r.o., která se zabývá výrobou dálkově řízených sekaček SPIDER pro profesionální údržbu téměř všech typů ploch. Dále se tato kapitola zabývá analýzami a marketingovým mixem vybrané společnosti. Veškeré informace o společnosti byly poskytnuty formou řízeného rozhovoru s vedoucí marketingového a personálního oddělení Ing. Michaelou Dvořákovou.

4.1 Základní informace o společnosti Dvořák – svahové sekačky, s.r.o.

Tato společnost je rodinná firma, která se zabývá výrobou unikátního produktu a to dálkově řízených sekaček nazývané SPIDER. Tyto sekačky se využívají především k údržbě porostu na prudkých svazích, sportovištích, v oblasti silnic a dálnic, železničních koridorů, parků, zahrad a také v oblasti solárních elektráren. Obor podnikání dle CZ-NACE je 28.30 výroba lesních a zemědělských strojů.

Vzhledem k vysokému inovačnímu potenciálu disponuje společnost Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. několika přiznanými patenty v různých strojních odvětvích. Například unikátní pojezdový systém sekačky Spider používá patentovou ochranu v Japonsku, USA a v Evropě (O společnosti Spider, c2018).

Současným a také jediným majitelem je Lubomír Dvořák, který v roce 2003 navrhl a zkonstruoval první dálkově řízenou sekačku. V roce 2004 došlo k zahájení sériové výroby těchto sekaček a vznikla tak firma Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. sídlí na Vysočině, v Pohledu.

V průběhu existence této firmy se výroba svahových sekaček rozšířila na 500 ks za rok a společnost distribuuje do více než 50 zemí světa na čtyřech světových kontinentech (O společnosti Spider, c2018).

V současné době firma zaměstnává 85 zaměstnanců na dvousměnný provoz a z hlediska organizace využívá funkční organizační strukturu. Společnost svým zaměstnancům vytváří rodinné prostředí, což zvyšuje jejich motivaci a loajalitu.

V roce 2015 se společnost Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. stala „Vodafone firma roku“ a také získala patent na unikátní žací systém. Firma získala i další ocenění, například v prestižní soutěži „European Business Awards“ nebo v roce 2022 získala společnost 3. místo v ocenění IBM Firma roku 2022 Kraje Vysočina (Sekačky Spider, c2018).

Mise společnosti

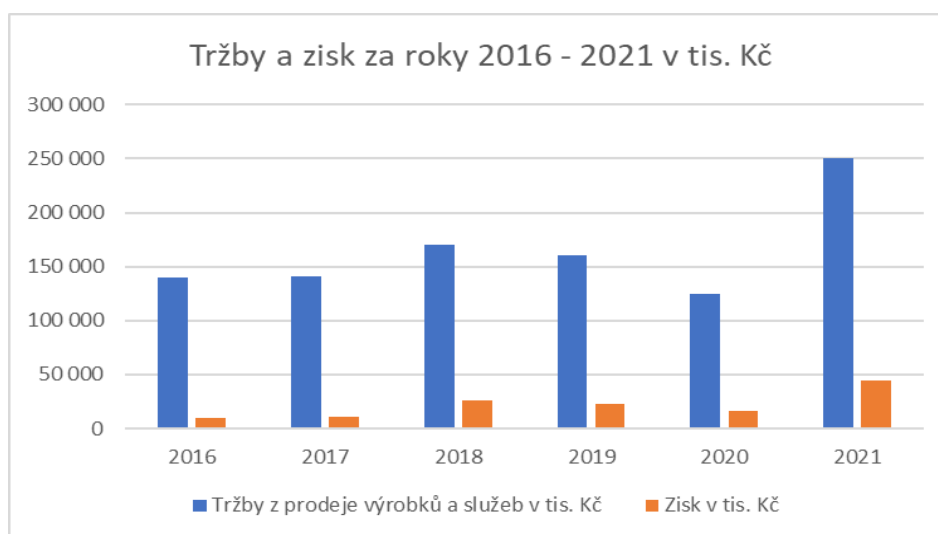
„Smyslem našeho podnikání je trvalý inovační proces. Klademe si za cíl vyhledávat mezery na trhu a oslovit zákazníky novými inovačními výrobky, které konkurence nenabízí. Chceme konkurovat kombinací ceny a užitečných vlastností výrobků.“ (Sekačky Spider, c2018).

Vize společnosti

„Vizí společnosti je být spolehlivým dodavatelem komunálních techniky pro odběratele na tuzemských a zahraničních trzích, trvale vycházet vstříc požadavkům zákazníků na rozsah, objem, kvalitu a termín dodávek.“ (Sekačky Spider, c2018).

Ekonomické výsledky podniku

Na obrázku č. 1 lze vidět tržby za prodej výrobků a služeb a dosahovaný zisk společnosti Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. od roku 2016 do roku 2021. Každoročně podnik hospodaří ve formě zisku, který se od roku 2016 zvýšil o 35 000 000 Kč. Za posledních šest let firma zaznamenala nejvyšší zisk v roce 2021, který zhruba dosahoval 45 000 000 Kč a naopak nejnižší zisk firma zaznamenala v roce 2016 zhruba 10 000 000 Kč. Co se týče tržeb, tak ty se od roku 2016 do roku 2021 zvýšily téměř o 100 000 000 Kč. Nejvyšší tržby společnost zaznamenala v roce 2021 a jednalo se zhruba o 250 000 000 Kč a naopak nejnižší tržby společnost zaznamenala v roce předešlém, tedy v roce 2020, kdy tržby dosahovaly pouze 125 000 000 Kč. Většina tržeb firmy Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. pochází z prodeje sekaček SPIDER ze zahraničí.



Obrázek č. 1: Tržby a zisk společnosti Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. za roky 2016 – 2021

Zdroj: (interní zdroje podniku, vlastní zpracování)

Segmentace

Společnost Dvořák – svahové sekačky s.r.o. cílí na několik segmentů, kterými jsou:

- komunální služby,
- službaři (firmy/OSVČ, kteří nabízejí sečení na zakázku),
- státní organizace (ŘSD, POVODÍ,...),
- majitelé sadů a vinic,
- majitelé solárních elektráren,
- majitelé rozlehlých pozemků.

Podnik přistupuje ke každému ze segmentů stejně a další dělení segmentů dle určitých hledisek nevyužívají.

4.2 Zákazník

Společnost Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. cílí především na majitele sadů a vinic, majitelé rozlehlých pozemků a solárních elektráren, státní organizace, komunální služby, atd. (viz. tabulka č. 1). Dalo by se říct, že podnik má tři hlavní skupiny odběratelů, kterými jsou:

- firmy,
- autorizovaní prodejci,
- koncoví zákazníci.

Tabulka č 1: Vybraní zákazníci podniku Dvořák – svahové sekačky, s.r.o.

Obec Dlouhá Ves	Letiště Brno
Ředitelství silnic a dálnic ČR	Technické služby Havlíčkův Brod
Povodí Vltavy	Sečeme – Všem s.r.o.

Zdroj: (interní zdroje podniku, vlastní zpracování)

Nejvíce produkce společnost prodá firmám, potom autorizovaným prodejcům a jen malé procento produkce jde ke koncovým zákazníkům. Největší skupina odběratelů jsou tedy firmy. Jedná se především o technické, komunální služby měst a obcí, provozovatelé silnic a dálnic, povodí a mnoho dalších. Malou skupinu odběratelů tvoří koncoví zákazníci, tedy soukromé osoby, kteří si kupují sekačku jen pro svoji vlastní potřebu.

Další skupinou odběratelů jsou autorizovaní prodejci, mezi které patří například AGROCENTROM DFG, s.r.o., M&M Technika, s.r.o. nebo Keřka, s.r.o.

Mezi zajímavé odběratele v zahraničí patří například Disneyland v USA, několik letišť v USA, NASA na Floridě nebo závodní okruh Nscar v Daytonu a mnoho dalších. Jak v České republice, tak i v zahraničí největší skupinu odběratelů tvoří firmy, potom autorizovaní prodejci a malou skupinu představují koncoví zákazníci.

4.3 Konkurence

Informace o konkurentech byly získány z interních zdrojů podniku. V současné době v České republice není konkurent, který by vyráběl svahové sekačky, ale v zahraničí existuje již zhruba 28 konkurenčních firem především v Evropě a USA. Níže jsou uvedeni čtyři konkurenční firmy pro společnost Dvořák – svahové sekačky, s.r.o.

Agria – Werke GmbH

Jedná se o německou společnost, která byla založena v roce 1947 a jejím stěžejním programem je výroba jednonápravových malotraktorů, svahových sekaček a nosičů náradí s uplatněním v zemědělství a komunální oblasti. Vzhledem k tomu, že nabízejí také produkty určené pro fyzické osoby, tak se nezaměřují pouze na B2B trh, ale i na B2C. V současné době mají v nabídce šest typů svahových sekaček, jejichž ceny se pohybují v rozmezí od 375 000 Kč do 869 000 Kč. Všechny typy sekaček na rozdíl od SPIDER sekaček využívají pohyb po pásech, což u zákazníků není moc oblíbené.

AS MOTORS

AS MOTORS je taktéž německá firma založena v roce 1959. Jedná se o podnik střední velikosti, který se zaměřuje na výrobu žacíh strojů navržených speciálně pro svahy, vysokou trávu a drsný terén. Dále mezi jejich produkty patří cepové sekačky, traktorové sekačky, rotační sekačky a odstraňovače plevelu. Jejich cílovými zákazníky jsou soukromí uživatelé a organizace. V současnosti společnost disponuje dvěma druhy svahových sekaček a jejich ceny se pohybují okolo 600 000 Kč. A opět se tyto sekačky pohybují na pásech, což nemají zákazníci v oblibě.

Timan

Tento podnik byl založen v roce 2004 a sídlí v Dánsku. Zaměřují se na výrobu nosičů náradí, zametacích strojů a svahových sekaček. Cílí na B2B trh a propagují se hlavně na výstavách a veletrzích. V současnosti mají tři modely svahových sekaček a cenově pohybují od 500 000 Kč do 800 000 Kč.

Sekačky SPIDER na rozdíl od těchto sekaček mají opět tu výhodu, že sekačky Timan se pohybují na pásech a jejich hmotnost je výrazně vyšší, což zákazníci nemají v oblibě.

EvaTech

EvaTech je společnost založená v roce 2003, sídlí v USA na Floridě, kam část výroby přesunula i firma Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. pro americký trh. Jedná se o malý podnik, který se zaměřuje na výrobu svahových sekaček a cílí na B2B trh. Disponují pěti modely svahových sekaček a jejich ceny se pohybují od 90 000 Kč do 500 000 Kč. Jedná se o jednoho z mála konkurentů, který má výrazně nižší ceny sekaček než firma Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. Tyto sekačky opět využívají pohyb po pásech.

5 Situační analýza

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy.

5.1 PEST analýza

Informace pro vytvoření PEST analýzy byly získány na základě řízeného rozhovoru s vedoucí marketingového a personálního oddělení Ing. Michaelou Dvořákovou. V PEST analýza jsou zmíněny jen ty faktory, které negativně či pozitivně ovlivňují chod firmy.

Politicko – legislativní faktory

- **Ochrana životního prostředí:** zákon o ochraně přírody a krajiny vyzývá podniky inovovat své produkty z hlediska jejich pohonu, protože stále roste zvyšující se tlak na bezemisní pohonu a to zejména v zahraničí.
- **Brexit:** v roce 2020 Spojené království Velké Británie a Severního Irska ukončilo členství v EU, což výrazně ovlivnilo distribuci do této země zejména z hlediska bezpečnostních norem a administrativy.
- **Daňová politika:** změny v daňové politice mohou z dlouhodobého hlediska ovlivnit chod firmy a pokud dojde k takové změně, společnost musí tuto změnu zahrnout do jejich kalkulací. Sekačky od roku 2013 podléhají základní sazbě DPH a to 21 %, což navýšilo jejich cenu.

Ekonomické faktory

- **Vývoj cen energií:** ceny energií se v první polovině roku 2022 navýšily v meziročním srovnání téměř o 60 %, což ovlivnilo kalkulace cen produktů a došlo tak k jejich navýšení.
- **Inflace:** v současné době se průměrná roční inflace pohybuje okolo 15 %, což má negativní vliv na zvýšení celkových cen produktů.
- **Měnové kurzy:** vzhledem k aktuální globální situaci, zejména v evropských ekonomikách dochází k výkyvům v kolísání měnových kurzů.

- **Průměrná mzda:** v roce 2022 činila průměrná měsíční mzda 40 353 Kč, v meziročním srovnání se průměrná mzda zvýšila o 2 450 Kč, což vede ke zvyšování cen produktů, snížení zisku a konkurenceschopnosti podniku.

Sociální faktory

- **Flexibilita práce:** v rámci této oblasti převážně mladší generace potenciálních pracovníků vyžaduje flexibilní pracovní dobu.
- **Úroveň vzdělání:** na trhu práce se lze setkat s dlouhodobým nedostatkem zručných lidí a specialistů, kterých je třeba na kvalifikované pozice, jako jsou například svářeč, obráběč kovů, atd.
- **Přístup a odpovědnost k práci:** tato oblast se týká hlavně mladší generace pracovníků, kde lze upozorovat, že mladším pracovníkům chybí návyky tak, jako to má starší generace. Mezi tyto návyky se řadí zejména odpovědnost k zadaným úkolům, dochvilnost a dodržování pracovní doby.

Technologické faktory

- **Vodíkový pohon:** na trhu se vyskytuje nová technologie, která se týká vodíkového pohonu, která na základě chemické reakce vodíku je schopná přeměnit chemickou energii na mechanickou.

5.2 Porterův model pěti sil

Do této analýzy byly použity informace, které mi byly poskytnuty na základě řízeného rozhovoru s vedoucí marketingového a personálního oddělení Ing. Michaelou Dvořákovou.

Vyjednávací vliv odběratelů

Vyjednávací vliv firem je poměrně vysoký, protože tvoří největší procento z celkového prodeje podniku, v zahraničí je několik konkurenčních firem, které vyrábějí stejné nebo podobné produkty a náklady firem na přechod k zahraničnímu dodavateli jsou nízké a nejedná se o nezbytný produkt. Zpětná integrace u těchto zákazníků není reálná. Na druhou stranu vyjednávací síla koncových zákazníků je výrazně nižší, jelikož tvoří malé procento z celkového prodeje společnosti, nejsou prioritou pro podnik a náklady na přechod ke konkurenční firmě jsou pro ně příliš vysoké.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Podnik potřebuje k výrobě sekaček zejména kovové díly, poháněcí motory a elektroniku. Některý potřebný materiál pro výrobu sekaček si společnost vyrábí sama, ale většinu nakupuje od dodavatelů. Jelikož si firma zakládá na kvalitě produktu, tak si vybírá i kvalitní dodavatele. Při výběru dodavatele podnik zohledňuje především kvalitu a cenu.

V tabulce č. 2 lze vidět některé dodavatele pro firmu Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. Většina dodavatelů, které firma využívá jsou zahraniční dodavatelé. Firma si zakládá na dobrých vztazích s dodavateli a pokud to není nezbytně nutné své dodavatele nemění.

Tabulka č. 2: Dodavatelé pro společnost Dvořák – svahové sekačky, s.r.o.

Kawasaki	motory
Honda	motory
Sauer-Danfoss	hydraulika
NBB BOHEMIA s.r.o.	elektronika

Zdroj: (interní zdroje podniku, vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů je slabá, jelikož na trhu existuje několik dalších společností, které nabízejí typ těchto produktů, náklady na přechod k jinému dodavateli jsou nízké a vzhledem k charakteru těchto nakupovaných produktů není předpokládána dopředná integrace.

Substituty

V této oblasti patří mezi substituty cokoli, co lze použít k sekaní travních porostů. Jedná se tedy o křovinořezy, klasické sekačky na trávu nebo těžká technika. Těchto produktů je mnoho, ale nedokáží plně zastoupit sekačku SPIDER, protože sekačka SPIDER se dostane do extrémních terénů, prudkých svahů, lze ovládat na dálku a je mnohem produktivnější než jakýkoli jiný substitut.

V zahraničí se také prodávají obdobné dálkově řízené sekačky, ale na rozdíl od sekaček SPIDER využívají k pohybu pásy, což není u zákazníků oblíbené. Riziko ze strany substitutů je slabé.

Stávající konkurence

Jak již bylo zmíněno, společnost Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. v České republice nemá žádného konkurenta, který by vyráběl tentýž produkt, ale v zahraničí konkurentů s podobnými produkty přibývá. V současné době firma registruje zhruba 28 konkurenčních firem, které sídlí především v Evropě nebo v USA. Pro zákazníka není obtížné zakoupit tento produkt v zahraničí, tudíž hrozba ze strany stávající konkurence je poměrně vysoká.

Nově vstupující konkurence

Pokud by nová firma chtěla vstoupit do tohoto odvětví a vyrábět podobný produkt, musela by překonat určité bariéry. Za tyto bariéry lze považovat především vysoké investiční náklady do výroby a vývoje. Nová firma by byla v nevýhodě oproti společnosti Dvořák – svahové sekačky, s.r.o., protože by vstupovala na trh bez vybudované image firmy, historie, propagace, doporučení a mnoho dalších. Avšak na zahraničních trzích dochází k nasycení trhů, což v budoucnu může znamenat vstup zahraničních konkurentů na český trh. V tomto případě by to pro konkurenta znamenalo překonat nízké vstupní bariéry, jelikož by nemusel vynaložit vysoké investiční náklady na výrobu a vývoj, nebylo by pro něj těžké získat si důvěru zákazníků, měl by vybudovanou historii a image firmy. Proto riziko plynoucí ze strany nově vstupujících konkurentů je silné.

5.3 Shrnutí PEST a Porterovy analýzy

Informace k vytvoření PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil byly získány na základě řízeného rozhovoru s Ing. Michaelou Dvořákovou zastupující společnost Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. Toto shrnutí obsahuje významné faktory ovlivňující podnik Dvořák – svahové sekačky, s.r.o.

Ochrana životního prostředí: v posledních letech se zvyšuje tlak na bezemisní pohony, což výrazně může ovlivnit výrobu podniků.

Brexit: od roku 2020 království Velké Británie a Severního Irska již není členem EU, což mělo za následek výrazné změny v distribuci do této země. Změny se týkají především administrativy a bezpečnostních norem.

Vývoj cen energií a inflace: v současné době dochází k rapidním změnám cen energií, materiálu, atd., což se negativně odvíjí na konečné ceně produktu.

Úroveň vzdělání: na trhu práce se vyskytuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků, mezi které patří například obráběč kovů, svářeč, atd.

Vodíkový pohon: jedná se o technologii, která na základě chemické reakce vodíku přemění chemickou energii na mechanickou.

Odběratelé: největší procento z celkového prodeje tvoří podniky a náklady na přechod ke konkurenci jsou pro podniky nízké, tudíž vyjednávací vliv odběratelů je silný.

Dodavatelé: vzhledem k typu produktů, které společnost nakupuje pro svoji výrobu, není pravděpodobná dopředná integrace, na trhu lze najít mnoho dodavatelů s těmito produkty, náklady na změnu dodavatele jsou nízké, vyjednávací vliv dodavatelů je slabý.

Substituty: na trhu lze najít několik substitutů k sekání travního porostu, ale z žádný z nich se nedokáže vyrovnat sekačce SPIDER zejména z hlediska produktivity. Hrozba plynoucí ze strany substitutů je slabá.

Stávající konkurenti: riziko plynoucí ze strany stávající konkurence je poměrně vysoké, protože pro zákazníka není těžké zakoupit svahovou sekačku u konkurenta.

Nově vstupující konkurence: toto riziko je poměrně vysoké, protože na zahraničních trzích dochází k sycení trhů, což by mohlo znamenat příchod konkurenta na český trh, pro kterého by to znamenalo překonat nízké vstupní bariéry.

5.4 Výrobní analýzy

Tato podkapitola se zaměřuje na analýzu produktů společnosti Dvořák – svahové sekačky, s.r.o., pomocí ABC analýzy a BCG matice. Tyto analýzy se primárně zaměřují na jednotlivé modely sekaček Spider, jelikož ty jsou pro podnik stěžejní, a proto do těchto analýz není řazen jejich doplňkový sortiment.

5.4.1 ABC analýza

Informace týkající se počtu prodaných sekaček a tržeb za rok 2022 pro sestavení ABC analýzy (viz. tabulka č. 3) byly získány na základě řízeného rozhovoru s Ing. Michaelou Dvořákovou.

Tabulka č. 3: ABC analýza

Produkt	Počet prodaných sekaček	Podíl z celkového prodeje v %	Tržby za rok 2022 v Kč	Podíl z celkových tržeb v %	Typ produktu
Spider 2SGS	150	33	107 205 000	41,23	A
Spider ILD01	100	22	60 000 000	23,06	A
Spider X liner	150	33	48 000 000	18,45	A
Spider ILD02	50	11	37 400 000	14,38	B
Spider 3Rider	10	2	7 500 000	2,88	B
Celkem	460	100	260 150 000	100	X

Zdroj: (interní zdroje podniku, vlastní zpracování)

Produkty typu A: je reprezentován sekačkou Spider 2SGS, jejíž podíl z celkového prodeje je 33 % a podíl z celkových tržeb činí 41,23 %. Dále je do této skupiny zařazena sekačka Spider ILD01, jejíž podíl z celkových tržeb činí 23,06 % a sekačka Spider X liner s podílem z celkových tržeb 18,45 %. Tyto modely sekaček jsou pro podnik nejvýznamnější a měla by jim být věnována velká pozornost, jelikož podniku přinášejí největší tržby.

Produkty typu B: je reprezentován modelem sekačky Spider ILD02, jehož podíl z celkových tržeb činí 14,38 % a sekačkou Spider 3RIDER, jejíž podíl z celkových tržeb činí 2,88 %. Tyto produkty, které jsou řazeny do kategorie B jsou pro podnik také významné, ale o něco méně než produkty v kategorii A, avšak také vyžadují pozornost podniku.

Produkty typu C: do této kategorie lze zařadit doplňkový sortiment sekaček Spider, ale tento sortiment do této analýzy nebyl zařazen, jelikož se tato analýza zaměřuje primárně na jednotlivé modely sekaček Spider, na jejich rozčlenění.

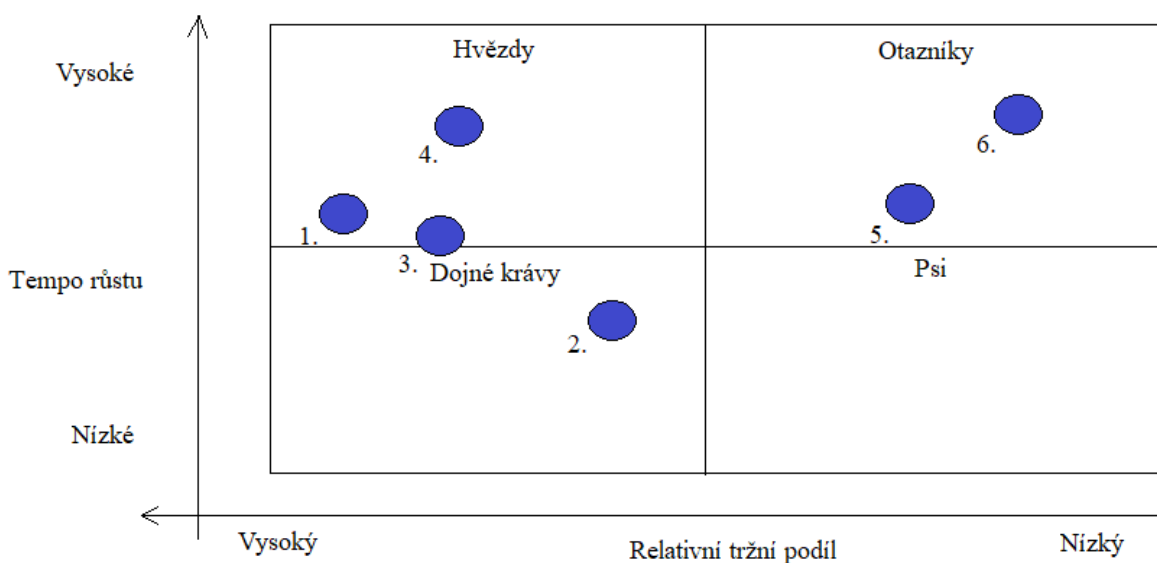
Tato ABC analýza vykazuje, že z hlediska výrobního portfolia je na tom podnik velice dobře, tři z pěti produktů jsou zařazeny do kategorie A a dva produkty v kategorii B. Žádný model sekačky není zařazen do kategorie C.

5.4.2 BCG matice

Na základě řízeného rozhovoru s ředitelkou marketingového oddělení Ing. Michaelou Dvořákovou byly získány interní informace o počtu prodaných produktů, jejich podílech na celkových tržbách a o trendech poptávky za rok 2022. Co se týče relativních tržních podílů, tak společnost nedisponuje těmito informacemi, a proto jsou stanoveny na základě odhadu a cítění společnosti. Tyto informace byly využity k sestavení BCG matice (viz. obrázek č. 2).

Do této BCG matice byl přidán navíc jeden model sekačky (Autonomous Spider 2.0), oproti ABC analýze, protože tento model sekačky nebyl zatím uveden na trh, a proto je v této analýze uveden v kvadrantu otazníků.

Obrázek č. 2: BCG matice



Zdroj: (interní zdroje podniku, vlastní zpracování)

- 1. Spider 2SGS:** tento produkt je umístěn v kvadrantu na pomezí hvězd a dojných krav, protože se jedná produkt, který je na trhu pět let, tvoří největší podíl z celkového prodeje sekaček, vysoký tržní podíl, tempo růstu stagnuje až mírně roste a firma z tohoto produktu má největší příjmy.

2. **Spider ILD02:** byl umístěn na trh již před sedmnácti lety, podíl z celkového prodeje činí 11 % a jeho tempo růstu stagnuje. Tento produkt umístěn v kvadrantu dojných krav.
3. **Spider ILD01:** tato sekačka je umístěna v kvadrantu dojných krav, tempo růstu se začíná zpomalovat až mírně klesat a má druhý největší podíl z celkových tržeb, který činí 23 %.
4. **Spider X liner:** tento produkt je umístěn na trhu čtyři roky, vykazuje vysoké tempo růstu a tento produkt má vysoký tržní potenciál, proto je umístěn v kvadrantu hvězd.
5. **Spider 3Rider:** tento model sekačky je uveden na trhu dva roky, jeho tržní podíl není vysoký a tempo růstu stagnuje. Tento model sekačky je umístěn v kvadrantu otazníků, blíže k hladovým psům.
6. **Autonomous Spider 2.0:** tato sekačka je umístěna v kvadrantu otazníků, protože tento model nebyl zatím uveden na trh a není úplně zřejmé, jak se bude dále vyvíjet. Společnost však věří, že tento model sekačky se po uvedení na trh přemístí do kvadrantu hvězd, kde nahradí model Spider ILD01, který přejde do kvadrantu dojných krav.

Toto výrobní portfolio společnosti Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. se jeví dobře strukturované, společnost má v kvadrantu otazníků dva produkty, z čehož jeden zatím nebyl uveden na trh (Autonomous Spider 2.0), ale společnost věří, že se později stane hvězdou výrobního portfolio a druhý produkt (Spider 3Rider) je na trhu zatím dva roky. Oba tyto produkty vykazují nejnižší příjmy, vyžadují pozornost podniku a vysoké investiční náklady. V kvadrantu hvězd jsou umístěny tři modely sekaček (Spider 2SGS, Spider X liner, Spider ILD01), které generují největší příjmy pro podnik a zároveň v rámci ABC analýzy spadají do výrobků kategorie A. Do dojných krav je umístěn pouze jeden model sekačky (Spider ILD02), který generuje stálé příjmy pro podnik, ale lze očekávat, že do tohoto kvadrantu přibude další model sekačky (Spider ILD01), který je v současnosti umístěn na pozici hvězd, jelikož jeho tempo růstu začíná zpomalovat až klesat.

6 Marketingový mix

Tato kapitola se věnuje produktu, ceně, distribuci a komunikaci ve společnosti Dvořák– svahové sekačky, s. r. o. Informace o jednotlivých marketingových nástrojích byly získány na základě řízeného rozhovoru s vedoucí marketingu Ing. Michaelou Dvořákovou.

6.1 Produkt

Společnost Dvořák– svahové sekačky, s. r. o. vyrábí dálkově řízené svahové sekačky (viz. obrázek č. 3) pro profesionální údržbu u téměř všech typů ploch. V současné době disponují pěti různými modely těchto sekaček.



Obrázek č. 3: Spider ILD01

Zdroj: (Sekačky Spider, c2018)

Tyto žlutočerné sekačky mají anglický název SPIDER, přestože se jedná o český produkt, protože jejich vynálezce a majitel firmy Lubomír Dvořák doufal, že se budou prodávat v zahraničí a taky proto, že jejich konstrukce a design připomíná pavouka, který se pohybuje v travním porostu.

Tyto sekačky jsou ojedinělým a revolučním produktem v oblasti zemědělství, který je šetrný k životnímu prostředí, to znamená, že mohou být použity v národních parcích i v chráněných krajinných oblastech. Jsou uzpůsobeny tak, aby mohly pracovat v extrémních terénech a jsou produktivní stejně jako těžká technika. Sekačky SPIDER jsou známé taky pro svůj ojedinělý design a v roce 2006 se podnik stal vítězem v soutěži Reddot design award.

S = stabilita

P = produktivita

I = inovace

D = design

E = ekologie

R = revoluce

Systém pojezdu

Sekačky SPIDER disponují unikátní konstrukcí pojezdu, která je chráněná patentem. Tato pojezdová konstrukce stroje umožňuje všesměrové sečení trávy bez nutnosti složitých manévrování. Tomuto způsobu pojezdu lze přezdívat tzv. „tančící krok“ a jednoduše lze popsat jako pohon všech kol směrem vpřed i vzad v kombinaci s neomezeným plynulým natáčením všech kol v rozsahu 360°. Některé modely sekaček SPIDER jsou vybaveny i možností smykového natáčení, která umožňuje pohyb stroje okolo jeho svislé osy (Sekačky Spider, c2018).

Systém dálkového ovládání

Svahové sekačky SPIDER se ovládají ergonomicky řešeným dálkovým ovladačem, který obsahuje ovládací prvky pro:

- změnu směru a rychlosti pojezdu,
- zapnutí a vypnutí žacího systému,
- nastavení výšky sečení,
- nouzové vypnutí celého systému,
- nastartování a zhasnutí motoru
- nastavení rychlostního režimu pojezdu (želva/zajíc)

Výdrž a baterie ovladače je až 20 hodin a dosah dálkového ovládání svahové sekačky SPIDER je 100 metrů (Sekačky Spider, c2018)

Žací systém a bezpečnost

Tyto sekačky disponují unikátním žacím systémem, který je založen na principu kvalitního mulčování, díky němuž není nutné posekanou trávu sbírat a složitě likvidovat. Travní porost se nadměrně rozmělní během sečení a slouží tak jako cenný zdroj živin pro další růst (Sekačky Spider, c2018).

Při obsluze tohoto stroje se pracovník díky dálkovému ovládání sekačky nenachází v pracovním prostoru, tudíž není vystaven vibracím ani nadměrnému hluku.

Pro zvýšení bezpečnosti práce lze také využít hydraulický naviják, který zajistí stabilitu sekačky a ochrání ji před pohybem v tak extrémních svazích (Sekačky Spider, c2018).

Přeprava sekaček SPIDER

K přepravě sekaček SPIDER lze použít běžný přívěsný vozík za osobní automobil nebo speciální vozík, který obsahuje výsuvné nájezdy a systém zabezpečení stroje proti pohybu při jeho přepravě (Sekačky Spider, c2018).

Záruka a servis

Společnost Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. si zakládá především na kvalitě produktu. Záruční doba sekaček trvá dva roky a vtaňuje se na vady výrobků způsobených především vadou v konstrukci, vadou řemeslné práce nebo vadou materiálu. Vadný díl je v záruční době zdarma opraven nebo vyměněn za nový.

Servisní prohlídky a servisní zásahy provádí v České republice autorizovaní prodejci nebo výrobce. Firma Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. má v současnosti dvě servisní střediska. Jedno je v místě sídla společnosti v Pohledu u Havlíčkova Brodu, které nabízí výjezdy k servisním zásahům do 2 – 3 pracovních dní na místo určené zákazníkem, možnost zapůjčení náhradního stroje, celkové prohlídky a opravy sekaček SPIDER v zimní i letní sezóně, asistenční služba v případě poruch po telefonu nebo e-mailu a zaškolení nových operátorů sekaček SPIDER. Druhé servisní středisko má společnost ve Vsetíně, které nabízí asistenční službu v případě poruch a celkové prohlídky a opravy sekaček SPIDER.

6.2 Cena

Firma Dvořák – svahové sekačky s.r.o. nemá striktně definovanou cenovou politiku.

Společnost Dvořák – svahové sekačky s.r.o. nestanovuje cenu pouze na základě jedné strategie tvorby ceny, ale využívá jich několik. Nejčastěji se však jedná o nákladovou strategii tvorby ceny a také strategii ceny podle konkurence, které následně mezi sebou porovnají a určí tak cenu svého produktu. Obecně se řídí pravidlem „co trh snese“.

Při stanovení ceny dále zohledňují několik faktorů, kterými jsou míra konkurence na daném prostředí, výrobní/pořizovací náklady (včetně přírážky na správní režii), nákladovost výrobků z hlediska prodejní a propagační náročnosti. Dále cenu ovlivňuje plánovaný objem produkce, což znamená čím vyšší objem produkce, tím nižší cenu si mohou dovolit.

Potřebný materiál na výrobu sekaček firma převážně nakupuje od dodavatelů, což negativně ovlivňuje navýšení koncové ceny produktu o vedlejší pořizovací náklady zásob. Dodávané zásoby společnost oceňuje na základě skutečné pořizovací ceny a vedlejších pořizovacích nákladů, do kterých řadí poštovné, balné a dopravu. Materiál, který si společnost vyprodukuje vlastní činností oceňuje vlastními náklady, do kterých započítávají přímý materiál, přímé mzdy a subdodávky.

Poslední dobou je ve velké míře cena negativně ovlivňována inflací. Aktuální ceny sekaček si společnost nepřeje zveřejnit, z důvodu obchodního tajemství, proto alespoň v tabulce č. 4 jsou uvedeny vybrané orientační ceny sekaček za rok 2021 bez DPH. Firma Dvořák – svahové sekačky s.r.o. dodává sekačky autorizovaným prodejcům za výrobní ceny včetně DPH a ti si pak k ceně připočítají vlastní přírůžku.

Tabulka č. 4: Orientační ceny bez DPH za rok 2021

Model sekačky	Cena sekačky v Kč
Cross liner	350 000
ILD 01	660 000
ILD 02	900 000

Zdroj: (interní zdroj podniku, vlastní zpracování)

Firma Dvořák – svahové sekačky s.r.o. prodává nejen nové, ale i již použité produkty, většinou se jedná o předváděcí sekačky, které nabízí se slevou v závislosti na míře opotřebení. Sleva se zhruba pohybuje okolo 20 %. Dále pak společnost nabízí slevy v případě odběru cílového objemu náhradních dílů.

Platební podmínky

Téměř všichni odběratelé platí za produkt v bezhotovostní podobě převodem na účet na základě vystavené faktury. Jelikož firma většinu sekaček vyrábí na zakázku požaduje po zákaznících platbu v několika po sobě jdoucích zálohách. Výše zálohy je individuální pro každého odběratele v závislosti na jeho důvěryhodnosti a dalších aspektech. Někteří zákazníci mohou využít úhradu formou splátek na účet firmy a v případě některých distributorů firma nabízí slevy při splacení faktury předem.

6.3 Distribuce

V této části se práce zabývá distribucí, tedy jak konkrétně společnost Dvořák – svahové sekačky s.r.o. zajišťuje přesun sekačky z místa výroby ke konečnému zákazníkovi nebo k autorizovanému prodejci, který je pak nabízí potencionálním zákazníkům.

V současné době distribuují do více než 50 zemí světa na čtyřech světových kontinentech a zhruba 80 % vyrobených rádiem řízených sekaček se vyváží a prodává v zahraničí. Společnost využívá obě distribuční cesty, jak přímou tak i nepřímou. Obecně v České republice uplatňují oba typy distribučních cest a v zahraničí pouze nepřímou, prostřednictvím distributorů a jejich dealerských sítí.

Přímá distribuční cesta

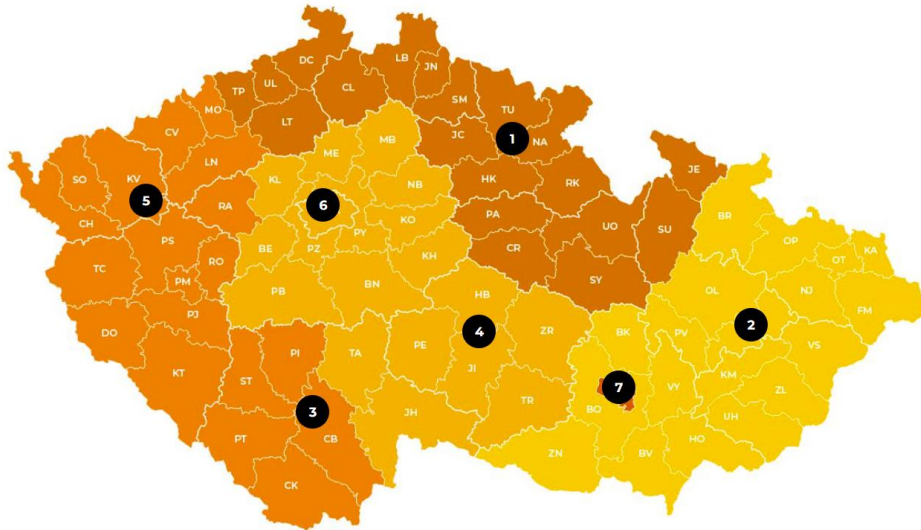
Tento typ distribuce uplatňují zejména pro tuzemské zákazníky. Přímá cesta distribuce začíná v Pohledu u Havlíčkova brodu, kde jsou sekačky vyráběny. Firma nemá vybudované skladovací prostory, tudíž jsou sekačky vyráběny především na zakázku. V sídle společnosti není vybudována firemní prodejna, ale po předchozí domluvě mají zákazníci možnost se fyzicky dostavit do podniku, kde mají možnost si produkt prohlédnout, vyzkoušet, popřípadě se na cokoli zeptat.

V roce 2012 společnost částečně přesunula výrobu na Floridu, kde vyrábějí sekačky zejména pro severoamerický trh.

Nepřímá distribuční cesta

Firma Dvořák – svahové sekačky s.r.o. uplatňuje nepřímou distribuci jak v tuzemsku, tak i v zahraničí prostřednictvím distributorů a jejich dealerských sítí.

Co se týče nepřímé distribuce v tuzemsku, tak v současné době společnost disponuje sedmi obchodními zástupci (viz. obrázek č. 4), kdy každý z nich zastupuje společnost v různých částech území České republiky a zprostředkovávají obchody. Dále prodej sekaček probíhá přes autorizované prodejce, které najdeme po celé České republice i v zahraničí.



Obrázek č. 4: Obchodní zástupci Spider

Zdroj: (Spider, c2018)

Země s oficiálním zastoupením sekaček Spider:

- **Asie:** Čína, Izrael, Japonsko, Republic of Korea, Singapur
- **Severní Amerika:** Kanada, Panama, Spojené státy americké
- **Oceánie:** Austrálie, Nový Zéland
- **Jižní Amerika:** Argentina, Brazílie
- **Evropa:** Rakousko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Bělorusko, Švýcarsko, Česká republika, Německo, Dánsko, Estonsko, Španělsko, Finsko, Francie, Spojené království, Řecko, Chorvatsko, Maďarsko, Itálie, Litva, Lotyšsko, Nizozemsko, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Srbsko, Rusko, Švédsko, Slovinsko, Slovensko a Ukrajina

6.4 Komunikace

Společnost Dvořák – svahové sekačky s.r.o. využívá několik komunikačních nástrojů, kterými jsou reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej. Firma si nepřeje uvádět přesné náklady vynaložené na komunikaci, ale zhruba se jedná o 2 000 000 Kč ročně.

Reklama

Podnik Dvořák – svahové sekačky s.r.o. využívá především internetovou reklamu ve formě Google Ads, což je internetová reklamní služba, díky které může podnik oslovit potenciální zákazníky v síti Google a Sklik, což je reklamní systém, který provozuje společnost Seznam.cz a umožňuje inzerťům zobrazovat reklamu při vyhledávání na Seznamu.cz. Tato forma reklamy má za cíl především informovat o produktu potenciální zákazníky.

Sekačky Spider a jejich příslušenství jsou určeny zejména pro komunální služby, službaře (firmy/OSVČ, kteří nabízejí sečení na zakázku), státní organizace (ŘSD, povodí, atd.), tedy pro firmy, které podnikají v oblasti zemědělství, zahrádkářství a úprava zeleně na rozlehlých a hůře dostupných prostranstvích. Proto podnik využívá inzerci v odborných časopisech a novinách, jako jsou např. Komunální technika, Havlíčkobrodský deník nebo Mechanizace zemědělství.

Majitel společnosti Lubomír Dvořák také poskytuje rozhovory různým internetovým novinovým portálům např. iTrade news, pravednes.cz nebo iprosperita.cz.

Podnik má své webové stránky, které jsou poskytovány v českém nebo anglickém jazyce, kde se zákazník může dozvědět podstatné informace o firmě, produktech, oceněních, které firma získala a může zde také najít návody k sekačkám nebo bazar použitých sekaček a jejich příslušenství k zakoupení.

Firma má svůj Spider merchandise, který nabízí prostřednictvím e-shopu. Jedná se především o SPIDER oblečení a propagační předměty.

Podpora prodeje

Podnik Dvořák – svahové sekačky s.r.o. si v oblasti marketingu zakládá především na prezentování se na výstavách a veletrzích jak v České republice, tak i v zahraničí, kde podnik prezentuje své produkty, navazuje obchodní vztahy a sleduje konkurenci. Každoročně se účastní několika těchto veletrhů a výstav např. v Brně, Jičíně, Vyškově i v místě sídla společnosti, tedy v Havlíčkově Brodě, ale i na Slovensku, v Německu nebo i v USA.

Public relations

Společnost Dvořák – svahové sekačky s.r.o. za dobu svého působení získala několik významných ocenění, kterými si vytváří pozitivní obraz v očích nejširší veřejnosti. Mezi nejvýznamnější ocenění, která společnost získala patří:

- Českých 100 nejlepších 2020,
- Cena zdraví a bezpečného životního prostředí 2007,
- Ocenění českých exportérů 2020.

Českých 100 nejlepších 2020

Podnik Dvořák – svahové sekačky s.r.o. získal v roce 2020 ocenění „ českých 100 nejlepších“, kde se umístil na 81. místě. Jedná se o soutěž, kterou organizuje evropská společnost pro kulturu, vzdělávání a vědecko – technickou spolupráci. Cílem této soutěže je ocenit české firmy co nejširšího spektra ekonomických aktivit, které dosahují mimořádných výsledků a které mají velký přínos a bezprostřední dopad na životní úroveň obyvatelstva (Českých 100 nejlepších, b.r.).

Cena zdraví a bezpečného životního prostředí 2007

Tato soutěž hodnotí firmy v rámci společenské odpovědnosti firem v podnikatelské praxi a firma Dvořák – svahové sekačky s.r.o. získala tuto cenu za sekačku ILD02, která dokáže kosit prudší svahy než jiné stroje, má přitom nízkou spotřebu paliva a užívá přírodně neškodná maziva. Při údržbě dálničních příkopů nebrání dopravě, šetří pohonné hmoty účastníků a zmenšuje emise i bezpečnostní rizika (Euro.cz, c1997).

Ocenění českých exportérů 2020

Toto ocenění získal podnik v roce 2020 a firmy zapojené do tohoto projektu ukazují, že jsou páteří české ekonomiky a zajišťují ekonomickou a sociální stabilitu země (Ocenění českých exportérů, b.r.).

Sponzoring

Společnost Dvořák – svahové sekačky s.r.o. sponzoruje některé školní, kulturní či sportovní události lokální povahy.

Osobní prodej

většina prodejů se uskutečňuje na základě osobního kontaktu se zákazníkem. Podnik má několik obchodních zástupců, kteří nabízejí rádiem řízené svahové sekačky zákazníkům. Dále firma využívá k prodejm autorizované prodejce.

Průběh osobního prodeje:

- předvedení sekačky zákazníkovi,
- přijetí objednávky,
- uzavření kupní smlouvy,
- předání stroje a zaškolení obsluhy.

7 SWOT analýza společnosti Dvořák – svahové sekačky, s.r.o.

Společnost lze zhodnotit pomocí slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb ve vnitřním a vnějším prostředí. Pro vytvoření SWOT analýzy (viz. tabulka č. 5) byly použity informace získány na základě řízeného rozhovoru s ředitelkou marketingového oddělení Ing. Michaelou Dvořákovou a informace vyplývající z PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil, ABC analýzy a BCG matice a marketingového mixu podniku.

Tabulka č. 5: SWOT analýza podniku Dvořák – svahové sekačky, s.r.o.

Vnitřní prostředí firmy	
Silné stránky	Slabé stránky
unikátní produkt	delší doba dodání produktu
design produktu	sociální síť
kvalita produktu	direct marketing
patenty	sponzoring
rodinná firma	striktně nezpracovaná marketingová strategie
webové stránky	
výrobní portfolio	
produkt lze před nákupem vyzkoušet a vypůjčit	
Vnější prostředí firmy	
Příležitosti	Hrozby
rostoucí poptávka po svahových sekačkách	vývoj cen energií a inflace
nenasyčené trhy v zahraničí	kolísání měnových kurzů
žádný konkurent v ČR	politické a legislativní změny
technologie vodíkového pohonu	vstup konkurenta na český trh
sílící tlak na ochranu životního prostředí	
zákazníci využívající internet a sociální síť	

Zdroj: (vlastní zpracování)

S - Silné stránky

Podnik disponuje několika silnými stránkami a tou hlavní je unikátnost a kvalita produktu. Firma má také několik patentů v Evropě, USA a Japonsku. Určitou výhodou může představovat i to, že se jedná o rodinný podnik. Další silnou stránkou je design produktu, za který firma v roce 2006 získala ocenění v soutěži Reddot design award. Společnost má také velmi dobře zpracované webové stránky podniku. Výrobní portfolio podniku je dobře strukturované, zákazníci si mohou před nákupem sekačku nejprve vyzkoušet.

W – Slabé stránky

Do slabých stránek podniku je zařazena delší doba dodání produktů, účast podniku na sociálních sítích, direct marketing, sponzoring a striktně nezpracovaná marketingová strategie.

O – Příležitosti

Do příležitostí podniku je řazena rostoucí poptávka po dálkově řízených svahových sekačkách, nenasycené trhy v zahraničí především v Asii, na českém trhu není konkurent, který by vyráběl také dálkově řízené svahové sekačky, dále je zde možnost využít novou technologii vodíkového pohonu, kterou zatím nevyužívá ani zahraniční konkurence. Další příležitost, na kterou by se mohl podnik zaměřit je sílící tlak na bezemisní pohony v rámci ochrany životního prostředí, kdy by podnik mohl využít tuto příležitost k uplatnění sekačky na elektrický pohon a další příležitostí je zaměření se na zákazníky v rámci působení na sociálních sítích.

T – Hrozby

Do hrozeb je řazena inflace a vývoj cen energií. Co se týče cen energií, tak podnik plánuje do budoucna vybudovat větrnou elektrárnu k potlačení této hrozby. Další hrozbou je kolísání měnových kurzů, protože podnik distribuuje produkty především do zahraničí a k potlačení této hrozby podnik využívá možnost forwardových obchodů. Do hrozeb jsou dále řazeny politicko-legislativní změny, kdy nejaktuálnější změnou v této oblasti je Brexit, který ovlivnil distribuci do Spojeného království Velké Británie a Severního Irska, především z hlediska bezpečnostních norem a administrativní práce. Do hrozeb je řazen vstup nového konkurenta na český trh, jelikož dochází k sycení evropského trhu.

Strategie S -O

Tato strategie se zaměřuje na využití příležitostí díky svým silným stránkám.

- Využití svých silných stránek k distribuci do dalších zemí, především do Asie, kde trhy nejsou tak nasycené, jako ty evropské.
- Udržování a starání se o webové stránky podniku, a tím získat nové zákazníky, kteří využívají k rozhodování ohledně nákupu zejména internet.
- Zaměření se na alternativu spalovacího motoru a tím získat zákazníky, kteří dbají na ochranu životního prostředí.

Strategie W – O

Tato strategie se zaměřuje na eliminaci slabých stránek za využití příležitostí.

- Začít plně využívat sociální sítě a direct marketing a tím zacílit na zákazníky, kteří působí na internetu a sociálních sítích.
- Založit marketingové oddělení → zaměstnat nové pracovníky.

Strategie S – T

Tato strategie se zaměřuje na potlačení hrozeb díky svým silným stránkám.

- Využití dobře zpracovaného výrobního portfolia k potlačení hrozby možného vstupu nového konkurenta na český trh.

Strategie W – T

Tato strategie se zaměřuje na eliminaci slabých stránek v rámci potlačení hrozeb.

- Zpracování na sponzoringu a vytvoření si či zlepšování povědomí značky u veřejnosti, vytvoření si určité loajality v případě vstupu nového konkurenta na český trh.

V rámci zpracované SWOT analýzy je vhodné zaměřit se na strategii SO, tedy využít příležitosti pomocí silných stránek podniku a zaměřit se na strategii WO a WT, tedy potlačit slabé stránky podniku za využití příležitostí a snížení hrozeb.

8 Návrh marketingové strategie pro zvolený podnik

Tato závěrečná kapitola se věnuje návrhům a doporučením v rámci marketingové strategie pro podnik Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. Návrhy a doporučení vycházejí ze SWOT analýzy viz. kapitola 7.

8.1 Produkt

Výrobní portfolio podniku se skládá z pěti modelů sekaček a šestý model zatím není uveden na trhu. Tyto produkty jsou silnou stránkou podniku, především svojí unikátností, kvalitou a specifickým designem. Současné výrobní portfolio je dobře strukturované. Několik produktů v rámci jejich životních cyklů jsou situované na pozici hvězd, dojných krav i otazníků. Žádný z produktů není v takové fázi životního cyklu, že by stálo za to se rozmyslet, zda produkt již vyřadit z výrobního portfolia.

Společnost by měla nadále poskytovat tyto produkty, které mají úspěch. V rámci výrobního portfolia lze do budoucna doporučit zaměřením se na inovaci modelu sekačky Spider ILD02, který se nyní nachází v rámci BCG matice na pozici dojných krav a to z hlediska pohonné jednotky ze spalovacího pohonu na elektrický, což by znamenalo určitou konkurenční výhodu a využití příležitosti stále sílícího tlaku na bezemisní pohony a v rámci toho se zaměřit na segmenty, kteří dbají na ochranu životního prostředí. Za tyto segmenty lze považovat například instituce chráněných krajinných oblastí, majitelé sadů a vinic, myslivecké spolky. U těchto segmentů lze očekávat, že by daly přednost svahovým sekačkám s elektrickým pohonem především z toho důvodu, že tato sekačka by byla šetrnější vůči svému okolí, protože by byla mnohem tišší a neprodukovala by škodlivé emise.

8.2 Cena

Zákazník, který chce zainvestovat do svahové sekačky je nucen vynaložit poměrně vysokou částku peněz. Ceny produktů společnost nejčastěji stanovuje pomocí nákladové metody a přírážky. V případě sekaček SPIDER se jedná o jedinečný výrobek, který má svoji hodnotu a kvalitu, tudíž by zákazníci byli ochotni zaplatit i vyšší částku za tento produkt a společnost by tak mohla využít metodu stanovení ceny na základě poptávky.

8.3 Distribuce

Stávající distribuční strategie je dobře stanovená. Společnost využívá přímou i nepřímou distribuci v rámci několika obchodními zástupců a autorizovaných prodejců po celé České republice i v zahraničí. Vzhledem k tomu, že podnik nemá sklady a vyrábí sekačky výhradně

na zakázku, je doba dodání produktů poměrně dlouhá a to především do zahraničí. V rámci toho lze navrhnout, aby autorizovaní prodejci měli na skladě alespoň jednu sekačku od těch modelů, které se nejvíce prodávají. Co se týče distribuce do zahraničí, stálo by za zvážení rozšířit distribuci do dalších zemí především na asijské trhy, které nejsou nasycené tak, jako ty evropské.

8.4 Komunikační mix

Komunikační strategie vyžaduje poměrně vysoké investiční náklady. Podnik využívá několik nástrojů komunikačního mixu, má však v této oblasti drobné nedostatky. Podnik z hlediska propagace se zaměřuje především na výstavy, veletrhy, inzerci v odborných časopisech, internetové reklamy a velmi okrajově sponzoring. Velkým nedostatkem je, že podnik nedisponuje kvalifikovanými odborníky, jejichž hlavní náplní práce by bylo využívání propagačních nástrojů. Jedná se o slabou stránku podniku, která by chtěla změnit.

8.4.1 Reklama

V rámci reklamy by se podnik měl nadále zaměřovat spíše na internetovou reklamu, čili využívání Google Ads systému a Sklik.

8.4.2 Sociální síť

V současné době je velmi důležitá aktivita podniků na sociálních sítích, kde se mohou podniky zviditelnit, propagovat svoji značku i produkty, udržovat či navázat nové obchodní vztahy a také sledovat konkurenci. Vhodná sociální síť pro podnik je LinkedIn, což je profesní sociální síť, na které se setkávají profesionálové z různých vědních oborů. Existuje několik dalších sociálních sítí vhodné pro prezentování podniku, jakou jsou např. Instagram, Facebook nebo Twitter. Aktivita na sociálních sítích by měla být přidělena konkrétnímu pracovníkovi a poutat pozornost sledujících stále novými příspěvky.

8.4.3 Direct Marketing

Direct marketing neboli přímý marketing umožňuje přímé oslovení zákazníka a vytvořit tak zákazníkovi nabídku na míru. Pomocí direct marketingu lze oslovit nové zákazníky, zacílit na určité segmenty a budovat či vytvářet vztahy se zákazníky. Pro podnik lze doporučit v rámci direct marketingu využívání direct mailu a newsletterů. Je však důležité mít určitý systém v rámci rozesílání e-mailů a newsletterů, jelikož by se z toho mohla stát otravná, obtěžující pošta pro příjemce.

8.4.4 Public relations

Podnik se okrajově věnuje sponzoringu, na který by se mohl více zaměřit. Zvýšením této aktivity lze předpokládat zviditelnění podniku. Dále by se podnik v rámci public relations mohl zaměřit na budování vztahů s odbornými středními školami např. v rámci umožnění praxe v podniku. Díky tomu se podnik dostane do podvědomí studentů a až si jednou budou hledat zaměstnání je pravděpodobné, že osloví tento podnik.

8.4.5 Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje je vhodné nadále pokračovat v prezentování se na výstavách a veletrzích. Společnost by se také mohla účastnit výstav v oblasti sídla firmy, např. v Havlíčkově Brodě, kde se každoročně koná výstava, na které se představují firmy se zahradní a lesní technikou, v rámci této výstavy by společnost mohla oslovit nové zákazníky, především okolní města a obce.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské byl návrh marketingové strategie pro společnost Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. na základě provedených marketingových analýz směřujících na B2B prostředí.

Ke zpracování jednotlivých analýz byly využity informace z odborné literatury a poznatky, které jsem získala prostřednictvím řízeného rozhovoru s ředitelkou marketingového oddělení společnosti Dvořák – svahové sekačky, s.r.o. Nejprve byly zpracovány situační analýzy, tj. PEST analýza, Porterův model pěti sil, dále pak výrozkové analýzy a z toho vyplývající SWOT analýza podniku. Poté se práce zabývala rozbohem jednotlivých marketingových nástrojů společnosti, tj. produkt, cena, distribuce a propagace.

V další části bakalářské práce byla navržena marketingová strategie pro zvolený podnik na základě zpracovaných analýz. Tato strategie doporučuje zvážit zavedení marketingového oddělení, do budoucna se zaměřit na inovaci sekačky Spider ILD02, zaměřit se na aktivní účast na sociálních sítích, využívat nástrojů direct marketingu a zvážit účast na lokálních výstavách a veletrzích.

Vypracováním výše uvedených analýz a strategií považuji cíl této bakalářské práce za splněný.

Díky zpracovávání této bakalářské jsem měla příležitost proniknout do podniku a blíže se seznámit s jeho fungováním a aplikovat teoretické znalosti v praxi.

POUŽITÁ LITERATURA

Českých 100 nejlepších 2020 - Comenius. *Českých 100 nejlepších - Comenius* [online].

Praha: Českých 100 nejlepších - Comenius, b.r. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z:

<https://www.comenius.cz/ceskych-100-nejlepsich-2020>

HADRABA, Jaroslav, 2004. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 80-864-7389-9.

HÁLEK, Vítězslav, 2017. *MANAGEMENT a MARKETING*. Opatovice nad Labem: Tiskárna PRINT 09. ISBN 978-80-270-2439-1.

HALL, Simon, 2022. *Strategie B2B digitálního marketingu*. Praha: LINGEA. ISBN 978-80-7508-713-3.

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. Praha: IDEA SERVIS. ISBN 978-80-85970-81-4.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2015. *Marketing pro B2B trhy*. 2. vyd. Brno: Akademické nakladatelství cerm, s.r.o. Brno. ISBN 978-80-214-5259-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2015. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-100-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-271-9798-9.

Ocenění českých exportérů, b.r. *Ocenění českých exportérů* [online]. Praha: AGENTURA HELAS [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://oceneniceskychexporteru.cz/>

O společnosti Spider, c2018. *Spider-cz.com* [online]. Pohled: wpj [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: https://www.spider-cz.com/ofirme?_gl=1*75xkg4*_up*MQ..&gclid=EAIaIQobChMIqsiH-Y3t_QIVSLzVCh0nYgvtEAAAYASAAEgKWNPD_BwE

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: Přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-117-1.

PORTER, Michael, 2004. *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 3. vyd. United States of America: Free Press. ISBN 0-7432-6087-2.

Sekáči - Euro.cz, c1997. *Euro.cz* [online]. Praha: Internet Info [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/sekaci-2-n-782991/>

Sekačky Spider, c2018. *Spider-cz.com: svahové sekačky* [online]. Pohled: wpj [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: https://www.spider-cz.com/?gclid=EAIaIQobChMIqsiH-Y3t_QIVSLzVCh0nYgvtEAAAYASAAEgKWNPD_BwE

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-17-2.