

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenčního postavení vybraného podniku

Analysis of the competitive position of the selected company

Kateřina Šustrová

Plzeň 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenčního postavení vybraného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedení firmy Strom Praha a.s. divize Západ, konkrétně panu Ing. Janu Urbanovi za poskytnutí veškerých potřebných informací pro zpracování mé bakalářské práce a skvělou komunikaci.

Poděkování rovněž patří vedoucí mé práce Ing. Lence Králové, Ph.D. za trpělivé vedení a cenné poznámky k bakalářské práci.

Obsah

ÚVOD	7
1. Konkurence	8
1.1 Konkurenceschopnost	9
1.2 Konkurence v současné době	9
1.3 Důležité aspekty konkurenceschopnosti	10
1.4 Konkurenční výhoda	11
1.5 Získávání informací o konkurenci	15
2. Marketingová situační analýza.....	18
2.1 Makroprostředí podniku.....	18
2.2 Mikroprostředí podniku	19
2.3 Porterova analýza 5 sil	24
2.4 Marketingový mix.....	26
3. Strom Praha a.s.	30
3.1 Historie a současnost.....	30
4. Marketingová situační analýza.....	33
4.1 Podnik	33
5. Analýza prostředí	35
5.1 Makroprostředí.....	36
5.2 Mikroprostředí.....	38
5.3 Porterův model 5 sil	44
5.4 Marketingový mix.....	52
6. Návrhy na zlepšení konkurenčního postavení	62
6.1 Zvýšení povědomí o zahradní technice.....	62
6.2 Zvýšení prodeje servisních služeb	64

6.3 Propagace půjčování demo strojů	65
Závěr	66
Seznam tabulek	68
Seznam obrázků	68
Seznam grafů	69
Seznam použitých zkratk	70
Seznam použité literatury	71
Seznam příloh	74

ÚVOD

Konkurence a konkurenceschopnost ve společnosti napříč všemi odvětvími je dnes stále diskutovanější téma. Každá firma si chce udržet svoji pozici na trhu, proto by měla znát své konkurenční prostředí, výhody a největší konkurenty. Firma bez konkurenční výhody nemá na trhu šanci uspět. Udržet si konkurenční výhodu není vůbec jednoduché, je zde hrozba substitutů a hrozba ze strany konkurence, tím je myšleno schopnost konkurenta reagovat na dané situace na trhu pružněji a získat konkurenční výhodu ve svůj prospěch. Aby si daný podnik udržel konkurenční výhodu, je důležité znát dobře své konkurenty, jejich nabídkové portfolio, ceny produktů a služeb a formy komunikace se zákazníky.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenčního postavení vybraného podniku. Cílem bakalářské práce je analyzovat konkurenceschopnost firmy Strom Praha a.s. a navrhnout opatření ke zvýšení prodeje servisních služeb, zahradní techniky značky John Deere a zvýšení povědomí půjčování demo strojů.

Firma Strom Praha a.s. je na trhu známá jako firma s prodejem velice kvalitní zemědělské techniky a servisních služeb, převážně značky John Deere.

Při zpracování této práce byla využita odborná literatura z oblasti marketingu a managementu a strategického marketingu. Velice významným zdrojem pro zpracování praktické části byly interní dokumenty poskytnuty vedením firmy Strom Praha a.s. divize Západ. Důležitou osobou pro komunikaci a poskytování informací byl vedoucí servisu Strom Praha a.s. a vedoucí divize Západ Ing. Jan Urban.

Práce je rozdělena do dvou částí. Úvodní část poskytuje teoretické poznatky o konkurenci, konkurenceschopnosti a nástrojích, které se pro analýzu konkurence využívají. Praktická část se zabývá marketingovou situační analýzou, analýzou konkurenčního prostředí, PEST analýzou, SWOT analýzou, Portfolio analýzou, Porterovým modelem 5 sil a marketingovým mixem. Poslední část práce obsahuje návrhy opatření ke zvýšení prodeje servisních služeb, zvýšení prodeje zahradní techniky a zvýšení povědomí o zapůjčování demo strojů.

1 Konkurence

Konkurence je nejčastěji překládána jako soutěž, soupeření. Pojem konkurence se vyskytuje v řadě oborů, jako je např. politika, sport, ale také ekonomie. V těchto prostředích je konkurence chápána v různých situacích, může být rozlišována na konkurenci nadnárodní, národní či pouze lokální. Z pohledu mikroekonomie je chápána jako konkurence mezi nabídkou a poptávkou, konkurence na straně poptávky, konkurence na straně nabídky.

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou je rivalita mezi prodejcem a zákazníkem. Prodejce chce prodávat za co největší cenu, oproti tomu zákazník chce nakupovat za cenu nejnižší. Aby došlo k uzavření obchodu mezi nimi, musí se nabídka s poptávkou přiblížit na takovou úroveň, kdy jsou spolu schopni obchodovat.

Konkurence na straně poptávky, je soupeření mezi nakupujícími, kdy zákazník chce uspokojit svoji potřebu za nejnižší cenu bez ohledu na ostatní poptávající. Konkurence na straně poptávky obvykle roste, pokud dojde k převisu poptávky nad nabídkou. Při převaze nabídky nad poptávkou konkurence slábne.

Konkurence na straně nabídky je konkurence mezi prodejci, kdy prodejci chtějí prodávat za co nejlepších podmínek a dosahovat co největšího zisku. Tato konkurence se dále dělí na konkurenci cenovou a necenovou. Cenová spočívá ve snižování cen k získání co nejvíce nových zákazníků. Necenová je uplatňována pomocí reklamy, kvality výrobků, designem apod. [7]

V odborné literatuře se také uvádí dělení konkurence na dokonalou a nedokonalou.

Dokonalá konkurence zobrazuje hospodářskou soutěž mezi mnoha konkurenty, kteří na trhu nabízejí stejný výrobek nebo službu z pohledu vlastností. Ceny u těchto výrobků budou stejné. Model dokonalé konkurence v realitě neexistuje, slouží ovšem pro základní pochopení fungování trhu a jako základ pro další tržní modely.

Nedokonalá konkurence nastává na trhu, když se prodejce snaží ovlivnit chování spotřebitele prostřednictvím zvýhodňování svého produktu oproti ostatním stejného druhu.

Nedokonalá konkurence se dělí na:

- Čistý monopol – Na určitém trhu se vyskytuje jeden podnik, který má určitý produkt nebo službu. Pokud je tento podnik neregulován, může si například určovat vysoké ceny, poskytovat špatnou úroveň služeb, neinvestovat do reklam a PR apod. Vstup dalšího subjektu na trh je velice obtížný.
- Oligopol – Na daném trhu se vyskytuje malý počet firem v daném odvětví, některé z těchto firem tvoří ceny v tomto odvětví. [5]

1.1 Konkurenceschopnost

Michael Porter definuje konkurenceschopnost jako jádro úspěchu či neúspěchu podniku. Konkurenční výhoda znamená důležitou podstatu výkonnosti podniku v rámci trhu s vyskytující se konkurencí a je spjata s konkurenceschopností. „*Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření*“ [9, s. 21]

Konkurenceschopnost je znakem tržního potenciálu podniku ve střetu o postavení na trhu. Výsledek vyhodnocuje schopnost dosahovat dobrého postavení na trhu a čelit náporu konkurentů. Schopnost konkurentů se dělí na dva pohledy. Jeden vyjadřuje nátlak na konkurenty, kdy je velice důležitá obnova konkurenční výhody a ten druhý schopnost čelit jejich nátlaku.

Podnik, který chce být v dnešní době úspěšný, se musí také zaměřit na dvě charakteristiky chování:

- Vysoká flexibilita a rychlost reakce na potřebu zákazníka. Pouze reagovat na potřebu zákazníků nestačí, tato reakce musí být co nejrychlejší a také flexibilní.
- Aktivní chování podniku ve vztahu k zákazníkovi. Po splnění prvního bodu, kdy podnik reaguje na potřeby zákazníka rychle a flexibilně, je také potřeba zaměřit se hlouběji na zákazníkovo přání. [1]

1.2 Konkurence v současné době

Současná situace na trzích je taková, že je zde velký počet firem, homogenní produkty, snadný přístup k informacím, svoboda vstupu a výstupu firem. Takovéto podmínky vystavují firmu riziku, že budou například prodávat své produkty za cenu, kterou nejsou

zákazníci ochotni zaplatit, jedná se o konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, která již v práci byla zmíněna.

1.2.1 Formy konkurence na dnešních trzích

- a) Konkurence přímá a alternativní – zde se jedná o prolínání jednotlivých odvětví – například tablet může sloužit již i jako mobilní telefon, či čtečka na knihy, počítač či fotoaparát. Zákazník vlivem prolínání získal více uspokojení v jednom produktu.
- b) Konkurence lokální a globální – podniky na lokální úrovni se snaží využít strategie globálních podniků a tím si navzájem konkurují.
- c) Konkurence vůči zákazníkovi – stanovení ceny, která je přijatelná jak pro zákazníka, tak pro prodejce.
- d) Konkurence uvnitř firmy – tato konkurence převládá ve velkých organizacích, kdy mezi sebou soupeří dceřiné firmy např. o investice k dalšímu rozvoji.
- e) Konkurence na trhu práce – zde je potřeba vytvořit vhodně příjemné prostředí pro zaměstnance, aby nepřešel ke konkurenci.
- f) Konkurence na finančním trhu – zde mezi sebou konkurenti soupeří o státní dotace, daňové úlevy či úvěry.
- g) Konkurence legální a nelegální – velkou roli zde hraje korupce.
- h) Konkurenční výhody se znehodnocují v čase – konkurenční výhoda je pouze dočasná, podnik o ni neustále musí bojovat. [2]

1.3 Důležité aspekty konkurenceschopnosti

Zvýšení konkurenceschopnosti lze různými způsoby. Pro svoji práci jsem vybrala následující dle mého názoru nejdůležitější faktory.

1.3.1 Inovace

Inovace je z pohledu konkurence velice důležitá. Pokud firma neinovuje, může začít zaostávat za svými konkurenty a tím následně její produkty přestanou být atraktivní pro zákazníky. U inovace závisí na použité strategii firmy, jak vysokou částku je schopna uvolnit na vědu a výzkum. Inovaci můžeme dělit například na:

- Technologickou – Podnik se zaměřuje na zvýšení kvality výrobku a snížení cen nákladů pomocí zapojení nových technologických postupů ve výrobě.

- Výrobová – Jedná se o zlepšování výrobků, které již na trhu jsou a to například pomocí designu atd.

1.3.2 Vztah k zákazníkovi

Zákazníci jsou velice klíčoví pro podnik, oni jsou ti, kteří rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku. Je velice nutné s nimi udržovat kontakt, přizpůsobovat se jejich přáním a nabízet jim dostatek doplňkových služeb oproti konkurenci. Podaří-li se zákazníka získat na svoji stranu, je to velká výhoda. Mimo výhodu nákupu, jde také o doporučení podniku dále k potenciálnímu zákazníkovi.

1.3.3 Pružnost a flexibilita společnosti

Podnik si informace o zákazníkovi shromažďuje pomocí marketingových průzkumů, tyto průzkumy by měly být pravidelně prováděny pro včasné reagování na přání a potřebu zákazníka. Následně by mělo docházet k inovaci či zavedení nového výrobku či služby na trh.

1.3.4 Obchodní síť

Firma, která prodává větší množství produktů, by měla uvažovat o vytvoření vlastní obchodní sítě z důvodu nabídnutí produktu co nejvíce zákazníkům. Zde dochází ke zkvalitňování služeb v nabídce zboží.

1.3.5 Reklama

Reklama je nedílnou součástí při zavádění nového produktu na trh, aby se co nejvíce dostal do povědomí k zákazníkům.

1.3.6 Sledování konkurence

Sledovat konkurenci je nesmírně důležité, a to už od vývoje nových výrobků až po silné a slabé stránky. Mnoho firem v dnešní době sledování konkurence podceňuje. [1]

1.4 Konkurenční výhoda

Dle M. Portera je konkurenční výhoda definována takto: *„Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení*

z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.“ [8, s. 15]

Lze z toho vyčíst, že konkurenční výhoda vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky, tato hodnota převyšuje náklady na její vytvoření, ale zákazník si je schopen tuto hodnotu zaplatit. Konkurenční výhoda může být v podobě nižších cen, v prodeji podobných výrobků a služeb, nebo v poskytnutí zvláštních výhod, které zastíní vyšší cenu produktu. Pokud podnik dosáhne podnikatelské konkurenční výhody je v rámci podnikatelského prostředí na lepší pozici.

M. Porter rozlišuje 2 základní druhy konkurenční výhody:

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech.
- Diferenciace neboli odlišení.

Konkurenční výhoda v nízkých nákladech je vysvětlena jako schopnost provozovat činnost levněji oproti konkurenci. Výhodu v diferenciaci vykládá jako odlišení něčím výjimečným od konkurence. [10]

Kotler ve své publikaci uvádí 3 způsoby, jak získat konkurenční výhodu a těmito způsoby jsou:

A. Účtování nižší ceny

Účtování nižší ceny de facto odpovídá „výhodě nízkých nákladů“, který uvádí M. E. Porter. Kotler na rozdíl od Portera upozorňuje, že tato konkurenční výhoda je udržitelná pouze v krátkodobém časovém horizontu.

B. Pomoc zákazníkovi při snižování jeho ostatních nákladů

Tato pomoc spočívá v přesvědčení zákazníka, že ač je cena daného produktu vyšší, tak jeho celkové náklady jsou nižší a to díky menší poruchovosti výrobku, délkou životnosti materiálu, rychlejšímu servisu atd.

C. Zvýšení individuální hodnoty pro zákazníka

Zvýšení individuální hodnoty pro zákazníka je způsob získání konkurenční výhody v uspokojení požadavků zákazníka. Jedná se například o neobvyklé záruky, rychlejší služby, programy členských výhod. Zákazník na takovéto výhody slyší. [5]

Porter svoji teorii konkurenční výhody dále aplikuje pomocí konkurenční strategie, která bude rozebrána v kapitole Konkurenční strategie. Kotlerovy konkurenční výhody

vychází zpočátku z teorie Portera o jeho výhodě nízkých nákladů. Jak již bylo uvedeno, Kotler zastává názor, že nízké náklady se dají udržet pouze v krátkém časovém horizontu, ovšem pokud budeme mít firmu vybavenou moderní technologií, můžeme vyrábět výrobky vysoké kvality za nízké náklady dlouhodoběji. Další Kotlerovy konkurenční výhody jsou uvedeny z pohledu marketingu. Souhlasím s jeho teorií, která se týká pomoci zákazníkovi při snižování jeho ostatních nákladů a zvýšení individuální hodnoty pro zákazníka. Tuto teorii aplikuje i firma, o které pojednává praktická část této práce.

1.4.1 Konkurenční strategie

Konkurenční strategií určuje podniku to, jak chce podnik působit na trhu, jaké má cíle a jak těchto cílů dosáhne. Konkurenční strategie je určena k porozumění daného odvětví a konkurence. Zkoumá, jak nejlépe konkurovat na trhu. Toto soutěžní chování by mělo zůstat v souladu s etickými normami.

Z pohledu konkurenční výhody není dobré nahlížet na podnik jako na jeden celek. Konkurenční výhodou může být cokoli, od návrhu výrobku až po prodejní servis. Když se podnik s jakoukoli touto náležitostí vypořádá lépe než konkurence, nebo se bude od konkurence lišit například snížením celkových nákladů, diferenciací produktu, cílením pozornosti na konkrétní skupinu zákazníků a zákazník dostane od produktu či služby to, co očekává, poté může získat konkurenční výhodu.

Porter uvádí 3 typy konkurenční strategie:

A. Výhoda nízkých nákladů

Cílem je dosáhnout co nejnižších celkových nákladů v daném odvětví na daném trhu. Je nutné zavést moderní výkonná zařízení, které zpočátku mohou vést k vysokým nákladům a poté sledovat možnosti ve snižování přímých a režijních nákladů, snažit se vyvarovat zákazníkům, kteří neplatí svoje závazky a minimalizovat výdaje za reklamy, výzkumy a vývoje atd. K dosažení cílů je nutná manažerská kontrola. Výhoda nízkých nákladů poskytuje ochranu proti vlivným dodavatelům a mocným odběratelům, ti mohou snížit ceny pouze na úroveň neúspěšnějšího konkurenta.

B. Diferenciace

Diferenciace udává, v čem je daný produkt jiný, odlišný od ostatních, něčím výjimečný. Firma se snaží odlišit výrobek v kvalitě a v postavení značky.

Spoléhá se na to, že zákazníci danou značku znají jako značku výborné kvality, a proto si může dovolit stanovit vyšší cenu bez ovlivnění poptávky.

C. Soustředění pozornosti

Je to strategie, která se soustředí na určitou skupinu zákazníků daného odvětví, aby jim co nejlépe vyhověla v jejich požadavcích.

Porter také uvádí, že pokud chce podnik aktivně bojovat proti konkurentům, pak by se měl rozhodnout pouze pro jednu z těchto strategií, aby dlouhodobě dosáhl svých cílů. Pokud by se podnik nezaměřil pořádně na jednu strategii a zřídka sledoval obě, mohlo by dojít k vysokým ztrátám. [8]

Kotler uvádí 4 základní strategie, které jsou spíše zaměřené na roli podniku na trhu.

A. Strategie tržního vůdce

Tržním vůdcem na trhu je podnik, který má největší tržní podíl v daném odvětví. Tato společnost jako první uvádí na trh novinky, mění ceny. Pokud si své postavení na trhu chce udržet, musí se držet v pozoru a klást důraz například na inovace produktu.

B. Tržní vyzyvatel

Tržní vyzyvatel má za cíl zvýšit si svůj podíl na trhu. Jeho boj může být jak proti tržnímu vůdci, tak i proti stejně velkým podnikům či malým podnikům. Tržní podíl může zvýšit nabízením produktů a služeb za nižší cenu a nižší kvality, anebo může nabízet kvalitní výrobky, zintenzivní svoji propagaci, nabídne zákazníkům nějaký bonus.

C. Tržní následovník

Tržní následovník si snaží udržet svoji pozici na trhu. Kotler je dále rozlišuje na 4 typy. Padělatele, který kopíruje produkt lídra a snaží se ho prodávat na černém trhu. Klonovače, to znamená, že se snaží výrobek napodobit, ale vyskytují se mírné odchylky. Imitátora, který od lídra okopíruje pouze něco a odlišuje se například v cenách a reklamě. A jako posledního definuje Kotler adaptéra, který od vůdce přebírá produkt a snaží se ho vylepšovat. [3]

Strategie dle Gilberta a Strebela

Jedná se o konkurenční strategie, jež navazují na Porterovy strategie. Jak uvádí Meffert ve své knize, jedná se o strategii outpacingu, spočívající v jakosti, nákladech a vůdcovství. Tato strategie se vyjímá v tom, že podniky v závislosti dle specifických

parametrů konkurování střídají vůdcovství v jakosti a v nákladech, aby docílily své konkurenční výhody. Tím se podnik snaží využít výhody ve více směrech a neprosazuje pouze jednu strategii. Podnik, který vstupuje na trh, klade ze začátku především důraz na kvalitu, a to z důvodu, že chce získat pověst kvalitních produktů. Tohle počínání zvyšuje bariéru vstupu na trh další konkurenci a současně si tím zvyšuje zájem zákazníků o svůj produkt či službu. Když nastane další fáze strategie, podnik realizuje potenciál racionalizace a snižování nákladů, tím si vytvoří prostory pro cenovou politiku. Když dojde k neúspěšnému realizování, vstupují na trh konkurenti, jež jsou orientováni na náklady pomocí cenově agresivních strategií. Tito konkurenti následně také mění svoji konkurenční strategii, pokud dosáhli pevné tržní pozice díky nízkým nákladům a začnou se orientovat na kvalitu.

Pojetí strategie outpacking pojednává o tom, že se na trhu může udržet dlouhodobě pouze podnik, který vychází z výhody v kvalitě či nákladech, a tím zaručí zákazníkovi relativně vysoký užitek při současně nízkých nákladech. [6]

Dle mého názoru konkurenční strategie dle Kotlera je spíše založena na roli, kterou se podnik na trhu snaží získat. Jeho strategie neuvádí konkrétní chování na trhu, ale cíle, kterých by podnik mohl dosáhnout. Oproti tomu strategie podle Portera je již založená na tom, jak by se měl podnik na trhu chovat, ovšem podnik se nemusí orientovat pouze na jednu strategii a obávat se o ztráty, které by mohl utrpět. Nejvíce se přikláním k teorii dle Gilberta a Strebela. Jejich teorie vychází z poznatku, že současně lze realizovat konkurenční výhodu, jak z hlediska kvality, tak v rámci snižování nákladů. Avšak i pro tuto teorii mám jisté výhrady. Podnik by se při použití této konkurenční strategie neměl cítit v bezpečí. V dnešní době se vyvíjí stále nové technologie, které snižují náklady a současně zvyšují kvalitu produktů.

1.5 Získávání informací o konkurenci

Každý podnik by měl vědět o konkurenci následující: Kdo jsou hlavní konkurenti? Jaké mají strategie? Jaké mají cíle? Jaké mají přednosti a slabiny?

Bez dobré znalosti svých konkurentů, nemůže být podnik nikdy dostatečně konkurenceschopný a mít efektivní marketing. Podnik by měl neustále srovnávat ceny, reklamu, produkty se svým konkurentem. Pokud podnik pečlivě porovnává, zjišťuje, v čem tkví jeho slabiny a naopak v čem je silnější.

1.5.1 Identifikace konkurence

Rozsah konkurence je velice široký, konkurence je tvořena i napříč různými odvětvími.

Kotler rozlišuje čtyři úrovně konkurentů na základě nahraditelnosti výrobků.

- A. Za své hlavní konkurenty považuje podnik ty, kteří nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům.
- B. Pokud podnik vezme v potaz širší okruh konkurentů, považuje za své konkurenty i prodejce/výrobce podobných produktů všech tříd.
- C. Pokud jde podnik ještě hlouběji, považuje za konkurenty všechny, kteří nabízejí podobnou službu.
- D. Nejširší pojetí je, že každý, kdo soupeří o tytéž zákazníkovi peníze, je konkurentem.

1.5.2 Odhalení cílů konkurence

Každý chce vždy dosáhnout svého maximálního čistého zisku, ale někdo se zaměřuje na krátkodobý nadprůměrný zisk, někdo na dosažení nižších, ale za to pravidelných zisků. Někdo si stanoví cílový zisk, kterého se snaží dosáhnout.

Každý podnik nemá pouze jeden cíl. Cílů si stanoví tolik, kolik jich považují za potřebné a následně si je seřazují podle důležitosti, kterou jim přiřkládají. Pozornost směřuje hlavně k běžné ziskovosti, podílu na trhu, toku peněz, úrovni služeb atd. Vědění o cílech konkurence a jejich důležitosti umožňuje zjistit, jak je spokojen se svými finančními výsledky. Například konkurent, který usiluje o nejnižší náklady, bude reagovat aktivně na vývoj technologií ve výrobním procesu jiného konkurenta, než na jeho rozšíření reklamy.

1.5.3 Odhalení silných a slabých stránek konkurence

Podnik musí sbírat aktuální informace o podnikání svých konkurentů, aby na jejich základě mohl identifikovat jejich slabé a silné stránky.

Těmito informace např. jsou:

- informace o prodeji
- informace o podílu na trhu
- informace ohledně zisku
- informace o návratnosti investic atd.

Informace není snadné získat. Informace se většinou získávají od sekundárních zdrojů, osobních zkušeností, ale také pouze z doslechu. Provádí se například marketingový průzkum mezi dodavateli, obchodníky a zákazníky. [5]

2 Marketingová situační analýza

Situační analýza shromažďuje podstatné informace a faktory – vnitřní, vnější, které ovlivňují situaci podniku, jak současnou, tak budoucí. Pomáhá k lepšímu poznání vlastních zdrojů, produktů, předpokladu úspěchu, situaci na trhu a budoucího vývoje. Usnadňuje rozhodování, kam by organizace v budoucnu měla směřovat, aby získala výhodu nad konkurencí. Dobří manažeři provádí analýzu neustále, aby byli schopni reagovat na všechny změny, které na trhu mohou nastat.

Tato analýza se provádí pro strategické či marketingové plánování, nejčastěji je používána struktura 5C: Company (podnik) – analýza vnitřních podmínek organizace, jejich zdrojů a produktů, Customers (zákazníci) – analýza trhů, zákaznických segmentů, Competitors (konkurence) – analýza konkurence, Collaborators (spolupracující firmy, osoby) – analýza osob, s nimiž je možné navázat spolupráci, Climate/Context (makroekonomické faktory vnějšího prostředí) – analýza dalších vnějších podmínek ovlivňující fungování nebo podnikání -ekonomické, politické, aj. [3]

2.1 Makroprostředí podniku

Každý podnik je obkloповán prostředím a do tohoto prostředí spadá vše, co se nenachází uvnitř podniku, ale ovlivňuje podnik zvenčí. Vliv vnějšího okolí může být na podnik velice silný, ovšem podnik toto okolí nijak ovlivňovat nemůže.

Analýza okolí patří do strategické analýzy a nejdříve se zabývá vnějším okolím, tj. okolí například na mezinárodní úrovni, národní úrovni, podnikatelské odvětví, ale také se zabývá i vnitřním prostředím organizace.

Každá firma by měla analyzovat své okolí, aby se dozvěděla o své pozici v prostředí, aby mohla reagovat na změny, které v prostředí mohou nastat, ale také hlavně z důvodu vědomí o svých konkurentech.

Manažeři firem sbírají data z okolí k určení příležitostí a hrozeb firmy, které by mohly ovlivňovat její vlastní vývoj. Nejdříve vždy zhodnotí, zda se podmínky, za nichž byla strategie stanovena, nějak změnily, či nikoli. Jestliže se tyto podmínky významně nezměnily, může firma používat nadále současnou strategii. Pokud se však situace okolí výrazně změnila, mohly by nastat nové hrozby či příležitosti, poté je tedy nutné strategii pozměnit. [3]

2.1.1 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na faktory ekonomické, politické, kulturní, technologické. Tyto faktory mají na podnik jistý vliv. Je to část analýzy, která je všeobecná pro všechny podniky. PEST analýza hledá odpovědi na níže uvedené otázky:

- Jaké jsou možné vývojové trendy významných faktorů základních oblastí prostředí v budoucnosti?
- Co jsou základní impulsy změny a faktory vyvolávající změnu?
- Jak velký vliv budou mít v budoucnu?
- Budou více nebo méně intenzivní?
- Jak velký dopad těchto změn na organizaci očekávat?
- Jak bude ovlivněna konkurenční pozice?
- Jaký bude dopad změn na strategii firmy?

Mezi politicko-právní faktory patří politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika státu, sociální politika, zákony aj.

Ekonomické faktory zahrnují vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, kupní bilance spotřebitelů aj.

Sociokulturní faktory se pak dělí na faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů a na faktory podmiňující chování organizací. Faktory podmiňující chování spotřebitelů se dělí dále na kulturní (spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, chování žen a mužů atd.) a na sociální (uspořádání společnosti, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, úroveň vzdělání, životní styl, mobilita obyvatelstva aj.)

Technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. Technologické prostředí a jeho změny jsou pak pro podnik zdrojem technologického pokroku. [3]

2.2 Mikroprostředí podniku

V mikroprostředí jsou podniky, které si navzájem konkurují. Do mikroprostředí nepatří jen konkurence, ale řadí se sem další subjekty jako například zákazníci, odběratelé a dodavatelé, finanční instituce, zprostředkovatelé a veřejnost. Tyto subjekty tvoří tzv.

mezoprostředí. Analýza mikroprostředí slouží ke sledování konkurenční síly a odhaluje příležitosti a hrozby podnikání. Jakubíková ve své knize uvádí, že mikroprostředí je takové prostředí, které firma může ovlivňovat. Při analýze mikroprostředí je důležité analyzovat odvětví, ve kterém se firma nachází. [3]

2.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi základní ukazatele konkurenceschopnosti. Pomáhá zjistit příležitosti, které podnik má, a stanovit si strategii, díky které se odliší od konkurentů.

SWOT analýza je znázornění slabých (weaknesses) a silných (strengths) stránek, příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) (viz obrázek č. 1). Sestavení analýzy hrozeb a příležitostí vychází z makroprostředí, ale i mikroprostředí. Silné a slabé stránky vycházejí z interního prostředí podniku. [3]

Obrázek 1: SWOT analýza

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

Zdroj:[3, s. 131]

Silné stránky

Je velice důležité zamýšlet se nad silnými stránkami, jak zevnitř podniku, tak ale také z pohledu zákazníků a konkurentů na trhu. Silné stránky jsou např. ty, které nás odlišují od konkurence. Definovat konkurenční výhodu je velice důležité.

K sestavení silných stránek slouží například tyto otázky.

- Jaké výhody má náš podnik?
- Co děláme lépe, než všichni ostatní?
- Co vidí ostatní jako naše silné stránky?
- Které faktory znamenají, že získáme zákazníky právě my? Atd...

Slabé stránky

Zkoumají se jak z pohledu vnitřního, tak z pohledu vnějšího – zákazníka, dodavatele, konkurence.

Hledáme odpověď například na otázky typu:

- Co bychom mohli zlepšit?
- Čemu bychom se měli vyhnout?
- Co vidí ostatní jako naše slabé stránky?
- Proč ztrácíme zákazníky?

Příležitosti

Při hledání příležitostí je důležité vycházet ze silných stránek, jestli nepřinášejí nějaké příležitosti, ale také ze slabých stránek. Jaké příležitosti by se měly využít, aby slabých stránek bylo co nejméně.

Hledáme odpovědi na otázky např. typu:

- Jaké příležitosti vidíte?
- Vyvíjí se pro vás příznivě nějaké ekonomické faktory? (například dotace apod.)
- Nabízí se spolupráce s novými dodavateli?
- Je možnost outsourcingu některé činnosti podniku?

Hrozby

Do hrozeb se zaznamenávají skutečnosti, události, které by mohly zapříčinit snížení poptávky po produktu, službě či zapříčinit nespokojenost zákazníků.

- Co se daří konkurenci?
- Existují substituty k danému produktu?
- Je kupní síla lidí omezena?

Silné a slabé stránky

Každý podnik se vyjadřuje různou kvalitou, tato kvalita přispívá k výkonu podniku. Pokud to vezmeme i z pohledu ke konkurenci, tyto kvality můžeme označit za vynikající, průměrné, dobré a špatné. Když se kvalita jeví na úrovni vynikající či dobré, můžeme ji označit jako silnou stránku, kterou by měl podnik umět využít vůči konkurenci. Ovšem je-li kvalita špatná, tak představuje slabou stránku. Do jaké míry je

pro podnik výstižná, se projevuje ve výkonu podniku. Každý podnik by měl věnovat pozornost nejvíce těm silným stránkám, na kterých zákazníkům závisí nejvíce a které nejvíce přispívají k úspěšnému chodu podniku [4]

Příležitosti a hrozby

Zde je podstatné se zaměřit na vnější faktory, které se mohou nově zrodit a ovlivnit chod podniku. Příležitosti buď mohou neutralizovat hrozby podniku, nebo mohou být rozvojové.

Kombinací příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek firmy vznikají různé varianty strategického chování, vždy se ale musí brát v potaz budoucí vývoj.

SWOT analýza je nástroj, který nutí podnik k zamýšlení se nad okolnostmi, které ovlivňují podnikání. Při sestavování SWOT analýzy je také užitečné například zapojit brainstorming, což je metoda založená na oddělení vymyšlení nápadů od jejich kritického hodnocení, dále se také analýza využívá při změně strategie společnosti, protože dokáže stručně popsat situaci podniku. [4]

2.2.2 Portfolio analýza

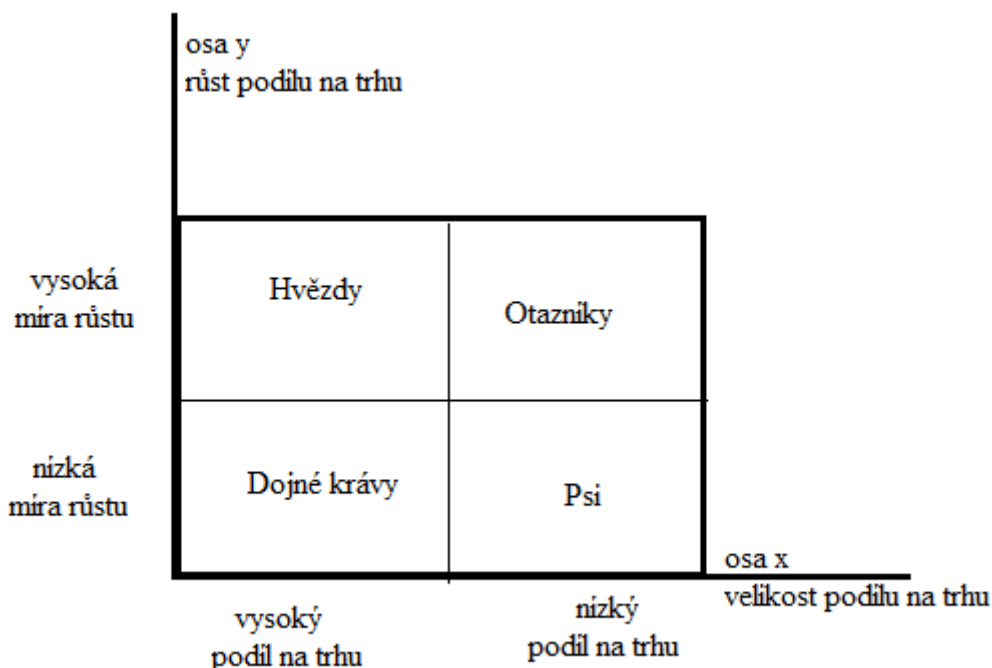
Jakubíková ve své knize uvádí, že portfolio analýza slouží k zobrazení reálného stavu, případně určité žádoucí koncepce, která je dosažena tehdy, když podnik úspěšně naplňuje cíle své strategie. V této roli procesu, v roli tvorby marketingového strategického projektu je portfolio využíváno, jak k analýze, tak jako nástroj projektování.

Nejnámější modifikace této analýzy je portfolio matice BCG.

BCG vyvinula Boston Consulting Group. Představuje metodu hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých strategických jednotek výrobce či distributora. Tento model je založen na myšlence, že zisk jednotlivých podniků je spjat s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu.

Matice je rozdělena do čtyř polí a dvou os. Na vertikální ose je zaznamenán skutečný/potencionální růst za dané období a na ose horizontální je zaznamenán relativní tržní podíl – poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví. Relativní tržní podíl vypovídá o schopnosti firmy konkurovat na trhu. [3]

Obrázek 2: BCG matice



Zdroj: [3, s. 134]

Otazníky

Jejich podíl na trhu je malý, ale roste. Otazníky potřebují finanční pomoc, aby si zvýšily svůj podíl či aspoň ho udržely. Management podniku se rozhoduje, zda mají potenciál stát se „hvězdami“ či nikoli. Ty, které nemají potenciál, ukončují svoji činnost.

Hvězdy

Hvězdy jsou produkty s vysokým tempem růstu a podílu na trhu. Očekává se, že tyto produkty budou v budoucnu hlavním zdrojem zisku, a proto na jejich postavení vynakládají značné peněžní prostředky. Pokud dochází v pozici hvězd ke zpomalení tempa růstu tržeb, stávají se pomalu dojnými krávami.

Dojné krávy

Dojné neboli peněžní krávy jsou pro podnik největším zdrojem financí. Jsou to produkty, kterým sice klesá prodej, ale pro podnik jsou stále ziskové. Dojné krávy se využívají k placení účtů a k podpoře hvězd, otazníků a psů.

Psi

Psi jsou produkty s malým tržním podílem. Podniku nepřináší tolik výnosů. Pro podnik představují určitou zátěž, i přesto, že účetně ještě nějaký zisk vykazují. Podnik musí zvážit, zda má cenu takovéto produkty držet stále na trhu, popřípadě zvážit jejich inovaci.

Postavení produktů se mění, mnoho z nich začíná svůj životní cyklus jako otazníky, pokud jsou úspěšní, přesouvají se do hvězd. Následně se jejich růst na trhu zpomalí a produkt se stává dojnou krávou. Zde management musí zvážit, zda je už vyřadit, či je přesunout do hladových psů. [3]

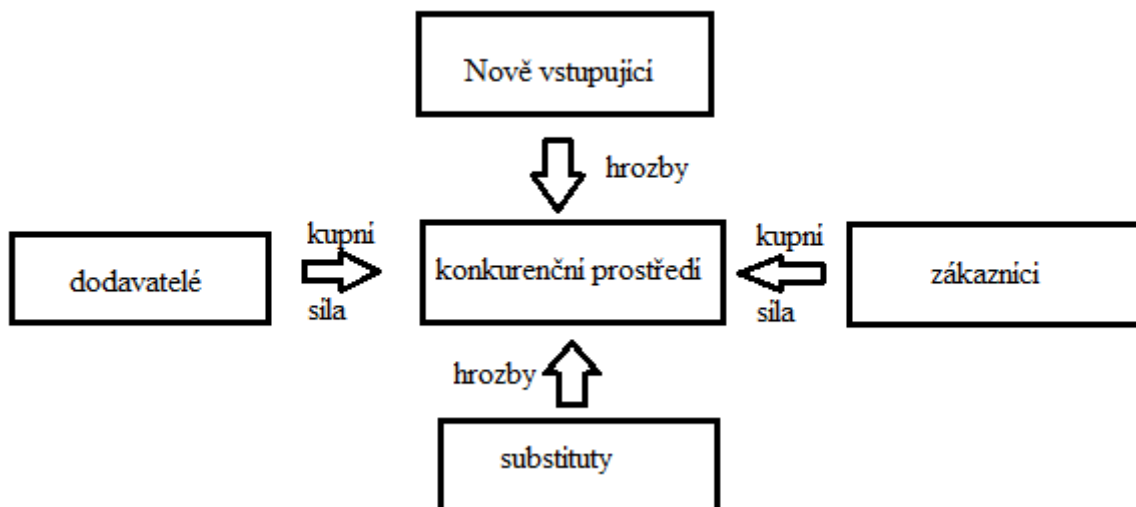
2.3 Porterova analýza 5 sil

Velice silným faktorem ovlivňující postavení podniku na trhu je konkurence. Dle Portera existuje 5 sil ovlivňující rozhodování i dlouhodobé atraktivitě trhu či tržního segmentu. Konkurenční strategie má za úkol porozumět pravidlům konkurence rozhodující o atraktivitě odvětví. Podnik by měl co nejlépe čelit těmto silám a využít je ve svůj prospěch. [5]

Faktory, které ovlivňují postavení podniku:

- Hrozba nově vstupujících firem.
- Vyjednávací vliv zákazníků.
- Hrozba substitučních výrobků nebo služeb.
- Vyjednávací vliv dodavatelů.
- Soupeření mezi existujícími firmami. [7]

Obrázek 3: Porterův model 5 sil



Zdroj: Vlastní zpracování 2016

2.3.1 Hrozba nově vstupujících firem – potencionální, noví konkurenti

Potencionální či noví konkurenti představují hrozbu vstupu na trh v daném oboru. Konkurence, která na trh vstoupí, se uchyluje k útočné cenové politice bez ohledu na vlastní rentabilitu a rentabilitu stávajících účastníků na trhu. Z tohoto důvodu je potřeba pečlivě analyzovat tržní bariéry, které vstup novým konkurentům můžou omezit nebo zpomalit.

Tržní bariéry je také možno analyzovat z pohledu odchodu z trhu. Je zde několik příčin, které se stávají pro řadu stagnujících firem negativními bariérami, kterými jsou například neochota managementu ke změnám, propuštění zaměstnanců, image, jméno firmy. [11]

2.3.2 Hrozba ze strany substituce

Substituční produkty dokážou stávající výrobky funkčně nahradit. Nebezpečí roste, pokud substituční výrobek je na tom lépe v poměru cena/kvalita. V tomto případě jde především o sortiment, kde jsou kupující velice pružní. [11]

2.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla kupujících je především vyjednávání o ceně výrobku, ať už přímo (dojde ke snížení ceny) či nepřímo, kdy odběratel odebírá méně produktů a služeb. Také je tu varianta, že přestane produkt kupovat. V této oblasti je důležité dbát na to, jak je

daný produkt výjimečný a sledovat, jak je to na trhu s jeho substituty a jak moc jsou odběratelé informováni o konkurenčních nabídkách. [12]

2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Poslední silou, kterou Porter uvádí, je síla dodavatelů. Síla dodavatelů spočívá v tom, v jakém odvětví se podnik pohybuje, jinak tomu bude například v potravinách (změna pekaře) a oproti tomu strojírenství, kdy se na trhu vyskytuje méně firem, který jsou schopni nám daný stroj vyrobit a dodat. Souhrnně řečeno síla spočívá v jejich koncentrovanosti, existenci počtu náhražek, v nákladech na změnu dodavatele a v důležitosti jejich produktu. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím jste na nich závislejší. Nejeefektivnější obrana je vytvoření dobrých vztahů s dodavateli, ze kterých plynou výhody pro obě strany. [5]

2.3.5 Konkurence v odvětví

Působení agresivních konkurentů, popřípadě velkého počtu konkurentů dělá segment neatraktivní. Na atraktivitě ztrácí ještě více, pokud stagnuje nebo upadá. Pokud rozšíření výroby znamená velice nákladnou investici, fixní náklady jsou vysoké, konkurenti mají velké ambice udržet se v odvětví. Takovéto podmínky vedou k reklamním a cenovým válkám, toto soupeření se následně pro podnik stává velice nákladným. [5]

2.4 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nástrojů, kterých organizace využívá k dosažení svých cílů na cílovém trhu. Je tvořen vším, čím může podnik ovlivnit poptávku po své nabídce a tím získat výhodu nad konkurencí. Správné vypracování marketingového mixu poukáže na marketingové aktivity v porovnání s konkurencí a definuje nedostatky, které by měla firma zlepšit. Základní model se skládá ze čtyř hlavních nástrojů a je označen jako model 4P. Těmito nástroji jsou produkt, cena, místo a propagace (product, price, place, promotion). [5]

2.4.1 Produkt

„Produktem je cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeb; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“. [5, s. 807]

Produkt je jedním z prvků marketingového mixu, produkt je značen jako cokoli, co můžeme prodat, co uspokojí touhy zákazníka jeho přání a potřeby. Produkt nezahrnuje pouze hmotné předměty. Patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky.

Produkt jako služba. Služby zahrnují aktivity, výhody či uspokojení, jsou na prodej a nepřinášejí nám žádné vlastnictví. Jsou to například bankovní služby, hotelové služby a opravy. Služba oprav bude dále rozebrána v praktické části práce. [5]

2.4.2 Distribuce

S tímto pojmem je spjata distribuce výrobků a dostupnost nabízených služeb. Patří sem například distribuční pokrytí, síť, prodejní oblast, umístění zásob aj. [5]

2.4.3 Cena

Výše příjmů podniků se odráží od nastavení cenové politiky. Cenová rozhodnutí jsou důležitá pro vnímání hodnoty a kvality produktu a služeb zákazníkem. Cena také hraje významnou roli pro vytváření image podniku. Cena je také zároveň jediným nástrojem marketingového mixu, který je potencionálně zdrojem příjmů. [5]

2.4.4 Propagace a komunikace

Propagace určuje, jak se zákazníci dozvědí o daném produktu. Zahrnuje přímý prodej, public relations, reklamu a podporu prodeje.

V současném konkurenčním prostředí je velice důležité, aby podniky uměly používat jednotlivé prvky komunikačního mixu.

„Cílem marketingového komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu s produktem firmy (výrobkem, službou) a přesvědčit ji o nákupu, vytvořit skupinu věrných zákazníků, zvýšit frekvenci a objem nákupu, seznámit se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat se zákazníky, redukovat fluktuaci prodejů.“ [3, s. 299]

Reklama

Patří do neosobní formy placené komunikace prostřednictvím médií. Reklama slouží jako stimul ke koupi produktu. Reklamními nosiči jsou například tiskoviny, inzeráty, spoty v televizi, rozhlasu, billboardy aj.

Public relations

Vztahy s veřejností jsou pro podnik velice důležité, mohou přinášet lepší výsledky než placená reklama, protože můžou oslovit i ty zákazníci, kteří se reklamě vyhýbají. Také jsou méně nákladné, než placená reklama.

Hlavním cílem PR je, aby zákazníci vnímali podnik pozitivně a byly potlačeny negace (špatná dostupnost, pověst aj.), aby byla vybudována co nejlepší image podniku.

Osobní kontakt má mnohem širší pokrytí okruhu cílové skupiny zákazníků a mnoho nástrojů, jak se se zákazníkem spojit. Pořádají se například akce pro veřejnost, spolupracuje se s tiskem, spravují se internetové stránky, podniky mají profily na sociálních sítích apod.

Podpora prodeje

„Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvořených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky.“ [3, s. 315]

Podpora prodeje působí na zákazníka ihned a tlačí zákazníka do rychlých rozhodnutí. Aspiruje na zvýšení obratu a to tak, že například sníží cenu výrobků (akce, slevy), nabídne za stejnou cenu větší balení (např. 2+1 zdarma), odměny stávajícím zákazníkům (slevové kupony, slevy) apod. Sleva na určitý výrobek se snaží přetáhnout zákazníky od konkurence na svoji stranu. [3]

Osobní prodej

Je to osobní komunikace mezi prodávajícím a kupujícím, která slouží nejen pro prodej produktu, ale také vytvoří pozitivní vztah mezi nimi. Posiluje image podniku, která je v konkurenčním prostředí důležitá. Výhoda v osobním prodeji je okamžitá zpětná vazba.

Přímý marketing

„Přímý marketing je souhrn aktivit firmy, které se vztahují k nabídce produktů a služeb jedním nebo více hromadnými sdělovacími prostředky, s cílem dosáhnout přímé odpovědi od zákazníků.“ [3, s. 321]

Jak uvádí Jakubíková ve své knize, přímý marketing buduje stálý vztah se zákazníky, kteří jsou požádáni o zpětnou vazbu prostřednictvím komunikačních cest a to například

internetem, osobní návštěvou, telefonátem. Zpětná vazba je důležitá pro získání informací, jak je zákazník se službou nebo produktem spokojen.

Internetový/ Interaktivní marketing

V internetovém marketingu se jedná o online prostředky, které jsou využívány k přímé komunikaci se současnými i potenciálními klienty. [3]

V dnešní době si už skoro každý uvědomuje důležitost internetové komunikace v rámci komunikačního mixu. Podniky na svých internetových stránkách sdílejí důležité informace o adrese, cenách, otevírací době, ale také o novinkách a akcích, které chystají. K úzkému kontaktu mezi zákazníkem dochází také na sociálních sítích jako je například Facebook.

3 Strom Praha a.s.

3.1 Historie a současnost

Společnost STROM PRAHA a.s. je v České republice známá jako dodavatel vysoce kvalitní, spolehlivé zemědělské techniky. Od roku 1991 začala firma STROM budovat prodejní a servisní síť a v polovině roku 1993 rozšířila svoji nabídku o výrobky největšího světového výrobce zemědělské techniky John Deere. Logo značky John Deere je přiloženo v příloze A.

Velice významným rokem se stal rok 1996, kdy se firma stala výhradním distributorem celého sortimentu výrobků John Deere po celé České Republice a od roku 1999 přešla z s.r.o. na a.s.

Nejvíce žádané jsou v českém kraji především traktory, sklízecí mlátičky, stroje na sklizně pícnin, sběrací lisy, nakladače, postřikovače, zahradní a komunální technika, lesnická technika a golfová technika.

Vysoce kvalitní stroje John Deere jsou základním předpokladem, který je doplňován dokonalým technickým servisem a pohotovými dodávkami náhradních dílů. Společnost má po celé republice plošně rozmístěnou servisní síť s profesionálně proškolenými servisními technikami, vybavením nejmodernější technikou, včetně diagnostického systému Service Adviser, což je program sloužící technikům při diagnostice a opravách zemědělských strojů John Deere.

Od roku 1996 byl zaveden jedinečný systém XDM - expresní dodávka náhradních dílů do 24 hodin – firma je schopna dodat díly do 24 hodin z Německa, kde je centrální sklad pro celou Evropu.

Zastoupení STROM PRAHA a.s. v regionech:

- Region STROM Morava
- Region STROM Sever
- Region STROM Východ
- Region STROM Západ [21]

Obrázek 4: Logo Strom Praha a.s.



Zdroj: [21]

Region Západ

Divize Západní Čechy Strom Praha a.s. je založena roku 1999 za účelem zastupování společnosti Strom Praha a.s. ohledně servisu a obchodu v okresech Strakonice, Písek, Příbram, Klatovy a Plzeň-jih.

Servisní středisko leží v obci Lnáře u Blatné na hlavním tahu silniční dopravy z Plzně do Českých Budějovic. Divize již od začátku založení klade vysoký důraz na kvalitní servisní zabezpečení pro vysoce výkonnou zemědělskou techniku.

V roce 2001 bylo vystavěno další středisko v Dobřanech u Plzně a to pro udržení nastavené úrovně obchodu a služeb, kterou by středisko ve Lnářích už nezvládalo samo udržet díky nárůstu zákazníků.

V červenci 2005 byl otevřen pneuservis v Horažďovicích, jehož hlavní činností je prodej, výměna a opravy všech typů pneumatik (zemědělské, nákladní, průmyslové, osobní a motocyklové). V Horažďovicích není pouze sortiment pneumatik, ale k rozšíření sortimentu je přiřazeno doplňkové zboží, které představuje akumulátory a technické oleje.

V únoru 2006 bylo otevřeno zcela nové středisko ve Lnářích. Staré prostory již nevyhovovaly z důvodu velikosti, technologických potřeb a image, která je pro podnik velice důležitá. Tím se podnik posunul k ještě vyšší kvalitě pro prodej a servis strojů.

Jelikož je pro podnik důležité přibližovat se svým zákazníkům, tak v roce 2008 vystavilo další středisko v Horšovském Týně a v roce 2009 následovalo otevření střediska Milín, které zaštiťuje oblast Příbramska a Berounska. Nejnovějším místem, kde je poskytnut servis zákazníkovi je od roku 2010 Předslav u Klatov. [21]

Obrázek 5: Servisní středisko a prodejna Lnáře



Zdroj: [21]

4 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza zohledňuje podnik, spolupracující firmy a osoby, zákazníky, konkurenty a makroekonomické faktory.

4.1 Podnik

Jak již bylo v práci uvedeno, společnost se skládá z devíti divizí, kdy hlavní divize sídlí v Praze. Nejvyšším představitelem je ředitel společnosti Ing. Michal Kalenda, tomu jsou podřízeni ředitel servisu Ing. Jan Urban, ředitel prodeje náhradních dílů Ing. Jan Kubíček, ředitel obchodu Ing. Milan Dufek a ředitel marketingu a podpory prodeje Ing. Martin Hučko. Celá organizační struktura centrály je uvedena v příloze B.

Jelikož je tato práce nejvíce zaměřena na divizi Strom Západ, je představena hlavně její organizační struktura. Ředitelem společnosti je, jak již bylo uvedeno, Ing. Michal Kalenda. Vedoucí divize je Ing. Jan Urban, který je také ředitelem pro celou ČR a to pro oddělení servisu. Dále je mu podřízena Bc. Jana Picková, která je jeho zástupkyní a vedoucí účetní pro divizi Západ. Vedoucímu a zástupkyni vedoucího jsou dále podřízeni vedoucí obchodu, vedoucí servisu a prodeje náhradních dílů a vedoucí pneuservisu.

Vedoucí obchodu má pod sebou tři prodejce, kteří jsou specializovaní na prodej techniky a každý na určitý druh. Prodejců není mnoho, ale na celý Západ postačí, proto není potřeba navyšovat jejich kapacitu.

Vedoucí servisu a prodeje náhradních dílů má pod sebou vedoucího střediska Lnáře, který má na starost specialistu na náhradní díly, a dále deset servisních techniků, vedoucího střediska Milín, kde jsou pouze tři mechanici, kteří zaštiťují hlavně Příbramsko, vedoucího střediska Dobřan a Měcholup, kde je opět pod ním specialista na náhradní díly a sedm servisních techniků.

Vedoucí pneuservisu pro celý Západ má pod sebou 2 techniky se zaměřením na pneumatiky.

V účetnictví se o celý Západ stará hlavní účetní Bc. Jana Picková, která je i zástupce vedoucího pro celý region. Ta má pod sebou na starost 4 další účetní, které mají rozděleny střediska mezi sebou.

Tato struktura představuje tzv. demografický styl vedení, kdy vedoucí pracovník většinu práce deleguje na svého podřízeného, ale ponechává si svoji odpovědnost. V případě Strom Praha a.s. přebírá vedoucí divize zodpovědnost za své vedení, ale také plní plány a požadavky managementu firmy. Jde o obousměrnou komunikaci.

4.2 Produkty firmy

Produkty firmy jsou zemědělská technika, komunální technika, golfová, zahradní technika, náhradní díly, akumulátory.

Firma také provádí servis těchto produktů. Klade důraz na přesnou diagnostiku problému a co nejrychlejšího vyřešení.

4.3 Spolupracující firmy a osoby

Firma spolupracuje s firmou John Deere and Company, hlavním dovozcem zemědělské techniky značky John Deere. Je to firma s dlouholetou tradicí na trhu a kvalitními výrobky. Celá koncepce firmy Strom Praha a.s. je postavena právě na spolupráci s touto firmou.

4.4 Zákazníci

Zákazníkem firmy může být kdokoliv, kdo má zájem zakoupit si zemědělskou techniku, zahradní, komunální golfovou, či si nechat opravit zemědělský stroj. Nejvíce zákazníků tvoří zemědělci, kteří nakupují zemědělskou techniku, náhradní díly a potřebují servis strojů, aby mohli obdělávat svá pole.

4.5 Konkurenti

Hlavními konkurenty v odvětví jsou firmy Agrofert a.s., Agromex a.s., Agrozet České Budějovice a.s.a Ittec s.r.o

4.6 Makroekonomické faktory – Climate

V makroekonomických faktorech se provádí tzv. PEST analýza. Tato analýza je uvedena v teoretické části a dále bude rozpracovaná v praktické části, kde je součástí analýzy prostředí. [24]

5 Analýza prostředí

Faktory, jež ovlivňují konkurenční okolí firmy - faktory prostředí, manažerské strategické a marketingové. Z pohledu Strom Praha a.s. se jedná o následující faktory.

Faktory prostředí – technologický pokrok v zemědělských strojích je značně vysoký. Prodávají se stroje, které jsou inovovány, výkon strojů se stále zvyšuje a do strojů se zahrnují moderní digitální technologie, aby co nejvíce usnadňovaly práci v zemědělství. Pro představu je přiložen obrázek, jak vypadá vnitřní kabina traktoru.

Obrázek 6: Kabina traktoru John Deere řady 6R



Zdroj: [21]

Organizační – Firma Strom Praha a.s. má kolem 300 zaměstnanců a zaujímá demokratický styl vedení.

Strategické – mezi dlouhodobé cíle patří udržení současné pozici na trhu a nadále rozšiřovat nabídku o nové technologie.

Manažerské – Strom Praha a.s. pořádá časté meetingy, kde dochází k řešení problémů ohledně činností. Firma také organizuje různá školení pro zaměstnance.

Marketingové – Firma si zakládá na své image a klade velký důraz na kvalitu produktů. Podnik se zaměřuje na zpětnou vazbu zákazníků, jak jsou s produktem spokojeni a analyzuje také nabídku konkurenčních firem, důležitost je také přikládána profesionálnímu provedení servisních služeb. Marketingové aktivity firmy Strom Praha a.s. budou dále rozvedeny v rámci marketingového mixu.

5.1 Makroprostředí

5.1.1 PEST analýza

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí má na poptávku po strojích velký vliv. Proto každá malá změna v ekonomice může mít velký dopad na zemědělce, zejména na ty malé. Jelikož byla Česká republika ve 4. čtvrtletí 2008 naplno zasažena světovou hospodářskou krizí a vstoupila do recese, zasáhla i zemědělství, tudíž i produkce velice klesla. Na samém dně se ocitla Česká republika v 1. čtvrtletí 2009. Poslední léta je ekonomika už celkem stabilizovaná a zemědělcům napomáhají dotace z Evropské unie. I letos dusí ekonomiku nízká spotřeba, jak u střední třídy lidí, tak u bohatých. Pokles byl potlačen zahraničním obchodem, který zůstává jediným tahounem růstu české ekonomiky. Oslabená zahraniční poptávka vedla k oslabení tempa růstu vývozu. Pro rok 2016 směřují ukazatele všemi směry a dá se tedy jen odhadovat další vývoj ekonomiky. Předpokládaný vývoj je ovšem příznivý a jako důkaz nám slouží zvýšení prodeje zemědělských strojů John Deere. Musíme přesto zmínit, že se nebude jednat o radikální nárůst, ale tempo růstu bude minimální. [20]

Technologické prostředí

Technologická vymoženost se v zemědělství žene neustále kupředu a také se časem mění. Náročnost na vybavenost strojů stále roste a zákazníci chtějí modernější techniku. Většina z nich klade důraz především na usnadnění práce, díky čemuž by mohli zvýšit efektivnost, produktivitu a tím i výnosy. Ne vždy však mechanický a technologický pokrok přináší automatický zisk, protože je důležité, aby s pokrokem technologickým šel ruku v ruce i pokrok organizační, který zajistí zužitkování dobré techniky.

Politicko – právní prostředí

Oblast zemědělství je v naší republice poměrně diskutované téma a patří mezi nejvíce regulované oblasti i v celé EU. Nejde tu totiž jen o pracovní nebo obchodní právo, ale také o problematiku životního prostředí a negativního dopadu na něj. Zásadním faktorem, který na firmu působí, je dostupnost dotací přitékající do zemědělství. Česká republika má dva základní dotační zdroje. Dělí se podle zdrojů finančních prostředků. Vstupem ČR do EU jsou zemědělcům nabízeny evropské dotace, které doplňují právě dotace přímo z národních dotačních programů a ty jsou plně hrazeny ze státního

rozpočtu ČR. Oba tyto dotační programy zajišťuje a vyplácí Státní zemědělský investiční fond.

Česká republika má několik hlavních dotačních nástrojů, kterými jsou:

- Přímé platby, které zahrnují jednotnou platbu na plochu, oddělenou platbu za cukr a rajčata a národní doplňkové platby, které se využívají k dorovnání jednotné platby na plochu na úroveň starých členských států EU.
- Národní dotace
- Jak už bylo řečeno, vstupem ČR do EU plynou do zemědělství evropské dotace, které jsou však hrazené ze státního rozpočtu ČR. Tyto dotace lze rozdělit na tři hlavní směry (podpory různého charakteru vyhlášené formou zásad, podpory směřující do lesního hospodářství a podpory směřující do vodního hospodářství).
- Program rozvoje venkova je program, který je také částečně financován Českou republikou, i když jde o evropský zdroj finančních prostředků. Podpora může přijít buď ve formě charakteru investičním, nebo plošným.
- Podpůrný garanční a lesnický fond poskytuje podpory ve formě dotací úroků a garancí části jejich jistiny úvěrů na ekonomicky návratné podnikatelské záměry. Jde především o program Půda a program Zemědělec, kde je opět zdrojem financí státní rozpočet ČR. [22]

Sociálně – kulturní prostředí

Socio-kulturní faktory, které na firmu působí, jsou nejčastěji demografická stránka země (stavy počtu obyvatel), životní úroveň, vzdělanost obyvatel v dané oblasti, spotřební zvyky zákazníků ad. Společnost Strom Praha a.s. ovlivňují jen některé z nich. Její primární činností je zprostředkování distribuční cesty od výrobní firmy ke konečnému odběrateli. Širší znalost působení všech těchto faktorů není pro chod firmy podstatná. Faktory, které firmu ovlivňují, jsou životní úroveň obyvatel a to zejména odběratelů zemědělských zařízení a s tím související spotřební zvyky kupujících. Strom Praha a.s. distribuuje nejen stroje samotné, ale i jejich kvalitu, značku a dobré jméno, které si drží svojí hodnotu a pokud by došlo k propadu životní úrovně, lidé by mohli přejít k levnějším alternativám. V odvětví zemědělské techniky je velice důležitá i vzdělanost zaměstnanců v oboru. Požadované vzdělání by mělo být doplněno znalostmi ohledně jednání se zákazníkem a ochotou mu vyjít vstříc.

5.2 Mikroprostředí

Analýza mikroprostředí je součástí analýzy prostředí. Strom Praha a.s je v kontaktu s danými subjekty, které představují tzv. mikroprostředí.

5.2.1 Dodavatelé

Dodavatelé jsou zároveň spolupracujícími firmami, které již v práci byly uvedeny.

Deere and Company

Hlavním dodavatelem je světová společnost John Deere, která vyrábí zemědělskou, komunální, zahradní a golfovou techniku. Od roku 1993 začala v České republice spolupracovat se společností Strom Praha a.s. a v roce 1996 po důkladné analýze tuzemského trhu se stala Strom Praha výhradním dodavatelem JD. [21]

Bednar FARM Machinery

Bednar FMT je výrobce zemědělské techniky, která je specializovaná na stroje pro zpracování půdy, setí, hnojení a mulčování. Společnost Bednar FMT byla založena v roce 1997 panem Ladislavem Bednářem. Výrobní hala sídlí v Rychnově nad Kněžnou. Hlavní důvod spolupráce s firmou Strom Praha a.s. je, že secí stroje slouží jako doplňkový sortiment k traktorům JD, protože pokud by se vyjelo na pole pouze s traktory, nic by se nezaselo. Tuto firmu spojuje se Strom Praha a.s i majitel, který je také spolumajitelem Strom Praha a.s. [21]

TEEJET

Společnost TeeJet Technologies je společnost, která je zaměřena na aplikační technologie, a pro Strom Praha a.s. dodává převážně trysky pro postřikovače, ale také zařízení jako jsou GPS navigace. Společnost TeeJet sídlí v USA a jednu pobočku má v Dánsku. Tato společnost již spolupracuje s firmou John Deere and Company. [21]

5.2.2 Zprostředkovatelé

Mezi zprostředkovatele řadí Strom Praha a.s. firmu, která jim dopravuje náhradní díly, pokud je firma v maximálním vytížení a nestíhá si jej dopravit sama. Jedná se o firmu Autodoprava Vlček. [25]

5.2.3 Finanční instituce

Strom Praha a.s. spolupracuje hned s několika finančními institucemi. Finanční prostředky pro svoji potřebu získává formou úvěrů od bank. Dále firma spolupracuje s institucemi, které pomáhají financovat zemědělcům zakoupené stroje. O jaké instituce se jedná a na jakém principu je to založeno uvedou následující odstavce.

Citibank

Již 10 let nabízí Citibank ve spolupráci se společností STROM PRAHA a.s. financování zemědělské techniky značky John Deere. Citibank nabízí rychlé řešení pro financování nákupu zemědělských strojů za výhodných podmínek – financování do 100% pořizovací ceny stroje včetně DPH, rychlý a jednoduchý schvalovací proces.

ČSOB

Financování nových i použitých strojů do 100 % výše ceny stroje.

- Různé formy financování (finanční leasing, nebo operativní leasing, zákaznický úvěr).
- Uzavření a schválení financování bez poplatku.
- Nevyžadují zřízení a vedení účtu.
- Délka splácení až 84 měsíců.
- Možnost sezonních splátek i v návaznosti na dotační tituly.
- Výhodné strojní a havarijní pojištění od ČSOB pojišťovny.
- Vyřízení žádosti o dotaci na úroky v programu Zemědělec.
- Individuální přístup a poradenství.

GE Money Bank

GE Money Bank dlouhodobě spolupracuje se společností STROM PRAHA a.s. v prodeji zemědělských strojů. Stejně jako Strom Praha a.s. nabízí GE Money bank kvalitní servis, to z nich dělá silné partnery, kteří si ve své spolupráci rozumějí.

John Deere Financial

Letos nově společnost zavádí nový způsob financování, které je založeno na spolupráci s UniCredit Leasing CZ. Zákazník si nově může koupit nejnovější techniku za fixní úrok, který je 0,99 % p.a. od 0 % akontace až po dobu 4 let.

- Fixní úrokové sazby 0,99% p.a.

- Akontace od 0%.
- Bez jakýchkoli dalších poplatků.
- 15% z celkové částky lze použít na nekonkurenční techniku John Deere.
- Kampaň se vztahuje na novou vybranou zahradní techniku značky John Deere (skladové zásoby a nové objednávky), kompaktní traktory řady 1R až 4R, profesionální sekačky série 1500, X700, X950R a Gator (XUV, HPX a T). [21]

5.2.4 Zákazníci

V marketingové situační analýze byli již definováni zákazníci. Zákazník je pro firmu velice důležitý. Zaměstnanci firmy se jim vždy ochotně snaží vyjít vstříc, jak ohledně prodeje, tak i ohledně servisu. Všichni zaměstnanci jsou odborně proškolení, aby se zákazníkem jednali, jak nejlépe umí.

5.2.5 Konkurence

Jelikož je tématem práce analýza konkurenčního postavení, konkurencí se bude nadále zabývat praktická část, kde budou uvedeni hlavní konkurenti a porovnání s firmou o které je práce psána.

5.2.6 Veřejnost

Vztahy s veřejností jsou dle mého názoru pozitivní. Firma se snaží sponzorovat například mateřské školky, školy, pořádá akce pro své zákazníky. Důležitá je také prezentace firmy skrze zaměstnance. Všichni zaměstnanci mají k firmě kladný vztah, komunikace s vedením probíhá velice dobře a všichni zaměstnanci firmu prezentují v tom nejlepším „světle“.

5.2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je v bodech rozepsána v tabulce č. 1 a dále je poté rozepsána detailněji.

Tabulka 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Dlouholeté zkušenosti a tradice.</p> <p>Dovoz strojů pro různá odvětví.</p> <p>Kvalitní a spolehlivé stroje.</p>	<p>Vysoká cena výrobků.</p> <p>U některých strojů dlouhé dodací termíny, které se mohou vyšplhat například až lhůtě jednoho roku.</p>

Komunikace a starost o zákazníky. Rychlý a kvalitní servis. Jediný výhradní dovozce společnosti John Deere. Kvalitně zpracované internetové stránky.	Složitá organizace.
Příležitosti	Ohrožení
Dostupnost úvěru pro zemědělce. Dotační zdroje pro zemědělce. Potřeba kvalitní zemědělské techniky a servisu. Potřeba kvalitní zahradní techniky. Rozvíjející se technologie.	Konkurence v odvětví. Propojení vlastnických vztahů mezi výrobou a dovozem. V případě poklesu kurzu koruny, dražší služby i produkty. Nedostatek financí v zemědělství.

Zdroj: Vlastní zpracování 2016

Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky se řadí kvalita produktů John Deere, kde je dbáno už při výrobě na moderní a kvalitní zpracování produktů. Tyto stroje mají založenou image právě na kvalitě a spolehlivosti. Vzhledem k tomu, že Strom Praha a.s. je jediným distributorem v České republice, nemůže jí nikdo konkurovat v prodeji této značky. Za další silnou stránku je považována šířka sortimentu produktů, protože jak již bylo několikrát řečeno, nejsou nabízeny pouze velké zemědělské stroje, ale i například zahradní sortiment aj. Pokud je někdo velký fanoušek značky John Deere je možnost zakoupit si oblečení této značky a doplňky.

Další silnou stránkou této firmy je servis. Firma se snaží vyřešit poruchy na strojích co nejrychleji, hlavně v období žní, kdy jsou stroje nejvíce využívány, je věnována servisu velká pozornost. Služby na servis jsou rozepsány nepřetržitě de facto 24 hodin denně, kdy servisní technici musí vyjet ke stroji a opravit jej, aby zemědělci nadále mohli pracovat. Pokud momentálně není na skladě potřebný náhradní díl, firma ho dokáže zajistit do 24 hodin objednááním z centrálního skladu z Německa. Vždy se snaží maximálně vyhovět zákazníkovi za jakýchkoliv okolností.

Za silnou stránku se považují i její kvalitně zpracované internetové stránky, které se poslední rok nadále rozvíjejí. Došlo i k otevření e-shopu, kde si zákazník může zakoupit malou techniku, či reklamní předměty značky John Deere. V týdnu od 5. 4. 2016 do 8. 4. 2016 dokonce proběhl na internetových stránkách přímý přenos z největší zemědělské výstavy Techagro z Brna.

Slabé stránky

Za nejslabší stránku firmy je považována vysoká cena produktů. Ne každý může zainvestovat do tak drahých strojů, proto poté můžou zákazníci přejít ke konkurenci, kde se mohou setkat se sníženou cenou avšak na úkor kvality. S cenou také souvisí, že zákazníkovi není k dispozici přehled cen, za které se stroje prodávají, vše se dozví až od prodejce, který mu daný stroj nacení. Jeden a ten samý stroj může stát různě. Jeho cena se odvíjí od výkonnosti motoru, vybavení kabiny atd.

Další slabá stránka je dodání objednaného stroje. Pokud si zákazník objedná stroj, který zrovna není k dispozici na prodejně v Čechách, v jiných zemích či se jedná o nějakou novinku, která dorazí na trh, může jeho distribuce trvat i rok a to z důvodu, že nejdříve dochází k výrobě stroje v Americe či Německu ve firmě John Deere and Company.

Další slabinou firmy je povědomí o prodeji zahradní techniky. Většina lidí si myslí, že firma je zaměřena pouze na velké stroje a segment zákazníků mimo zemědělský trh tak vůbec nezná nabídku zahradních sekaček, traktůrků atd.

Příležitosti

Velkou příležitostí je v současné době získání úvěru pro zemědělce. Ze získaných zdrojů mohou zemědělci nakoupit potřebnou zemědělskou techniku. Banky mají pro zemědělce speciální úvěry, které jsou zaměřené na jejich financování a úrokové sazby jsou relativně nízké.

Další příležitostí je získání zemědělských dotací, díky kterým zemědělci mohou nakupovat zemědělskou techniku a obstarávat svá hospodářství. Potřeba kvalitních strojů je v současné době stále aktuální.

Poslední příležitostí jsou stále se vyvíjející technologie, které umožňují modernizaci strojů a usnadňují práci na poli či zahradě.

Hrozby

Strom Praha a.s. může ohrozit nejvíce konkurence ohledně cenové nabídky, kdy si zákazník raději koupí levnější produkt a přejde ke konkurenci. Jedná se například o stroje New Holland, které jsou v České republice v počtu prodaných kusů na podobné úrovni. Pokud přejde zákazník ke konkurenci, bohužel tím firma přijde i o zákazníka v oblasti servisu, protože nevlastní diagnostické programy a licence na stroje jiných značek a nemůže tak daný stroj opravit. Další hrozbou je pokles koruny na měnovém trhu. Pokud koruna výrazně poklesne, stroje i náhradní díly se stávají dražšími.

Z interních zdrojů vyplívá, že hrozbou je propojení vlastnických vztahů mezi výrobou a dovozem ohledně veškerých zahraničních značek těchto strojů. Na jednu stranu si dovozci konkurují, ale na druhou stranu spolu spolupracují z důvodu, že například za dvěma konkurenty může stát stejný člověk, který se může rozhodnout, kterou značku nadále bude podporovat a tam poté přesune úsilí ohledně výroby a dovozu.

Poslední hrozba může nastat vlivem nedostatku financí v zemědělství. Banky nebudou poskytovat úvěry s nižšími úrokovými sazbami a dotační zdroje budou vyčerpány.

5.2.8 Portfolio analýza – BCG matice

Profil BCG matice je stanoven na základě interních informací společnosti o prodeji výrobků a služeb, jejich podílech na celkových tržbách a aktuálních trendech v poptávce. Po konzultaci s vedoucím střediska, byly tyto produkty a služby zařazeny do příslušného segmentu v BCG matici. Z průzkumu tržeb vyplynulo, že největší podíl tvoří servisní služby. Kategorii psů momentálně obsazují sklízecí mlátičky.

Otazníky

Představitelem otazníků jsou v současné době stroje zahradní techniky. Předpokládá se, že by jejich podíl na trhu mohl stoupat.

Hvězdy

Za hvězdy jsou v současné době považovány traktory a jejich podíl na trhu stále stoupá.

Dojné krávy

Do dojných krav společnost zařadila poskytování servisu a prodej náhradních dílů. Tyto služby mají velmi stabilní tržní podíl, který nezaznamenává výkyvy.

Psi

Zde jsou zařazeny stroje, které mají momentálně malý podíl na trhu. Jedná se o sklízecí mlátičky a sekačky a společnost o stažení z prodeje neuvažuje. [25]

Z uvedené analýzy vyplývá, že firma má vyvážené portfolio, které zahrnuje dostatek dojných krav pro investice do dalších produktů, proto si může dovolit investovat do propagace otazníků, do kterých spadají nadějně produkty zahradní techniky. Pozici hvězd momentálně obsazují traktory, které jsou příslibem stabilní finanční situace do dalších let. Co se týče psů, firma nehodlá stahovat sklízecí mlátičky a sekačky z prodeje. Přestože se málo prodávají, jsou důležitým produktem zemědělské techniky, který může po určité inovaci obsadit místo hvězd.

5.3 Porterův model 5 sil

V odvětví zemědělské techniky je konkurenční boj velice vysoký. Firmy mezi sebou bojují o zákazníky a podíl na trhu. V ČR je trh tvořen firmami s dlouholetou tradicí a prodejem známých značek.

5.3.1 Hrozba nově vstupujících firem – potencionální, noví konkurenti

Na trh zemědělské techniky není tak snadné vstoupit, existují překážky, které je velice obtížné překonat.

- Kapitálová náročnost – Kdyby vznikala nová firma na výrobu zemědělské techniky či by byla jejím importérem, je důležité mít velice vysoký kapitál. Investice by byly nutné do reklamy, na získání zákazníka, nákup strojů, vystavení prodejen atd.
- Diferenciace produktu – Firmy, které se v současné době na trhu v ČR nachází, vlastní již známe zavedené značky a mají své věrné zákazníky. Nákup zemědělské techniky není levná záležitost, proto zákazníci dbají na zkušenosti, které již mají nebo na doporučení. Nově vstupující firma by musela vynaložit velké úsilí a finance na získání nových zákazníků.
- Přechodové náklady – Jsou to náklady, které jsou jednorázové. Když vezmeme v potaz, že by nová firma chtěla techniku dovážet, musela by kontaktovat výrobce a přizpůsobit se tak jejich požadavkům.
- Přístup k distribuci – Na trhu je již dostatek distribučních cest.

V odvětví zemědělské techniky je hrozba nově vstupujících firem minimální, Český trh je již zaplněn jinými formami s dlouholetou tradicí a s kvalitními značkami.

5.3.2 Hrozba ze strany substituce

Hledat v tomto odvětví nový substitut je těžké. V současné době obdělávat půdu bez zemědělských strojů je skoro nemožné, pokud se nejedná o soukromou osobu, která vlastní nějaké malé políčko. Přesto se substituty najdou.

Substitut, který v tomto odvětví může nastat, je například firma, která poskytuje službu na obdělávání půdy. Firma, která službu provádí, potřebuje zemědělské stroje k obdělání půdy svých zákazníků, ovšem tito zákazníci si již nemusí kupovat nákladné zařízení do svého vlastnictví. Následně proto může na trhu vzniknout snížení poptávky po zemědělských strojích.

Dalším substitutem prodeje produktu je, že daná firma pronajímá zemědělské stroje svým zákazníkům.

Strom Praha a.s. má již některé z těchto substitutů zařazeny ve své nabídce produktů a služeb. Poskytuje svým zákazníkům pronájem zemědělských zařízení.

5.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mají veliký vyjednávací vliv, co se týče nákupu produktu. Vzhledem k tomu, že český trh je tvořen kvalitními dodavateli zemědělské techniky, mají zákazníci z čeho vybírat. Záleží pouze na nich, jakým kvalitám dají přednost.

Každý zákazník má svobodu ve výběru svého dodavatele zemědělské techniky. Každému zákazníkovi jsou nabízeny produkty dle jeho potřeb a požadavků. Firma se zákazníkovi snaží vyjít vstříc, a to hlavně z důvodu, aby se k ní v budoucnu vracel.

Investice do zemědělské techniky se pohybuje až v řádech milionů, proto si každý zákazník promýšlí, zda do daného produktu investuje. Tito zákazníci se obracejí na firmu, se kterou již mají zkušenosti, anebo je jim doporučena. Zákazníci očekávají kvalitní služby spojené s nabízeným produktem a to ohledně pomoci při výběru, financování a kvalitním servisem.

Zákazníci požadují stále lepší vybavení a poptávka po moderních zemědělských technologiích pomalu roste. Vliv na to mají dotace z Evropské unie, které jsou v současné době poskytovány hlavně malým zemědělcům.

Největšími odběrateli za rok 2015 jsou:

Tabulka 2: Nejvýznamnější odběratelé servisu za rok 2015

Odběratelé servisu	útrata v Kč
Zemědělské družstvo Kovářov a.s.	2 913 283,05
Agrospol Malý Bor a.s	2 736 913,30
ZOD Starosedlský Hrádek	2 067 147,21
Správa a údržba silnic plzeňského kraje	1 608 326,28

Zdroj: [24]

Tabulka 3: Nejvýznamnější odběratelé náhradních dílů za rok 2015

Odběratelé náhradních dílů	útrata v Kč
Vítězslav Hatan	9 909 091, 22
Měcholupská zemědělská	1 458 189,90
Alimex Nezvěstice	1 184 924, 94
Zemědělské družstvo Rosovice	1 031 722, 74

Zdroj: [24]

5.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Jak již bylo několikrát popsáno Strom Praha a.s. je výhradním dovozcem a prodejcem zemědělské techniky John Deere. Společnost John Deere and Company má velice velký vyjednávací vliv. Může si určovat podmínky prodeje strojů, strategii prodeje a prezentace strojů. Pokud se firmě Strom Praha a.s. podaří za rok prodat určitý počet zemědělské techniky, firma John Deere and Company apeluje na to, aby další rok bylo prodáno alespoň o jeden stroj více. Také si určuje, jak má správně vypadat prodejna, oblečení servisních techniků. To vše je laděno do žlutozelených barev.

5.3.5 Konkurence v odvětví

Konkurence na trhu zemědělské techniky je vysoká. Konkurenti mezi sebou soutěží v kvalitě a výjimečnostech svých produktů, kvalitou a rozsahem služeb. Analýza konkurence je zaměřená na obchodní zastoupení STROM Praha a.s. region Západ, ovšem konkurenti, kteří budou uvedeni, jsou hlavními konkurenty také pro celé

zastoupení Strom Praha a.s. v ČR. Mezi hlavní konkurenty patří společnost Agrofert a.s., Agromex a.s., Agrozet České Budějovice a Ittec s.r.o. Tito jsou nejsilnějšími konkurenty na trhu České republiky v zemědělských strojích. Všichni nabízejí podobný sortiment, přesto každý jiné značky.

Agrotec a.s.

Společnost Agrotec a.s. vznikla na českém trhu v roce 1990. Tato společnost je výhradním dovozcem zemědělské techniky New Holland. Dále nabízí jako vybraná společnost John Deere bazarovou techniku a náhradní díly spojené se servisem. [15]

Cenová kategorie zemědělských strojů New Holland je o něco málo levnější než ceny značky John Deere. Cena se pohybuje cca o 5% níž. Spotřeba je u techniky John Deere nižší než u New Holland.

Firma Agrotec je pro Strom Praha a.s. největším konkurentem v oblasti prodeje traktorů a sklízecích mlátiček.

Firma Agrotec a.s. nejvíce konkuruje díky nastavenému servisu a nižší ceně svých strojů, která oproti firmě STROM Praha a.s. sice není tak razantní, ale některé zákazníky to může zlákat. Další silnou stránku je také rychlé dodání náhradních dílů. Společnost se zaručuje, že dokáže dodat náhradní díly do 24 hodin. Firma Agrotec a.s. má také velice hustou síť po celé ČR. Firma se účastní zemědělských veletrhů a výstav, kde firmě konkuruje v oblasti marketingové komunikace.

Nevýhodou Agrotecu a.s. je, že zatím nemají profil na žádné sociální síti, aby se dostali do povědomí více zákazníků. To je velká příležitost pro Strom Praha a.s. a v této oblasti se může dále rozvíjet. Další slabou stránkou může být fakt, že tato značka je velice mladá a působí v zemědělském odvětví od roku 1991, tudíž by jí mohla být přikládána i jistá nedůvěra.

Tabulka 4: Porovnání cen servisu Strom Praha a.s. x Agrotec a.s.

Provedení servisu firmou:	Kč/Hodina
Strom Praha a.s.	600 Kč/hodina
Agrotec a.s.	540 Kč/hodina

Zdroj: vlastní zpracování 2016

Informace o ceně servisu byly zjištěny, od zemědělců, kteří vlastní traktory značky New Holland i John Deere. [26]

Obrázek 7: Traktory New Holland a John Deere



Zdroj: [23], [21]

Agrall zemědělská technika a.s.

Agrall a.s. je výhradním dovozcem strojů firmy Class a firmy Vaderstad pro Českou republiku. Na trhu se společnost Agrall a.s. objevuje již od roku 1997. Společnost Agrall a.s. nabízí na českém trhu tažné traktory, manipulátory, secí stroje a stroje pro zpracování půdy. [13]

Tato firma společnosti Strom Praha a.s. nejvíce konkuruje prodejem sklízecích mlátiček značky Class. Tyto sklízecí mlátičky se vyznačují velice kvalitním zpracováním a jsou u zemědělců velice oblíbené, značka Class je založena na mnoholeté tradici. Její největší slabina spočívá v zastoupení po České republice, protože nemají tak hustou prodejní síť jako Strom Praha a.s.

Firma Agrall již působí na sociálních sítích, kde informuje o novinkách a dění ve firmě.

Porovnání cen

Tabulka 5: Porovnání cen servisu Strom Praha a.s. x Agrall a.s.

Provedení servisu firmou:	Kč/Hodina
Strom Praha a.s.	600 Kč/hodina
Agrall a.s.	570 Kč/hodina

Zdroj: vlastní zpracování 2016

Informace o ceně byly zjištěny od zemědělců, kteří vlastní značku Class a nechávají si provádět servis od firmy Agrall a.s. [26]

Rozdíly v cenách sklízecích mlátiček nejsou tak velké. Pro porovnání jsou uvedeny ceny konkurenčních strojů.

Sklízecí mlátička řada T firmy Stom Praha a.s. začíná cenově na 6 000 000 Kč - závisí na nastavení sjíždění svahového úhlu. Oproti tomu sklízecí mlátička značky Class podobného výkonu začíná cenově na 5 700 000 Kč. Ceny jsou uvedeny bez DPH. Sklízecí mlátičky jsou zobrazeny na obrázku č. 7. [24]

Obrázek 8: sklízecí mlátička značky Class a John Deere



Zdroj: [13], [21]

Agrozet České Budějovice a.s.

Agrozet České Budějovice a.s. je společnost zaměřená na prodej zemědělské, komunální, a lesní techniky. Firma na trh dodává zemědělskou techniku, náhradní díly a zahradní techniku značky Senco. Poskytuje také servis strojům Zetor, Potterger a dalším. Základna firmy je umístěna v Českých Budějovicích, dále je společnost zastoupená ve 12 městech ČR. [14]

Stroje Zetor jsou na Českém trhu nejvíce prodávány, přesto co do kvality je to nesrovnatelný produkt se značkami techniky John Deere a New Holland a to hlavně z důvodu, že tyto stroje nejsou uzpůsobené k takovým výkonům jako ostatní značky. Agrozet ČB a.s. získává konkurenční výhodu v tom, že malí zemědělci nepotřebují drahé tolik výkonné stroje a postačí si s levnějšími.

Ohledně komunikace se zákazníkem má společnost kvalitně zpracované internetové stránky. Vše je přehledně uvedeno a technika je rozdělena dle použití. Firma má spuštěnou i sociální síť facebook, kde informuje fanoušky/zákazníky o novinkách a dění, které se ve firmě odehrává.

Tabulka 6: Porovnání cen servisu Strom Praha a.s. x Agrozet ČB a.s.

Provedení servisu firmou:	Kč/Hodina
Strom Praha a.s.	600 Kč/hodina
Agrozet ČB a.s.	490 Kč/hodina

Zdroj: Vlastní zpracování 2016

Informace o ceně servisu byla zjištěna z interních zdrojů firmy. [24]

Pro porovnání cen techniky byly vybrány zahradní traktory. Zahradní traktory, které společnost nabízí, se pohybují cenově od 60 000 do 80 000 Kč. Zahradní traktory firmy Strom Praha a.s. cenově začínají až na 80 000 Kč. Pro porovnání byly vybrány cenově stejné traktory. U firmy Agrozet je to nejdražší zahradní traktor, který firma nabízí, a u firmy Strom Praha a.s. je to nejlevnější traktor, který má v nabídce. [14], [24]

Zahradní traktor Senco cena: 79 899,93 Kč s DPH

Zahradní traktor John Deere: cena 79 900 Kč s DPH

Pro porovnání jsou zahraniční traktory uvedeny na obrázku č. 9

Obrázek 9: Zahradní traktor Senco a John Deere



Zdroj: [14], [21]

Ittec s.r.o.

Firma byla založena roku 1995 a je partnerem všech profesionálů, kteří pečují o kvalitní trávníky – od golfových po fotbalové. Během let rozšířila nabídku výrobků několika světových lídrů na trhu s technikou. Firma byla několikanásobně oceněna za nejlepší servis v Evropě od firmy JACOBSEN. Mezi sortiment patří stroje a technika, zavlažovací systémy, osvětlovací technika, vybavení golfových hřišť.

Firma je hlavním konkurentem Strom Praha a.s. v prodeji golfové techniky. V oblasti této techniky je to nejznámější značka. Její výhodou je i v tom, že prodává veškeré příslušenství, co se trávníků týče.

Obrázek 10: Sekačky fervejí Jacobsen a John Deere



Zdroj: [19], [21]

Pro porovnání cen, jsem vybrala sekačky fervejí, cena značky Jacobsen se pohybuje okolo 750 000 Kč bez DPH, cena sekačky John Deere 774 000 Kč bez DPH. [24]

5.4 Marketingový mix

5.4.1 Produkt – nabídkové portfolio

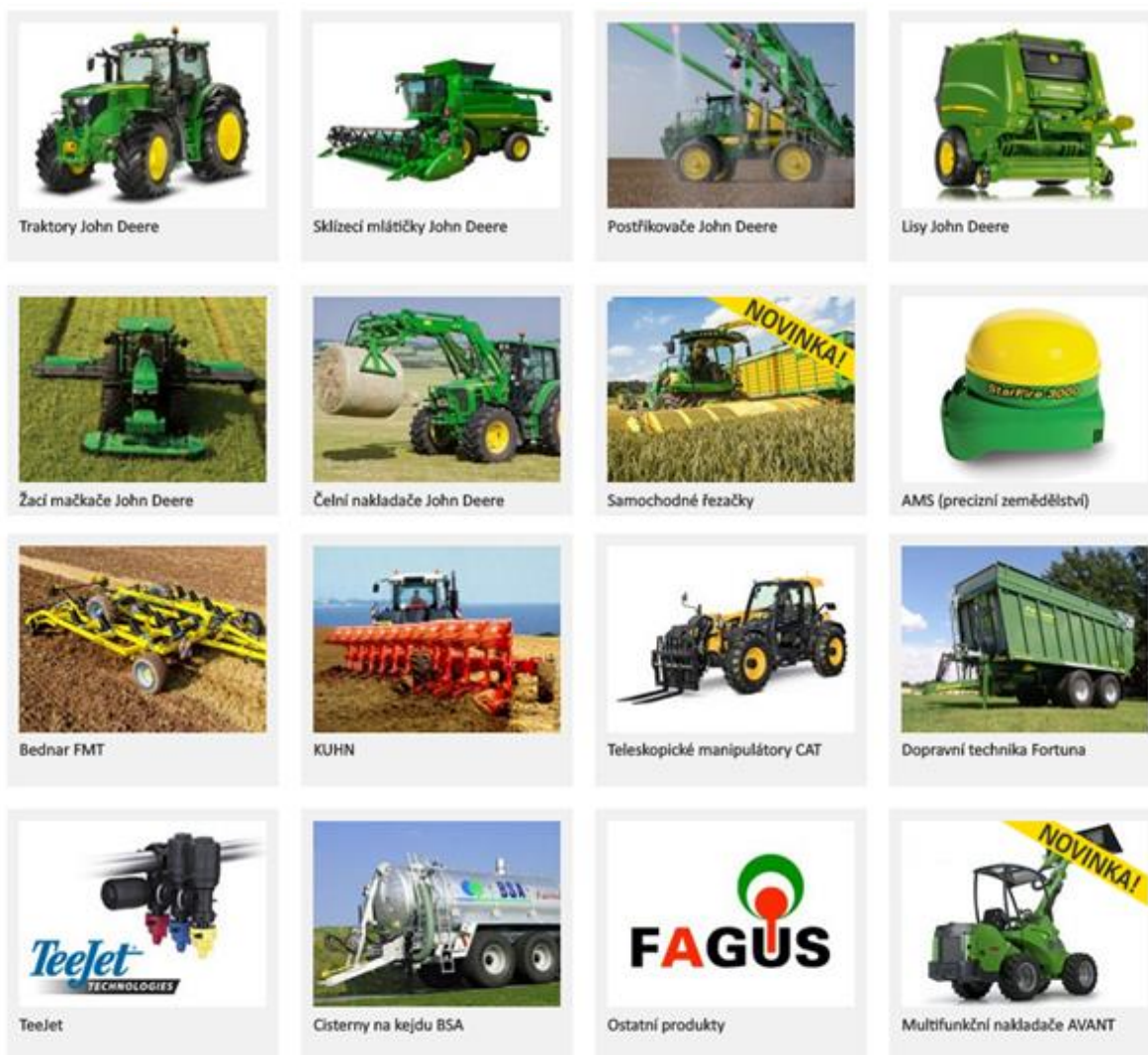
Zemědělské stroje

Hlavní činnost je prodej zemědělské, komunální, zahradní a golfové techniky značky John Deere. Nejen značka John Deere je prodávána firmou Strom a.s., ale také výrobky značky Bednar FMT, výrobky dovážené firmou Fagus Praha, výrobky značky Kuhn, He-va a McHale. Mezi nejrentabilnější produkty firmy STROM PRAHA a.s. lze zcela jistě zařadit produkty zemědělské techniky, které jsou hlavní náplní firmy. Zejména se jedná o traktory John Deere, které se momentálně představují v nové řadě 6R. Ve všech traktorech 6R je možno nalézt nejnovější know-how, a to nové komfortní odpružení, zcela nový výhled z kabiny a nový technologický koncept.

Zemědělská technika

Ze sortimentu zemědělské techniky firma nabízí traktory John Deere, sklízecí mlátičky John Deere, tažné postřikovače John Deere, žací mačkače John Deere, samochodné řezačky John Deere, AMS (přesné zemědělství), dopravní techniku Fortuna, TeeJet, cisterny na kejdu CSA, Bednar FMT, KUHN, produkty FOCUS PRAHA, samochodné postřikovače John Deere, lisy John Deere nebo čelní nakladače John Deere.

Obrázek 11: Nabídkové portfolio zemědělské techniky

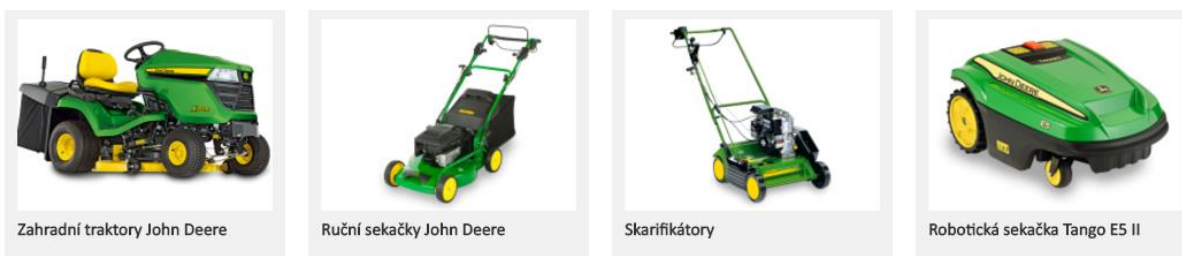


Zdroj: [21]

Zahradní technika

Mezi sortimentem zahradní techniky můžeme nalézt zahradní traktory John Deere, ruční sekačky a skarifikátory John Deere či robotickou sekačku Tango E5. Robotická sekačka je novinkou pro letošní rok. Tato sekačka by mohla ovládnout trh zahradní techniky, jelikož žádní konkurenti ve svém nabídkovém portfoliu robotickou sekačku nemají.

Obrázek 12: Nabídkové portfolio zahradní techniky

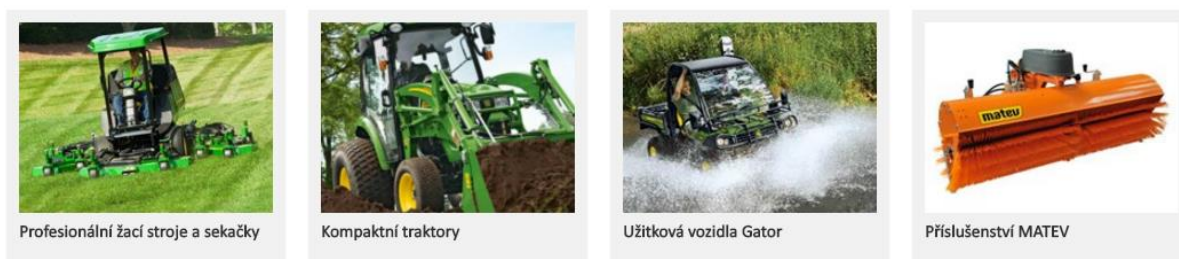


Zdroj: [21]

Komunální technika

Při výběru komunální techniky je možno vybírat z profesionálních žacích strojů a sekaček, kompaktních traktorů, užitkových vozidel Gator či příslušenství MATEV.

Obrázek 13: Nabídkové portfolio komunální techniky

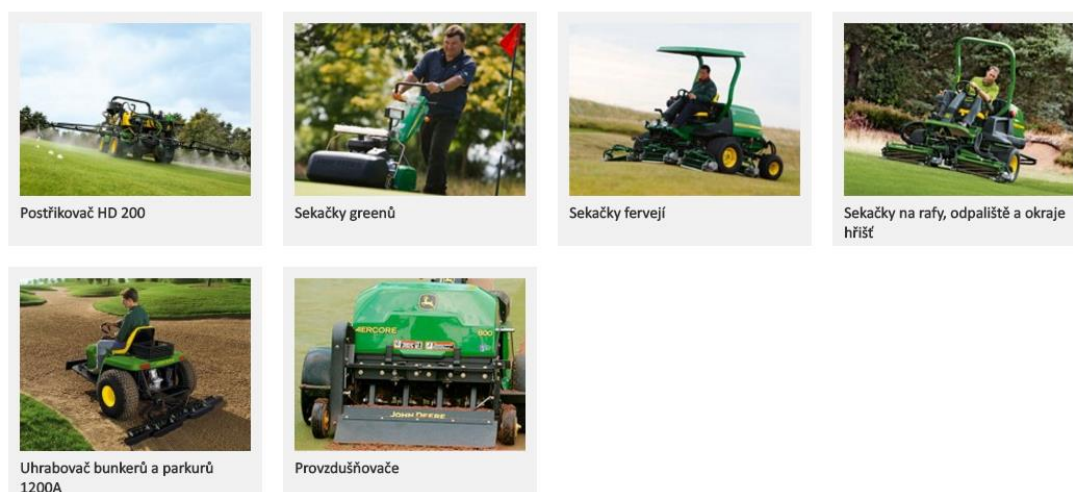


Zdroj: [21]

Golfová technika

Do sortimentu golfové techniky řadíme Postřikovače HD 200, Sekačky greenů, sekačky fervejí, sekačky na rafy, odpaliště a okraje hřišť, uhrabovače bunkerů a parkurů 1200A nebo provzdušňovače.

Obrázek 14: Nabídkové portfolio zahradní techniky



Zdroj: [21]

Servis

Standardní záruční doba, kterou poskytují výrobci zemědělské techniky ve svých podmínkách, je jeden rok. Na současném trhu se zákazník může setkat s některými stroji, které mají záruční dobu delší. Prodloužení záruky poskytují zpravidla výrobci a

dodavatelé, kteří věří v kvalitu svého zboží. Nejinak je tomu i u strojů značky John Deere. Ve spolupráci s ním představila firma STROM Praha, a. s. na trhu projekt tzv. prodloužené záruky 1+3 již v roce 1999. Tato záruka se vztahuje na tyto stroje: traktory, kombajny, žací lišty, samojízdné řezačky, lisy a manipulátory. V praxi to znamená, že zákazník při nákupu nového stroje získává automaticky bez navýšení ceny další tři roky záruky. Po skončení záruční doby je důležité zaměřit se na prevenci, a tím předcházet poruchám strojů v období, kdy jsou nejvíce vytížené. Kvalitním pravidelným servisem se snižují zákazníkovi náklady na opravy stroje. Důraz je kladen na použití originálních nebo osvědčených náplní, ND a spotřebního materiálu.

Zákazník si vždy může zvolit způsob péče, která mu nejvíce vyhovuje, servisní smlouvu s množstvím diagnostických úkonů zahrnutých v ceně, objednávky zlevněných náhradních dílů nebo okamžitý servis po domluvě. Firma Strom Praha a.s. jako jedna z mála nabízí na trhu bezdemontážní diagnostiku ložisek, která je vhodná pro jakoukoliv značku stroje.

Další nabízené produkty

- Originální náhradní díly.
- Prodej akumulátorů Banner.
- Prodej pneumatik pro zemědělskou techniku.
- Prodej a výroba tlakových hydraulických hadic.
- Prodej motouzů a sítí pro lisy, prodej senážních fólií.
- Prodej opotřebovaných ND dílů.
- Servis a údržba klimatizací.
- Prodej příslušenství, hraček a reklamních předmětů John Deere.
- Prodej hraček (Bruder, Siku, RollyToys). [21]

5.4.2 Distribuce

Prodejní střediska

Pro nákup produktů firmy STROM PRAHA, a.s. si zákazník může vybírat z 11 prodejních středisek v Berouně, v Domažlicích, v Klatovech, v Písku, v Plzni – sever, v Plzni – město, v Plzni - západ, v Příbrami, v Rokycanech, v Strakoniciích či v Klatovech. Jedná se o prodejny, které jsou na západě Čech. [21]

Prodejní akce

Zákazník může navštívit interiér i exteriér prodejen, zúčastnit se výstav produktů John Deere, demo akcí pořádaných přímo u zákazníka, předváděcích akcí – Dnů otevřených dveří, školení, zájezdů a má mnoho dalších příležitosti vidět na vlastní oči, jaké produkty firma nabízí, popřípadě je vyzkoušet, jak fungují, a poté si vybrat některý z produktů firmy STROM PRAHA, a.s. Pokud si zákazník nějaký výrobek vybere, ale ještě není zcela rozhodnut, velkou konkurenční výhodou je, že Strom Praha a.s. poskytne zákazníkovi stroj domů k vyzkoušení, a to zcela zdarma.

Náhradní díly

Jsou jimi originální náhradní díly i kvalitní náhrady spotřebního materiálu pro stroje John Deere – dodávky dílů v sezóně systémem XMD do 24 hodin. Pokud nejsou náhradní díly na prodejně, každou noc vyjíždí expedice z Německa – Bruchsal a díl je dodán co nejrychleji, aby zákazník mohl dále například obdělávat půdu a nepřišel tak o své zisky.

Tabulka 7: Porovnání dodací lhůty náhradních dílů s konkurencí

Firma	Dodání náhradních dílů
Strom Praha a.s.	Záruka dodání do 24 hodin
Agrotec a.s.	Záruka dodání do 24 hodin
Agrall a.s.	Dodání, co nejrychleji je možné
Agrozet ČB a.s.	Neuvedeno

Zdroj: Vlastní zpracování 2016

5.4.3 Cena

Kalkulace ceny je závislá na nákladech spojených s pořízením produktů. Firma má zřízené ceníky prodávaných strojů, kterými se řídí. Ceny společnosti jsou spíše vyšší, ale firma si je vědoma svého dlouholetého působení na trhu a vždy prodávala spíše dražší stroje s velkým důrazem na jejich kvalitu. Cena strojů se také odvíjí od kurzů zahraničních měn.

STROM je schopen poskytnout komplexní servis od proškolení zákazníka až po uvedení stroje do provozu a poskytnout poprodejní servis, což představuje velkou konkurenční výhodou a tím i možnost firmy prodávat za vyšší ceny.

Svým zákazníkům je také nabízen odkup starého stroje a o tuto cenu mu ponížit cenu nového stroje. Záleží jen na zákazníkovi, jestli tuto možnost využije. Další výhodou pro zákazníka je nákup staršího stroje.

Cílem cenové politiky je přesvědčit zákazníka, že vyšší ceny představují nejen kvalitu produktu, ale i zahrnutí služeb. Proto je kladen velký důraz na dlouholetou tradici, kvalitu strojů a služeb.

Ceny vybraných produktů zemědělské techniky

John Deere traktor řady 6R za 1 800 000 – 2 500 000 Kč závisí na výkonu motoru.

Sklízecí mlátička řada T cca 6 000 000 Kč - závisí na nastavení sjíždění svahového úhlu.

Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Ceny vybraných produktů komunální techniky

- John Deere 1026R s kabinou za 540 000 Kč.
- John Deere 2520 s kabinou za 680 000 Kč.
- John Deere 3320 s kabinou za 830 000 Kč.

Ceny jsou uvedeny bez DPH.

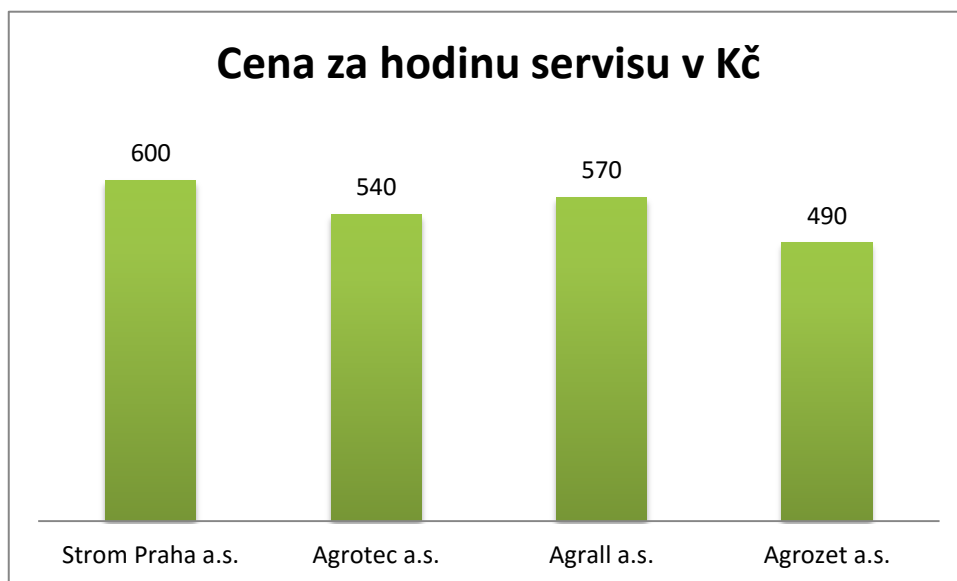
Ceny vybraných produktů zahradní techniky

- Zahradní traktor John Deere X125 za 72 149 Kč
- Mulčovací sekačka John Deere JS63V za 18 174 Kč
- Robotická sekačka Tango E5 John Deere za 49 504 Kč

Ceny jsou uvedeny bez DPH. [24]

Srovnání cen s konkurenty jsou již znázorněny v kapitole Konkurence v odvětví. Pro přehlednost je přiložena, kde jsou srovnány ceny servisu od konkurentů, jež se touto službou také zabývají.

Graf 1: Srovnání servisních služeb s konkurencí



Zdroj: vlastní zpracování 2016

Všichni konkurenti v oboru, mají podobně nastavené ceny za prodej servisních služeb: ceny se liší v řádech desítek korun, nejlevnější servis provádí firma Agrozet České Budějovice a.s., která si za servisní služby účtuje 490 Kč na hodinu, Strom Praha a.s. má ze všech konkurentů nejdražší servisní služby, hodina této služby stojí 600 Kč na hodinu. [26]

5.4.4 Propagace a komunikace

Propagaci a komunikaci se v Strom Praha a.s. věnuje především marketingové oddělení v Praze. Firma do propagace vkládá nemalé peněžní prostředky, jen pro tento rok se s propagací na Stromu Západ počítá s výdajem kolem 900 000 Kč. Jaké aktivity firma do své propagace zahrnuje, jsou popsány následně. [25]

Reklama

Reklamu firma Strom Praha a.s. využívá nejvíce v zemědělských časopisech, kde propaguje prostřednictvím článků o svých novinkách. Nejvíce článků píšou do časopisu Mechanizace zemědělství, který vychází každý měsíc. Dalším médiem, kde se můžeme setkat s reklamou firmy, jsou farmářské weby, které jsou rozepsány v internetovém marketingu. Formu reklamy, kterou firma vůbec nevyužívá, je prostřednictvím televizních spotů.

Public Relations

Nástrojů pro PR, které firma využívá, je relativně mnoho. Je to zejména prezentace na veletrzích, kde probíhá i komunikace s novináři, kteří píšou články do zemědělských novin a časopisů. Dále vychází i články se zkušenostmi zákazníků.

Pomocí tištěného letáku firma tolik nekomunikuje, ale spíše si získává potenciální zákazníky přes elektronickou komunikaci (e-mail, internetové stránky, ad.). Tištěná periodika, která vychází, jsou katalogy strojů, kde jsou stroje do detailu popsány. Tyto katalogy je možno odebírat na prodejních místech, k dostání jsou na zemědělských výstavách, různých akcích, kterých se firma účastní a u prodejců. Další tištěné periodikum je časopis Strom, který si zákazník může stáhnout na internetových stránkách firmy, tento časopis vychází každé čtvrtletí.

Podpora prodeje

Pro podporu prodeje firma využívá demo akcí u zákazníků, vzorky, kupony, bonusy, refundace, akční produkty, reklamní předměty, věrnostní a referenční odměny v podobě slev.

Nejvýznamnějším článkem v podpoře prodeje je zúčastňování se zemědělských veletrhů, nejznámějším zemědělským veletrhem je veletrh Techagro, který se konal v Brně v týdnu od 5. Do 8. 4. 2016. Na tomto veletrhu měla firma k dispozici celou halu, kde mohla podporovat prodej. Dalšími veletrhy, kde je možné si prohlédnout stroje JD, jsou například Země Živitelka v Českých Budějovicích, Den Zemědělce v Měšicích aj.

Další důležitou součástí podpory prodeje jsou i dny otevřených dveří, kde si návštěvníci mohou stroje prohlédnout a vyzkoušet si je. Do dne otevřených dveří se vkládá nemalá částka. Divize Strom Západ má naplánováno do DOD investovat až 250 000 Kč. [25]

Podporu prodeje na zemědělských výstavách používají i ostatní konkurenti. Na výstavě Techagro v Brně měl každý konkurent přiřazenou svoji výstavní halu.

Osobní prodej

Osobní prodej probíhá mezi prodejcem a zákazníkem. Pokud má zákazník o nějaký stroj zájem, prodejce ho informuje o ceně, výhodách, které v sobě výrobek skrývá atd.

Přímý marketing

Pro přímé oslovení potenciálního zákazníka firma využívá direct mail, e-mailing či telemarketing, přes který informují zákazníka o akcích a novinkách.

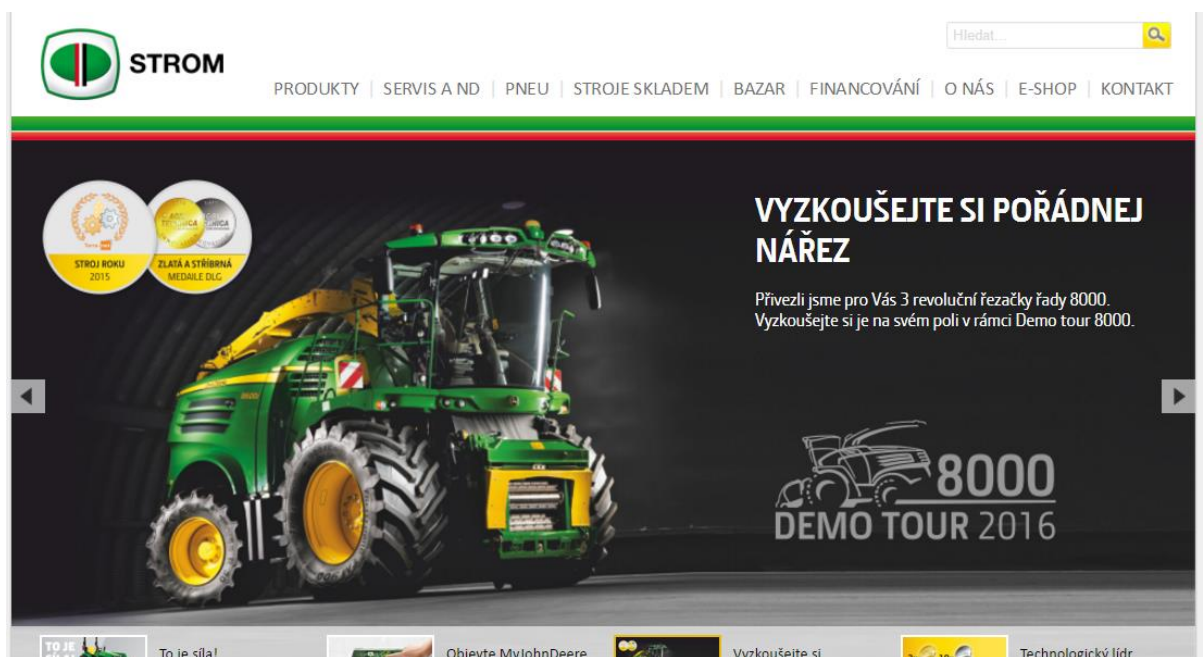
Internetový/interaktivní marketing

Internet je v současné době nejrychlejším médiem, jak se dostat do povědomí potenciálním zákazníkům. Strom Praha a.s. má vystaveny reklamy například na webu Farmweb.

Zákazníci mohou navštěvovat sociální sítě, kde naleznou vlastní účty či skupiny firmy, které mohou sledovat nebo na ně přispívat svými názory, poznatky, kritikou apod. Nejužívanější sociální sítí je v současné době Facebook a firma dává svá videa o propagaci i na sociální síť Youtube. Na sociální síti Youtube se nachází i videa od fanoušků značek John Deere a New Holland. Na Youtube sdílejí videa, která porovnávají výkony obou značek.

Dalšími stránkami, kde probíhá internetová komunikace, jsou webové stránky, kterým se v posledním roce věnovala velká pozornost. Stránky jsou velice dobře propracované, zákazník se v nich snadno a rychle zorientuje. Na obrázku číslo 15 lze vidět podobu internetových stránek Strom Praha a.s.

Obrázek 15: Internetové stránky firmy Strom Praha a.s.



Zdroj: [21]

Pro srovnání s konkurencí v rámci internetového marketingu práce zkoumá, zda mají konkurenti také založenou sociální síť Facebook a Youtube. Skoro všichni konkurenti mají založen profil na sociální síti Facebook, kde informují zákazníky o novinkách a o dění ve firmě. V čem ale spočívá konkurenční výhoda v internetové komunikaci je využívání sociální sítě Youtube, kde má svůj profil firma Strom Praha a.s. jako jediná. Firma zde sdílí videa o nejnovější technice. Také videa s názvem Žně v přímém přenosu, ohledně kterých poukazují na kvalitu strojů v plném nasazení na poli.

Tabulka 8: Sociální síť Facebook

Firma	Sociální síť Facebook ano/ne	Sociální síť Youtube ano/ne
Strom Praha a.s.	Ano	Ano
Agrotec a.s.	Ne	Ne
Agrall a.s.	Ano	Ne
Agrozet ČB a.s.	Ano	Ne
Ittec s.r.o	Ano	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování 2016

6 Návrhy na zlepšení konkurenčního postavení

Vhodné návrhy a doporučení navrhuji na základě marketingové situační analýzy firmy Strom Praha a.s., analýzy prostředí, SWOT analýzy firmy Strom Praha a.s., analýzy konkurence a marketingového mixu. V rámci analýzy konkurence jsem se zaměřila na jejich výhody a slabiny oproti firmě Strom Praha a.s. Porovnála jsem marketingové aktivity, ceny servisu a ceny některých strojů. Vzhledem k tomu, že s cenou strojů firma Strom Praha a.s. nic neudělá, nebudu se dále návrhem na snížení cen strojů zabývat.

Vzhledem k vyšší ceně servisních služeb bych firmě doporučila snížit cenu o pár desítek korun, nebo navrhuji akci na provedení servisních služeb. Tato akce by spočívala v tom, že každý zákazník, který by si nechal provést pravidelnou servisní údržbu či opravu poruchy stroje, by dostal nějaký bonus v podobě dárku, který by souvisel s typem jeho stroje. O této akci se rozepíši dále v samostatné kapitole.

Co se týče sortimentu produktů, už bych více sortiment nerozšiřovala, firma už má tak dost široké portfolio výrobků.

Na základě SWOT analýzy a marketingového mixu, je dle mého názoru nutné, aby firma zlepšila marketingovou komunikaci s lidmi, kteří se nepohybují v zemědělství a mohla prodávat i více zahradní techniky.

6.1 Zvýšení povědomí o zahradní technice

Vzhledem k tomu, že má firma i ve svém nabídkovém portfoliu zahrnutou zahradní techniku, tak tato technika není v povědomí lidí, kteří nejsou zemědělci, skoro vůbec známá. Většina konkurentů Strom Praha a.s. v nabídkovém portfoliu zahradní techniku nemá, proto by bylo dobré této výhody využít. Ráda bych se zaměřila na sestavení marketingové kampaně, která by zvýšila povědomí o zahradní technice John Deere, především by mohla být hitem na trhu robotická sekačka, která vám poseká zahradu, zatímco si můžete vychutnat například kávu na terase.

6.1.1 Realizace návrhu prostřednictvím billboardu

K propagaci zahradní techniky bych firmě doporučila zahrnout reklamu formou billboardů. Tento billboard by obsahoval poutavou fotografii robotické sekačky, veškeré kontakty na firmu, informace o nejbližší prodejně, e-shopu, který firma spustila na prodej propagačních předmětů a zahradní techniky, a známé heslo firmy „Nothing runs

like a Deere“. Popřípadě bych ještě připsala slogan: „Zatím co si dáte kávu, Tango Vám poseká trávu“.

Náklady na realizaci billboardu by zahrnovaly pronájem reklamní plochy a tisk billboardu. Jako lokaci pro umístění billboardu jsem vybrala místo v Losiné při výjezdu z Plně, směr České Budějovice. Pronájem reklamní plochy v Losiné stojí 5000 Kč s DPH na jeden měsíc, tato informace je zjištěna z webu mojebillboardy.cz. Dále je nutné vynaložit náklad na tisk billboardu o rozměrech 510 cm x 240 cm, zde by se jednalo o částku 8600 Kč s DPH včetně montáže. Pro výtisk billboardu jsem vybrala firmu Reklama99 se sídlem v Příbrami, se kterou má firma již pozitivní zkušenosti. Cena byla zjištěna po telefonické domluvě. Celkové **náklady na billboard se vyšplhaly na 13 600 Kč s DPH pro první měsíc realizace**, následně by byly náklady 5000 Kč s DPH každý měsíc. Grafický návrh billboardu by byl zrealizován zaměstnanci marketingového oddělení s mou dopomocí. Reklamu by bylo vhodné realizovat v období jaro/léto 2017 během začátku zahrádkářské sezóny. Hrubý návrh billboardu je přiložen v příloze D.[15], [27]

Překážkou realizace by zde mohly být vynaložené náklady, které by firma pro tento návrh nechtěla uvolnit.

6.1.2 Realizace návrhu prostřednictvím televizního média

Dále bych se zaměřila na reklamu v televizním médiu. Vzhledem finančním možnostem si ji firma může dovolit. Reklamní spot by mohl běžet na televizních stanicích, které vysílají pořady o kutilství, zahrádkářství aj (Hobby naší doby na ČT1, Rady ptáka loskutáka na televizní stanici Nova). Spot by byl umístěn před vysíláním pořadu a na jeho konci. Dále bych doporučila i reklamní reportáž například o robotické sekačce v některých zahrádkářských pořadech, kde by byl produkt představen, vysvětleny jeho výhody, informace o ceně a o místě prodeje. Uvedená forma reklamy by nepatřila mezi nejlevnější. Ceny se pohybují v řádech tisíců korun.

Pro kalkulování nákladů na reklamu v televizním médiu jsem zvolila reklamní spot před pořadem Hobby naší doby na ČT1. Tento pořad je možné zhlédnout každou sobotu kolem poledne. Česká televize má základní sazebník odvysílání reklamy stanoven na 26000 Kč. Vzhledem k tomu, že chci, aby televizní spot byl vysílán v květnu před hlavní zahrádkářskou sezónou, je základní sazba násobena koeficientem 1,3. Délka spotu by byla 30 sekund, cena se proto ještě zvýší o koeficient 1,35. Posledním

požadavkem, který mám je, aby byl spot odvysílán před pořadem a po pořadu na předních pozicích, cena se proto ještě zvýší o 30 %. Po celkové kalkulaci **náklad na odvysílání spotu by stál 59 319 Kč bez DPH**. Musím však zmínit, že je to cena pouze za odvysílání jednoho dílu, pokud by reklama běžela v televizi jeden měsíc, zahrnovalo by to vysílat spot celkem cca ve čtyřech pořadech. **Náklady na jeden měsíc odvysílané reklamy jsou 237 276 Kč bez DPH**. [23]

Pokud zahrneme do kalkulace ještě cenu za výrobu třiceti sekundového spotu, navýšila by se částka cca od 150 000 Kč do 200 000 Kč bez DPH. Tato cena zahrnuje náklady za produkci, techniku a postprodukcí. Cena je zjištěna na základě telefonického hovoru s reklamním studiem Adagio, se kterým firma v minulosti již spolupracovala. [28]

Celkové minimální náklady jsou vyčísleny na 387 276 Kč bez DPH, cena zahrnuje návrh a kompletní zpracování třicetisekundového TV spotu studiem Adagio, 4x odvysílaný spot v období jednoho měsíce.

Televizní spot patří mezi nejdražší formy reklam, proto zde nastává riziko nerealizovatelnosti z důvodu vysokých nákladů.

6.2 Zvýšení prodeje servisních služeb

Jak jsem se již zmínila Strom Praha a.s. má nejdražší servis ze všech konkurentů. Některé zemědělce by tato cena mohla odradit, i když se jedná o rozdíl v řádech desítek korun. Někteří zemědělci zanedbávají pravidelné servisní údržby, které jsou velice nutné jak pro správný chod stroje, tak i pro zisk firmy. K tomu, aby zemědělci více využívali pravidelné údržby, bych firmě doporučila návrh na akci, které by zahrnovala jistý bonus. Pokud si zákazník zakoupí servisní službu pro svůj stroj, dostane jako bonus zdarma dárek, který zrovna firma nabízí. Jelikož i v zemědělských strojích je nutná povinná výbava, volila bych jako dárek například lékárničku. Pro zahradní techniku by to mohl být např. olej do sekačky. Tyto dárky by pro Strom Praha a.s. nebyly tak nákladné. Zákazníci by se o této akci dozvěděli pomocí emailové komunikace a letáčků, které by byly vytištěné na prodejně. Za zvýšení prodeje servisních služeb by firma nevytvořila žádné náklady. Výlohy za návrh letáku, by byly nulové z důvodu, že jsem se již s firmou dohodla, že leták jim sama navrhnu zadarmo a oni podporu prodeje servisních služeb zrealizují v období srpen – září 2016. Oleje a

lékárny by byly odepsané jako spotřební materiál. Mnou hrubý návrh letáku a formu e-mailu přikládám do přílohy C.

6.3 Propagace půjčování demo strojů

Jelikož firma bojuje s konkurencí o zákazníky, má již jako svojí marketingovou aktivitu zahrnuto půjčování demo strojů zákazníkovi k vyzkoušení zdarma. Na základě této zkušenosti se pak zákazník rozhodne, zda do daného stroje opravdu investuje či nikoliv. Půjčováním demo strojů zdarma získává Strom Praha a.s. na trhu zemědělské techniky konkurenční výhodu. O této výhodě by bylo vhodné informovat zákazníky více. Doporučila bych o tomto zapůjčení strojů informovat prostřednictvím reklamy v zemědělských časopisech a na internetových stránkách firmy, sociální síti Facebook. Tato reklama by mohla obsahovat slogan na principu „Nic neběží jako Deere. Nevěříš? Pojd' si to zkusit i ty“. Celou reklamu by zpracovalo marketingové oddělení, které spravuje internetové stránky a komunikuje s vedením zemědělských časopisů.

Pro kalkulaci nákladů na reklamu demo strojů jsem zvolila inzerci v časopisu Zemědělství a mechanizace. V časopisu bych prezentovala reklamu na celou stránku o rozměrech 230x297 mm. Jedna stránka inzerce **stojí 33 000 Kč s DPH** v jednom výtisku. [17]

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat konkurenční postavení firmy Strom Praha a.s. a navrhnout opatření ke zvýšení prodeje servisních služeb, prodeje zahraniční techniky a propagace zapůjčování demo strojů.

Z charakteristiky společnosti vyplynulo, že se jedná o firmu, která má na trhu zemědělské techniky dlouhodobou tradici, a v tom tkví také její konkurenční výhoda.

Pro posouzení konkurenceschopnosti na trhu bylo provedeno několik analýz, především, analýza prostředí, SWOT analýza, PEST analýzy, Portfolio analýza, Porterova analýza 5 sil a marketingový mix. Do posouzení bylo zahrnuto i představení dodavatelů a nejhlavnějších odběratelů.

Makroprostředí bylo prošetřeno pomocí PEST analýzy, kde hlavním vlivem je ekonomické prostředí, které bylo ovlivněno celosvětovou krizí. Politické a právní prostřední se snaží napomáhat zemědělcům pomocí dotací, jež přispívají k rozvoji podnikání. Technologické prostředí se stále vyvíjí a náročnost na technologické vybavení stále roste. Ohledně sociálně-kulturního prostředí největším faktorem, který firmu ovlivňuje, je životní úroveň obyvatel, a to zejména odběratelů zemědělských zařízení a s tím související spotřební zvyky kupujících. Pokud by došlo ke snížení životní úrovně, firma by mohla přijít o zákazníky z důvodu vyšších cen za produkty a servis.

Na základě provedené analýzy mikroprostředí bylo zjištěno, že vstup nových firem do odvětví není snadný. Na trhu je již hodně silných firem, které jsou většinou výhradním distributorem dané značky. Tlak ze strany substitučních produktů také firmu moc neohroží, a to z toho důvodu, že v současné době obdělávat půdu bez zemědělských strojů je skoro nemožné. Nejhlavnějším dodavatelem je firma Deere and Company, jejímž se stala Firma Strom Praha a.s. hlavním distributorem zemědělské techniky pro český trh. Firma Deere and Company si určuje podmínky prodeje strojů, strategii prodeje a prezentaci strojů. Konkurence v odvětví byla analyzovaná na základě zjištění cen servisních služeb a některých zemědělských strojů. Zjištění cen servisních služeb bylo zjištěno na základě rozhovoru se zemědělci, jež využívají i služeb od konkurence. Firma Strom Praha a.s. vychází z této analýzy se svojí cenou jako nejdražší.

Práce také obsahuje marketingový mix, který slouží k zaměření se na zvýšení poptávky po produktech a službách firmy. Nejdůležitější část je propagace a komunikace. V současné době nejčastěji prostřednictvím internetových stránek a sociálních sítí mohou ovlivnit své zákazníky. Po realizaci marketingového mixu bylo zjištěno, že firma dostatečně nevyužívá nástroje marketingové komunikace především na propagaci zahradní techniky.

Na základě provedených analýz jsou v práci navržena opatření, která by mohla přispět ke zvýšení prodeje servisních služeb, zahradní techniky a propagaci na zapůjčení demo strojů. Nejméně finančně náročná by byla realizace návrhu na zvýšení prodeje servisních služeb. Návrh na propagaci zahradní techniky by mohl přilákat potencionální zákazníky z řad zahrádkářů, ale i obyčejných lidí, kteří nemají tolik času na péči o svůj trávník – jedná se především o propagaci robotické zahradní sekačky. Poslední návrhem ke zvýšení konkurenceschopnosti je zvýšit u zemědělců povědomí o zapůjčení demo strojů k vyzkoušení. Zákazník by se rozhodl dle zkušenosti, zda si zakoupí stroj s vyšším výkonem či nižším apod.

Tyto návrhy by mohly pomoci v probíhajícím rozvoji firmy a přispět k zvýšení prodeje nejen zemědělské techniky.

Seznam tabulek

Obrázek 1: SWOT analýza	20
Obrázek 2: BCG matice	23
Obrázek 3: Porterův model 5 sil	25
Obrázek 4: Logo Strom Praha a.s.	31
Obrázek 5: Servisní středisko a prodejna Lnáře	32
Obrázek 6: Kabina traktoru John Deere řady 6R.....	35
Obrázek 7: Traktory New Holland a John Deere	48
Obrázek 8: sklízecí mlátička značky Class a John Deere	49
Obrázek 9: Zahradní traktor Senco a John Deere	50
Obrázek 10: Sekačky fervejí Jacobsen a John Deere	51
Obrázek 11: Nabídkové portfolio zemědělské techniky.....	53
Obrázek 12: nabídkové portfolio zahradní techniky.....	53
Obrázek 13: Nabídkové portfolio komunální techniky	54
Obrázek 14: Nabídkové portfolio zahradní techniky.....	54
Obrázek 15: Internetové stránky firmy Strom Praha a.s.....	60

Seznam obrázků

Obrázek 1: SWOT analýza	20
Obrázek 2: BCG matice	23
Obrázek 3: Porterův model 5 sil	25
Obrázek 4: Logo Strom Praha a.s.	31
Obrázek 5: Servisní středisko a prodejna Lnáře	32
Obrázek 6: Kabina traktoru John Deere řady 6R.....	35
Obrázek 7: Traktory New Holland a John Deere	48
Obrázek 8: sklízecí mlátička značky Class a John Deere	49

Obrázek 9: Zahradní traktor Senco a John Deere	50
Obrázek 10: Sekačky fervejí Jacobsen a John Deere	51
Obrázek 11: Nabídkové portfolio zemědělské techniky	53
Obrázek 12: Nabídkové portfolio zahradní techniky	53
Obrázek 13: Nabídkové portfolio komunální techniky	54
Obrázek 14: Nabídkové portfolio zahradní techniky	54
Obrázek 15: Internetové stránky firmy Strom Praha a.s.	60

Seznam grafů

Graf 1: Srovnání servisních služeb s konkurencí	58
---	----

Seznam použitých zkratk

ČB – České Budějovice

DOD – den otevřených dveří

DPH – daň z přidané hodnoty

FTM – Farm technology machinery

JD – John Deere

Seznam použité literatury

- [1] GREGAR, Aleš, et al. Podnik pro třetí tisíciletí. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 1999. 315 s. ISBN 80-214-1467-7.
- [2] CHAL, J. Inovace: Vaše konkurenční výhoda. Brno:ComputerPress, a. s., 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2.vyd., Praha: GradaPublishing, 2008, 269 s. ISBN 978-80-24-7269-08.
- [4] KOTLER, Philip a Milton KOTLER. 8 strategií růstu: jak ovládnout trh. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.
- [5] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [14. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [6] MEFFERT, Heribert: Marketing-Management : Analyse - Strategie - Implementierung. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag, 2013, 490 s. ISBN 978-3-322-94537-2.
- [7] MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: GradaPublishing, a. s. , 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [8] PORTER, M. Konkurenční výhoda. Praha : Victoriapublishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [9] PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- [10] PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- [11] TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 220 s. ISBN 978-80-7400-098-0
- [12] VEBER, Jaromír, et al. Management: Základy, prosperita, globalizace. Praha: ManagementPress, 2007. 695 s. ISBN 978-80-7261-029-7

Internetové zdroje:

- [13] Agrall [online]. 2013 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.agrall.cz/>
- [14] Agrozet České Budějovice a.s. [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.agrozet.cz>
- [15] Billboardy k pronájmu | mojeBillboardy.cz [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.mojebillboardy.cz/>
- [16] Eagrotec.cz - zemědělská a stavební technika [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.eagrotec.cz/>
- [17] Mechanizace zemědělství [online]. 2013 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://mechanizaceweb.cz>
- [18] Podnikatelka [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.podnikatelka.info/swot-analyza/>
- [19] Specialisté na údržbu trávnickových ploch. Distributor Rain Bird, K-Rain, Jacobsen, Ransomes, EZGo a dalších značek pro ČR [online]. 2011 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.ittec.cz/cs/site/intro-rozcestnik.htm>
- [20] Statistiky. [online]. Český statistický úřad. 6.3.2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- [21] STROM PRAHA a.s. [online]. 2016 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://www.strompraha.cz/>
- [22] Strukturální; Investiční; Fondy EU [online]. 2012 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Uvodni-strana>
- [23] Televizní reklama; Reklama; Vše o ČT; Česká televize [online]. 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/reklama/televizni-reklama/>

Ostatní zdroje:

- [24] Interní materiály společnosti
- [25] Osobní rozhovor s vedoucím Strom Praha a.s. Divize Západ, Lnáře, 14. března 2016 a 20. října 2015
- [26] Osobní rozhovor s předsedou Agrochov Kasejovice-Mladý Smolivec a.s., Kasejovice, 1. Dubna 2016

[27] Telefonický rozhovor s firmou Reklama99, 15. Dubna 2016

[28] Telefonický rozhovor se studiem Adagio, 21. Dubna 2016

Seznam příloh

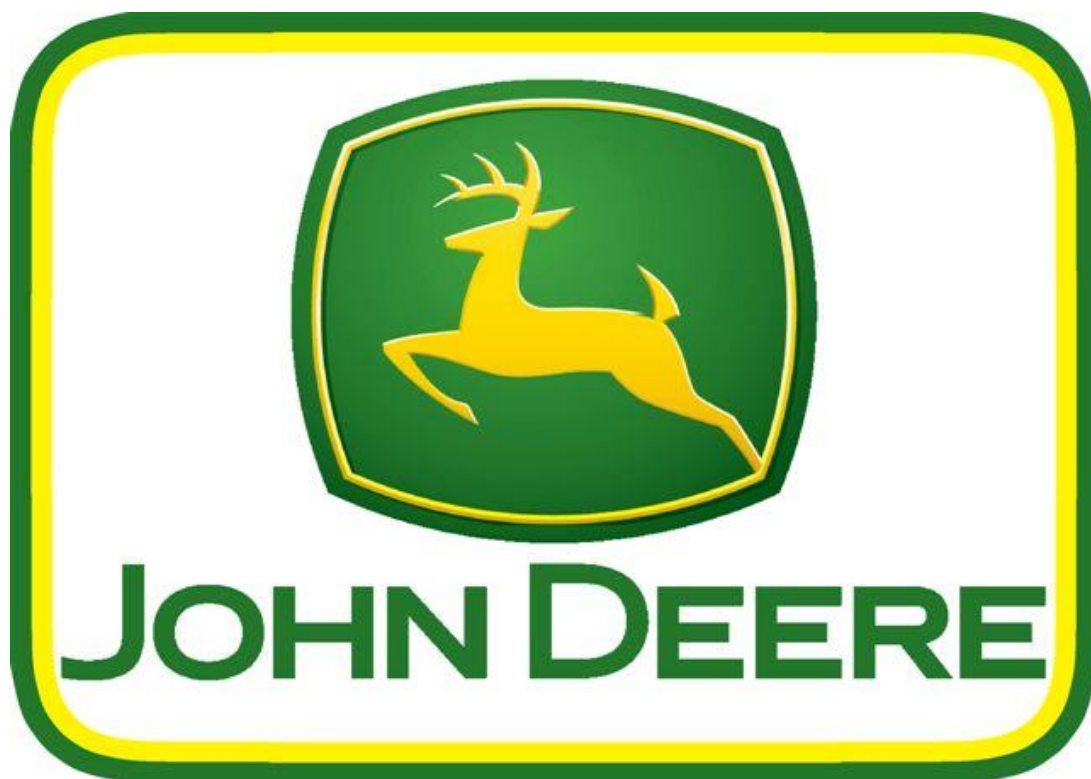
Příloha A: Logo značky John Deere

Příloha B: Struktura divize Strom Západ

Příloha C: Hrubý návrh letáku a obsahu emailu oslovení zákazníka

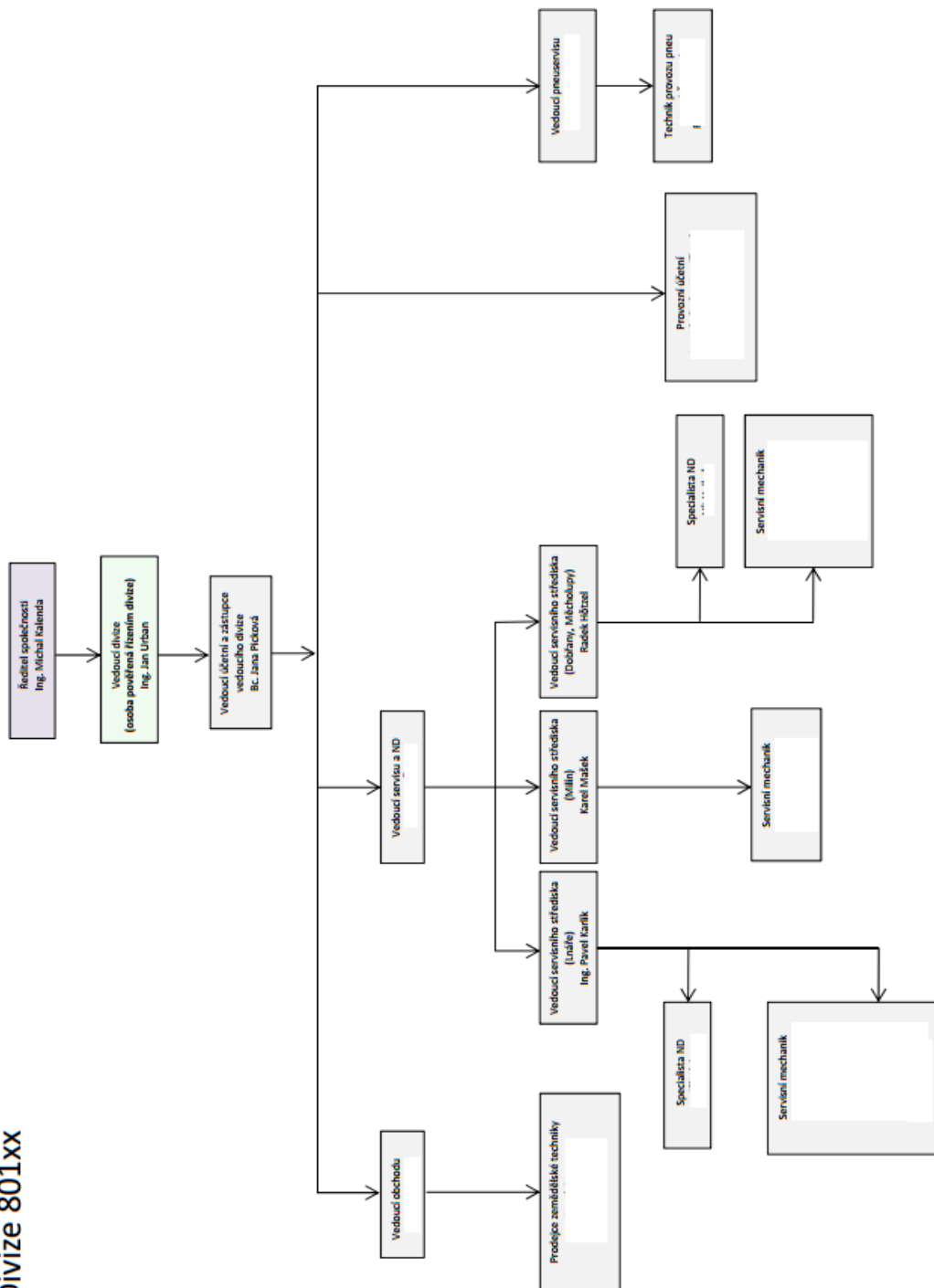
Příloha D: Hrubý návrh billboardu

Příloha A: Logo značky John Deere



Příloha B: Struktura divize Západ

Divize 801xx



Zdroj: [24]

Příloha B: Hrubý návrh letáku a obsahu emailu oslovení zákazníka

Vážený zákazníku,

rádi bychom Vás informovali o akci, která se koná v období srpen – září 2016 na střediskách Lnáře, Milín a Dobřany. Přijďte k nám na pravidelnou posezónní údržbu a získáte autolékárničku zdarma.

Veškeré informace jsou obsaženy v akčním letáku.

Těšíme se na Vaši návštěvu,

Strom Praha a.s. divize Západ



STROM PRAHA a.s.
REGION STROM ZÁPAD



SPECIÁLNÍ AKCE

**při velké údržbě 1500 MTH
autolékárna zdarma**



*** akce platí srpen – září 2016**

Lnáře:
Tel: 383 495 138
Mobil: 725 687 200
pavel.karlik@stromc.cz

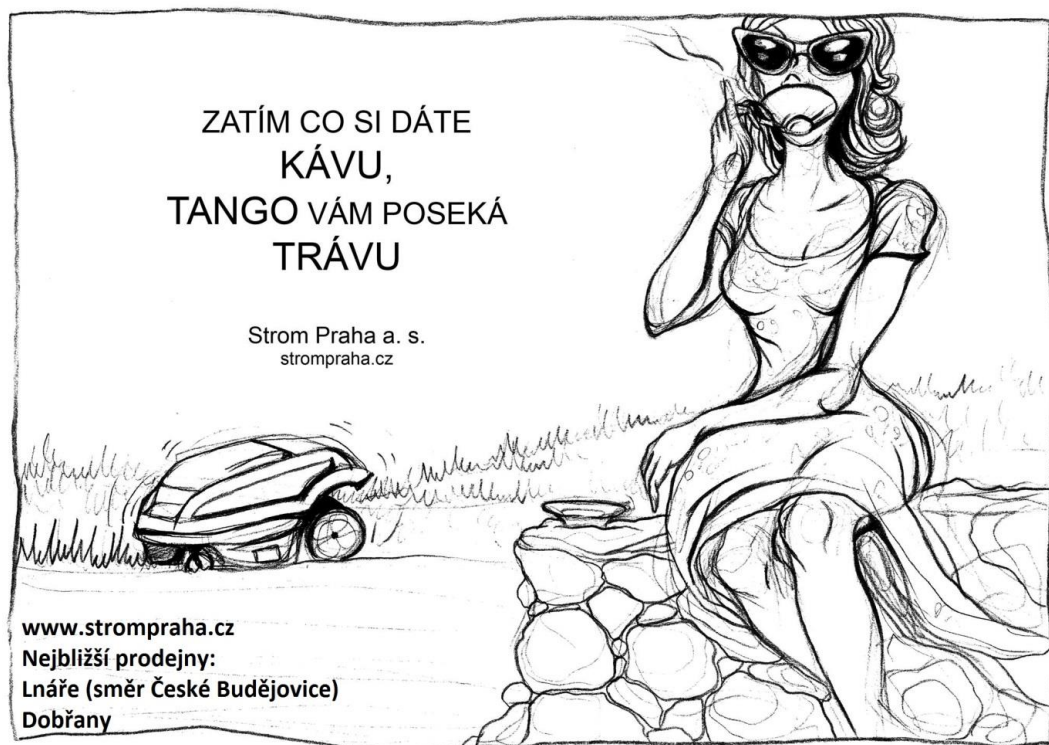
Dobřany:
Tel: 377 970 465
Mobil: 606 632 228
radek.hotzel@stromc.cz

Milín:
Tel: 318 691 432
Mobil: 724 066 539
karel.masak@stromc.cz

www.strompraha.cz

Zdroj: Vlastní zpracování 2016

Příloha D: Hrubý návrh billboardu



Zdroj: Vlastní zpracování 2016

Abstrakt

ŠUSTROVÁ, K. Analýza konkurenčního postavení vybrané firmy. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 80 s., 2016

Klíčová slova: konkurenční postavení, analýza konkurence, analýza prostředí, marketingové aktivity, vhodná opatření

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenčního postavení firmy Strom Praha a.s. a přináší návrhy, jak zvýšit prodej servisních služeb, zahradní techniky a zvýšení povědomí o půjčování demo strojů zákazníkovi. Práce je rozdělena do dvou částí. Úvodní část poskytuje teoretické poznatky o konkurenci, konkurenceschopnosti a nástrojích, které jsou využívány pro analýzu konkurence. Praktická část se zabývá analýzou konkurenčního postavení firmy Strom Praha a.s. a marketingovými aktivitami. Poslední část práce obsahuje opatření k zvýšení prodeje služeb a především zahradní techniky.

Abstract

ŠUSTROVÁ, K. Analysis of the competitive position of the selected company. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 80 pages, 2016

Keywords: competitive position, competitive analysis, environmental analysis, marketing activity, appropriate measures

The bachelor thesis deals with the analysis of the competitive position of the company Strom Praha a.s. and provides suggestions on how to increase sales service, garden equipment and raising awareness about lending demo machines to the customer. The work is divided into two parts. The introductory part provides a theoretical knowledge of competition, competitiveness and tools that are used for competitive analysis. The practical part analyzes the competitive position of the company Strom Praha a.s. and marketing activities. The last part contains measures to increase sales and services mainly garden equipment.