

# Komplexní marketingová strategie podniku

Vendula Nováková

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav managementu  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vendula NOVÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **L08499**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Komplexní marketingová strategie podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Průzkum literárních pramenů a teoretických a metodických poznatků z oblasti marketingové strategie
2. Analýza současné marketingové strategie firmy
3. Zhodnocení využití zvolené strategie a návrh doporučení a opatření pro její případné zlepšení



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Oeconomica, 2005. 209 s. ISBN 8024509024.

[2] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada, 2002. 200 s. ISBN 80-7169-996-9.

[3] KIM, W. Ch., MAUBORGNE, R. Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 236s. ISBN 80-7261-128-3.

[4] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

[5] TOMEK, J. Marketingová strategie podniku. Praha: Management Press, 1992. 179 s. ISBN 8085603039.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav managementu


Datum zadání bakalářské práce:

**30. listopadu 2010**

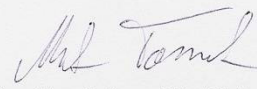
Termín odevzdání bakalářské práce:

**6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma „Komplexní marketingová strategie podniku“ je zaměřená na prozkoumání a zhodnocení stávající situace v podniku Strojírna Novotný s. r. o. Cílem bakalářské práce je navrhnout marketingovou strategii podniku pro budoucí období. V teoretické části práce se zaměřuji na obecný přehled marketingu a tvorby marketingové strategie. V praktické části aplikuji teoretické poznatky na zvolenou firmu. Hodnotím stávající situaci podniku a navrhuji změny, které podle mého názoru povedou k lepšímu postavení podniku na trhu.

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, marketingový mix, SWOT analýza

## ABSTRACT

Bachelor thesis on the topic "The complex marketing strategy of company" is aimed on looking and analyzing of current situation in the company Strojirna Novotny s.r.o.. The target of bachelor thesis is to propose a marketing strategy for the future. There is a general overview of marketing and marketing strategy in the theoretical part of thesis. And application of theoretical knowledge on chose company in practical part of thesis. I'm evaluating current business situation and proposing amendments, which would lead to a better position on market.

Keywords: marketing, marketing strategy, marketing mix, SWOT analysis

## **Poděkování**

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucímu práce Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph.D. za odborné rady a vedení při mé bakalářské práci. Dále bych chtěla poděkovat firmě Strojírna Novotný s. r. o. a jmenovitě Ing. Petru Sládkovi za ochotnou spolupráci a poskytnuté materiály firmy.

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 21.12.2010

Nováková Vendula  
.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1</b> <b>POCHOPENÍ ROLE MARKETINGU V PODNIKU</b> .....	<b>11</b>
1.1    MARKETING A STRATEGICKÝ MARKETING .....	11
1.2    MEZINÁRODNÍ MARKETING .....	12
<b>2</b> <b>STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES FIRMY</b> .....	<b>13</b>
2.1    DEFINOVÁNÍ POSLÁNÍ PODNIKU.....	13
2.2    SPECIFIKACE CÍLŮ PODNIKU .....	13
2.3    IDENTIFIKACE PŘÍLEŽITOSTÍ PODNIKU .....	14
<b>3</b> <b>STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES</b> .....	<b>16</b>
3.1    PLÁNOVACÍ ETAPA .....	16
3.2    MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA.....	16
3.2.1    Marketingové prostředí firmy .....	17
3.2.2    SWOT analýza .....	18
3.2.3    Marketingové cíle podniku .....	20
3.3    FORMULACE MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ.....	21
3.3.1    Marketingové strategie ve výrobní oblasti .....	23
3.3.2    Formulování marketingové strategie v cenové oblasti.....	23
3.3.3    Formulování marketingových strategií v oblasti distribuční politiky .....	24
3.3.4    Formulování marketingových strategií v oblasti marketingové komunikace .....	24
3.4    FORMULACE MARKETINGOVÝCH PROGRAMŮ .....	24
3.5    ZDOKONALENÍ PLÁNOVACÍ ETAPY MARKETINGOVÉHO PROCESU .....	26
3.5.1    Matice BCG .....	27
3.6    IMPLEMENTACE A KONTROLA ETAPY MARKETINGOVÉHO PROCESU.....	28
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>4</b> <b>CHARAKTERISTIKA FIRMY STROJÍRNA NOVOTNÝ S. R. O.</b> .....	<b>31</b>
4.1    PROFIL SPOLEČNOSTI STROJÍRNA NOVOTNÝ S. R. O.....	31
4.2    VÝROBNÍ PROGRAM LESNÍ TECHNIKY .....	32
4.3    PRODEJ VÝROBKŮ V POSLEDNÍCH LETECH.....	35
4.4    BCG MATICE VÝROBKŮ .....	36
<b>5</b> <b>MARKETINGOVÁ STRATEGIE STROJÍRNA NOVOTNÝ S. R. O.</b> .....	<b>38</b>
5.1    CENOVÁ ANALÝZA .....	38
5.2    ANALÝZA DISTRIBUCE.....	39
5.3    ANALÝZA PROPAGACE .....	40
<b>6</b> <b>ZHODNOCENÍ VLIVU MAKRO A MIKROPROSTŘEDÍ FIRMY</b> .....	<b>42</b>
6.1    ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ .....	42
6.1.1    PEST analýza .....	42
6.2    ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	44
6.2.1    Konkurence .....	45
6.2.2    Odběratelé - zákazníci .....	48

6.2.3	Dodavatelé.....	48
6.3	SWOT ANALÝZA .....	49
6.4	MARKETINGOVÉ CÍLE PODNIKU.....	50
<b>7</b>	<b>NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ V PODNIKU.....</b>	<b>51</b>
7.1	MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	51
7.1.1	Produkt .....	51
7.1.2	Cena.....	51
7.1.3	Místo .....	52
7.1.4	Marketingová komunikace.....	52
7.2	MOŽNOST PRONÁJMU STROJŮ.....	53
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>



## ÚVOD

V lesním hospodářství bylo po dlouhá staletí využíváno práce bez moderních technologií. Lidé v tomto oboru byli velice namáháni a docházelo k častým úrazům. Začátkem dvacátého století se v lesním hospodářství začaly používat nové prostředky a technologie, které změnily dosud zažitě výrobní postupy. V lesním hospodářství se začaly používat moderní prostředky, jako harvestory, vyvážecí traktory, lesní lanovky a motorové pily.

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku výrobního podniku Strojírna Novotný s. r. o., která se zabývá výrobou zemědělských, lesnických a stavebních strojů. Práce je zaměřena na segment lesní techniky.

Cílem bakalářské práce je popis a analýza současné marketingové strategie podniku Strojírna Novotný s. r. o. a návrh nových marketingových opatření, které firmě pomohou ke zvýšení prodeje vyvážecích souprav na českém trhu. Dále si bakalářská práce klade za cíl provedení analýzy konkurence na českém trhu. Celková analýza současné situace podniku bude provedena s pomocí dostupných firemních materiálů, které budou dále doplněny o informace od vedoucích pracovníků.

V práci bude analyzována marketingová strategie společnosti se zaměřením na segment lesní techniky. V teoretické části jsou uvedeny veškeré podstatné pojmy z problematiky marketingu a kroky, které vedou k získání marketingových strategií. Praktická část práce bude věnována BCG matici, která se bude zabývat podílem výrobků na trhu a konkurencí. V další části práce je společnost analyzována z pohledu makroprostředí, které je tvořeno PEST analýzou a z pohledu mikroprostředí firmy, kde bude použit Porterův model. Z těchto dvou prostředí budou výsledné hodnoty sloužit pro sestavení SWOT analýzy. Dále budou vytvořeny marketingové cíle podniku a navrhnutá opatření vedoucí ke zlepšení marketingové strategie.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 POCHOPENÍ ROLE MARKETINGU V PODNIKU

Řada firem si možná pokládá otázku významu marketingu pro firmu. Z historie jsou známy firmy, které se nevyznačovaly složitou marketingovou organizací, a přesto byli velmi úspěšní. Z druhého hlediska tu jsou, ale i firmy, které si vytvořili složité marketingové útvary, a přesto byly neúspěšné. [14]

Pro podnik je marketing jednou z jeho funkcí. Marketing v podniku identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje a měří jejich velikost, určuje, kterým cílovým trhům může firma nejlépe sloužit. Také zde rozhoduje o výrobcích, službách, programech, které mají daným trhům sloužit a aby se co nejlépe splnilo přání zákazníků. Marketing je ve firmě silou, která se snaží pomocí průmyslového odvětví uspokojovat materiální a duchovní potřeby obyvatel dané země. [14]

Marketing není jen úkol nalezení dobrého způsobu, jak prodávat výrobky firmy, ale je to především pochopení přání zákazníka. Marketing poskytuje zákaznickou spokojenost, výrobcům zisk a akcionářům přínosy. Firma si získá vedoucí postavení na trhu, vytvářením spokojeností zákazníka prostřednictvím inovace výrobků, kvality výroby a služby, které firma pro zákazníka poskytuje. Jestliže budou tyto dané věci chybět, nemůže je nahradit žádná reklama, prodej a schopnost prodávat. Marketing není umění prodávat, co firma vyrábí, ale poznat co vyrábět. [14]

### 1.1 Marketing a strategický marketing

Marketing a jeho vývoj je spjat s trhem a jeho rozvojem. Základní podmínkou uplatnění marketingové koncepce je existence tržní ekonomiky. Tržní orientace firem představuje soustředění na trh, jeho potřeby a jejich uspokojení, které znamená vytříbenou citlivost na požadavky zákazníků. Představuje také vědomí, že úspěch jakéhokoliv podnikání závisí na schopnosti jejich uspokojení. Nutnost uspokojování trhu, to je podstata procesu podnikání v tržně zaměřených firmách. Podniky chápou marketing jako samozřejmost podniku. [6]

Marketing je soubor přístupů, metod a činností, které umožňují řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu. Marketing je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení. V praxi se o marketingu neuvažuje v čisté obecné poloze, ale spojuje se s různými subjekty a objekty, které mají různé funkce a časové horizonty, ve kterých má marketing nesteré postavení a význam. [6]

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu. Tato fáze pomáhá shromáždit a analyzovat informace, které se využívají v každodenních situacích v podniku. Samozřejmě, že slouží také k identifikaci trendů v marketingovém prostředí a následně ke kvalifikovanému odhadu vlivu těchto trendů na podnikovou činnost. Tyto informace slouží při sestavování marketingových plánů a to v rozdílném množství. Podle těchto informací můžeme říci, že strategický marketing klade velký důraz na plánovací etapu marketingového procesu. Tuto etapu budeme dále vysvětlovat. [6]

## 1.2 Mezinárodní marketing

Termín „mezinárodní marketing“ může vyvolávat mylnou představu o tom, že existuje více rozdílných marketingů – například „český“, „slovenský“ nebo „americký“. Ve své podstatě, ale existuje pouze jeden marketing, který má obecnou platnost. Odlišné jsou zde pouze podmínky, které existují na trzích, kde marketingové nástroje a postupy aplikujeme. Jedná se především o přizpůsobení se konkrétním podmínkám, které existují na určitém trhu a v určité cílové oblasti. Musíme proto brát termín „mezinárodní marketing“ jako působení firmy mimo mateřskou zemi. [2]

K nejvýznamnějším faktorům, které ovlivňují mezinárodní marketing, bezesporu patří proces globalizace a rozvoj nových informačních a komunikačních technologií. Životní styl lidí v dnešní době zásadně mění promíchání jednotlivých kultur, postupující ekonomická integrace a stále více vyspělejší informační technologie. Takové podmínky ohrožují velké i malé společnosti a to hlavně konkurencí nadnárodních společností a expanzí mezinárodních obchodních řetězců. Podniky v České republice i v dalších zemích by se měli snažit udržet na trhu a hlavně usilovat o vstup na zahraniční trhy. [2]

## 2 STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES FIRMY

Strategický řídicí proces firmy je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku a jeho realizaci. Je to podstatná součást aktivit každého podniku, který působí v tržních podmínkách. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěné cíle. [6]

Strategický řídicí proces firmy můžeme rozdělit:

- definování poslání podniku,
- specifikace cílů podniku,
- identifikace příležitostí podniku.

### 2.1 Definování poslání podniku

Poslání podniku vychází z jeho tradice a ze záměrů vedení v podniku. Každý podnik si musí nejdříve vyjádřit, jaká je jeho role v oblasti podnikání, účinně představit základní provozované aktivity. Vedoucí pracovníci by si měli odpovědět na otázku, „Kdo jsme?, O co usilujeme? a Čeho chceme dosáhnout?“.

V praxi existují možnosti jak vyjádřit poslání podniku:

- pomocí výrobků, které podnik vyrábí,
- pomocí technologií používaných při výrobě výrobků,
- pomocí vztahu k trhu,
- pomocí „4C“ (customer, company, competition, channel). [3]

Poslání firmy stanovuje vrcholové vedení, dle pokynů vlastníků firmy. Formulace by měla být jasná, reálná a co nejsrozumitelnější, aby ji mohli pochopit všichni zaměstnanci podniku. Poslání firmy by nemělo mluvit o zisku, to je zde chápáno jako odměna za práci a vedlejší činnost firmy. [15]

### 2.2 Specifikace cílů podniku

Cíle podniku musí být zcela přesné a konkrétní. Vytýčené cíle totiž bezprostředně určují činnosti firmy v daném podnikatelském prostředí a jejich jasné vyjádření pak napomáhá správně se orientovat a racionálně kontrolovat úsilí řídicích a výkonných pracovníků. Vymezení cílů a jejich plnění je proto úzce spjata se snahami o přežití nebo zajištění rozvoje firmy.

Při řízení podniku jako celku jde především o jejich účelnou dekompozici, takže výsledkem je celá soustava cílů, kterou lze uspořádat např. takto:

- cíle týkající se postavení tržního podílu (zvýšení objemu výroby, obsazení nových trhů),
- cíle v ekonomické oblasti (zvýšení zisku),
- finanční cíle (dosažení lepší návratnosti úvěru, zvýšení likvidity),
- cíle v sociální oblasti (zlepšení spokojenosti pracovníků),
- cíle v oblasti tržní prestiže (posílení nezávislosti podniku). [3]

Při určování cílů podniku je třeba dbát na to, aby stanovené cíle byly:

- reálné,
- motivující pro manažery,
- měřitelné,
- aby, tvořily východisko pro určování strategií,
- vytvářeli pocit jistoty pro zaměstnance a majitele podniku. [3]

### 2.3 Identifikace příležitostí podniku

Příležitosti jsou pro podnik faktorem, nezbytným pro dosažení cílů i splnění poslání a tím i faktorem, nutným pro dosažení prosperity podniku.

Identifikace příležitostí spočívá v nalezení správného poměru mezi:

- eventualitami, přicházejícími v úvahu ve vnějším marketingovém prostředí,
- schopnostmi a zdroji podniku. [6]

Podnik se setkává s celou řadou tržních příležitostí, vhodných i méně vhodných a musí pečlivě zvažovat konečnou volbu. Pro konečné rozhodnutí by měl mít podnik k dispozici jednak posouzení souladu příležitostí s cíly podniku, jeho schopnosti a zdroji, ale také další informace, týkající se především:

- pravděpodobného rozměru vytypovaných příležitosti,
- pravděpodobných možností růstu a ziskového potenciálu,
- pravděpodobné míry rizik, spojené s jejich využitím,

- pravděpodobností získání trvalé konkurenční výhody na základě vytipovaných příležitostí.

Pokud podnik definuje pravděpodobné možné příležitosti, potom je vhodné tyto příležitosti zohlednit v rámci strategického rozvoje a vytvořit prostor pro jejich využití v případné marketingové strategii. [6]

### 3 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES

Strategický marketingový proces uznává cíle a omezení vyplívající ze strategického řídicího procesu a vychází ze zásadních rozhodnutí. Skládá se ze tří základních souborů činností a probíhá ve třech po sobě následujících etapách, kterými jsou:

- plánování,
- implementace,
- kontrola.

Jednotlivé etapy marketingového procesu se uskutečňují ve specifickém kontextu, návaznosti a propojení. Sled těchto činností nelze změnit. V rámci marketingového procesu jsou tyto etapy chápány jako celek, který obsahuje zpětné vazby i kontrolní mechanismy. [6]

#### 3.1 Plánovací etapa

Základem marketingové etapy plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazbu mezi cíli podniku a zvolenými strategiemi pro uskutečnění cílů v návaznosti na vybrané zdroje a v rámci měnících se podmínek.

Plánovací etapa zahrnuje následující kroky:

- marketingová situační analýza,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií (a programů),
- sestavení marketingového plánu.

Plánovací etapa je založena na dobrých a spolehlivých informacích, které vypovídají o dosavadním vývoji a současném stavu firmy. Můžeme zde uvést i odhad budoucích možných příležitostí firmy. V této etapě je tedy nutné mít dostatečně dobré a hlavně ověřené informace, které musí mít základ ve vyhovujícím informačním systému firmy. [6]

#### 3.2 Marketingová situační analýza

Stanovení cílů firmy a vhodný výběr strategií vedoucích k dosažení cílů a vizí podniku, by mělo být vždy podloženo vypracováním situační analýzy podniku. Tato analýza je prvním krokem plánovací etapy strategického marketingového řízení. Podstatou situační analýzy je identifikace, analýza a ohodnocení veškerých faktorů ve firmě, které budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy. Smyslem vyhotovení situační analýzy je nalezení



správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu a mezi schopnostmi a zdroji firmy. [7]

Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných marketingových cílů a strategií podniku pro jednotlivé trhy včetně strategií prvků marketingového mixu. Daná situační analýza zkoumá prostředí firmy, konkurenci a odhad budoucí poptávky a prodejů. [7]

### 3.2.1 Marketingové prostředí firmy

Podnik je jako živý ekonomický organizmus, který nemůže existovat samostatně bez prostředí, které ho obklopuje a ovlivňuje jeho reakce. Tvoří ho řada činitelů, kteří mají vliv na volbu výrobku, na distribuční cesty i na styl komunikace se zákazníky. Prostředí ovlivňuje i výběr marketingových cílů a volbu strategií. Pokud manažeři nedovedou vliv prostředí zmapovat a odhalit, podnik nebude „mít čas“ reagovat, a tím si sníží naděje na prosperitu a zvýší tak rizika neúspěchu. [6]

Marketingové prostředí existuje na dvou úrovních:

- Makroprostředí
- Mikroprostředí

**Makroprostředí** se může také někdy označovat za „globální“ makroprostředí. Toto prostředí se utváří ze šesti skupin faktorů, které firmu ovlivňují zvenčí a přímo či nepřímo působí na všechny její aktivity. Tyto aktivity firma nemůže žádným způsobem kontrolovat a nemá na ně vůbec žádný vliv, proto se o nich také hovoří jako o faktorech nekontrolovatelných. [2]

Pro zhodnocení vnějšího vlivu prostředí podniku, lze použít PEST analýzu, která vznikla z počátečních písmen českých a anglických názvů daných faktorů. Zkoumají se zde faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. [7]

Mezi politické faktory patří politická stabilita vlády, daňová politika, sociální politika a zákony. Politický faktor vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.

Mezi ekonomické faktory patří vývoj hrubého domácího produktu (HDP), míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost a fáze ekonomického cyklu. Z ekonomického prostředí získávají podniky výrobní faktory a kapitál. [7]

Sociální faktory působí jako faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů nebo podmiňují chování organizace. Mezi faktory spojené s kupním chováním patří vzdělání, mobilita, životní úroveň a životní styl obyvatel. Mezi faktory podmiňující chování organizací můžeme zařadit kulturní a sociální vlivy působící na jednání organizací. [7]

Technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací a informační technologie. Tyto technologické změny jsou pro podnik zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenční schopnost. [7]

Analýza těchto čtyř faktorů by měla firmě odkrýt atraktivní příležitosti na trhu, co jí trh nabízí, ale také jaká nebezpečí a nástrahy jsou na trhu skryty. Faktory ukazují, co by se mohlo pro firmu stát výhodou i s jakými těžkostmi by měla počítat. [2]

**Mikroprostředí** je „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Dále potom také zákazníci, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost a konkurenti. Tyto faktory činnost podniku více či méně ovlivňují, podnik je na nich více či méně závislý. Výhodou oproti makroprostředí je, že podnik si dané faktory může sám aktivně měnit. To znamená, že si může vybrat jiného dodavatele, uzavřít spolupráci s konkurenty nebo komunikovat se zákazníky pomocí reklamních kampaní. [3]

Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a ovlivňují činnost firmy. Chování firmy je ovlivněno konkurencí, odběrateli, dodavateli, substitučním zbožím a také potencionálními novými konkurenty. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil. Jsou to:

- hrozba nových vstupů do odvětví,
- soupeření mezi stávajícími firmami,
- hrozba náhražek,
- dohadovací schopnost kupujících,
- dohadovací schopnost dodavatelů. [7]

### 3.2.2 SWOT analýza

K posouzení činností podniku, jeho oddělení nebo výkonnosti produktu je často využívána analýza silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), která se podle počátečních písmen anglických slov nazývá zkráceně SWOT analýza. [5]

Tato analýza zpracovává data z auditů a zdůrazňuje důležité položky z interního a externího prostředí firmy.

**Silné stránky** – za silnou stránku jsou považovány ty vnitřní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu a představuje oblasti, ve kterých je velmi dobrá. Tuto stránku lze využít ke stanovení konkurenční výhody. Posuzujeme zde možnosti, potenciál, schopnosti a dovednosti firmy. [1]

**Slabé stránky** – tento faktor je přesným opakem silných stránek, hodnotí se, v čem se firmě nedaří. Slabé stránky brání efektivnímu rozvoji firmy.

**Příležitosti** – jsou to možnosti, s jejichž realizací firma může dosáhnout požadovaného růstu. Tyto možnosti se musí nejprve identifikovat a pak s nimi může firma počítat.

**Hrozby** - jsou to změny nebo nepříznivé situace v podnikovém okolí, které znamenají překážky pro danou činnost. Podnik musí rychle reagovat na tyto změny nebo situace, aby předešel úpadku či nebezpečí neúspěchu. [1]

Tab. 1 SWOT analýza Zdroj: vypracováno autorem

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Při sestavování SWOT analýzy se musí dávat pozor, kterým směrem se zaměřují jednotlivé kategorie. Firma si musí uvědomit, že slabé a silné stránky jsou její vnitřní faktory, které může sama ovlivnit. Naopak příležitosti a hrozby se řadí mezi vnější faktory, které přímo ovlivnit nemůže. [1]

Na základě výsledků SWOT analýzy lze formulovat tyto základní strategie:

SO – je založená na využití příležitostí pomocí silné stránky,

ST – využívá silnou stránku podniku, která umožní vypořádat se s ohrožením,

WT – minimalizuje ohrožení, které působí na slabou stránku podnikových zdrojů a dovedností,

WO – identifikuje přitažlivé příležitosti a vede k investování zdrojů, které umožní posílit v současnosti existující slabou stránku. [4]

SWOT analýza je základem vypracování každé marketingové strategie. Všechny organizace by si ji měly vytvořit, aby zjistily, v čem jsou jejich slabé stránky a naopak v čem jsou lepší než konkurence.

Úkolem tvorby marketingové strategie je využít zjištěných možností, realizovat šance a minimalizovat rizika, resp. působit proti vzniku rizik a naopak posilovat pozitivní příležitosti. V rámci strategické analýzy je nutné pravidelně prověřovat šance a rizika podniku jako celku i jednotlivých dílčích úseků. [16]

### 3.2.3 Marketingové cíle podniku

Po provedení SWOT analýzy může firma přistoupit ke stanovení specifických cílů na určité plánovací období. Většina manažerů bere pojem cíle jako popis úkolů, které jsou specifické a berou ohled na jejich rozsah a potřebný čas. [8]

Marketingové cíle vycházejí ze SWOT analýzy a musí být kompatibilní s danou situační analýzou.

Cíle podniku popisují, kam se má podnik dostat, aby byl vždy zajištěn jeho budoucí stav, který má zabezpečit zdravý růst a prosperitu podniku. Cíle představují úkoly, které podnik musí zvládnout ve stanoveném čase, aby dosáhl požadovaného stavu.

Marketingové cíle jsou odvozeny od primárních podnikových cílů a vyjadřují konkrétní marketingové úkoly na určité časové období. Tyto cíle neobsahují instrukce ani pokyny, jak dosáhnout jejich stanovení, ale pouze ukazují požadovaný cílový stav. [17]

Marketingové cíle podniku by měli být:

- **Specifické** - přesné vymezení, co je cílem.
- **Měřitelné** – kvantifikace požadovaného cílového stavu.
- **Akceptované** – soulad marketingových cílů s firemními.
- **Reálné** – dostatečná náročnost a splnitelnost cílů.
- **Termínované** – časově vymezený horizont pro splnění cíle.

Podle začátečních písmen byla metoda stanovování cílů pojmenována SMART. [17]

### 3.3 Formulace marketingových strategií

Marketingové strategie určují základní směry postupu, vedoucí ke splnění cílových úkolů, aby bylo dosaženo zvoleného stavu pro budoucnost. Jsou jedním z faktorů, na základě kterých jsou odvozovány výkonnostní podnikové i marketingové cíle. Účelem marketingové strategie je vytvoření výhodné tržní pozice a na jejím základě dosažení určitých výsledků, které budou pokud možno dlouhodobé. [6]

Při výběru vhodné strategie musí podnik přihlížet k základním požadavkům:

- Je strategie ve firmě proveditelná z hlediska zdrojů a technologie?
- Řeší strategie naznačený problém?
- Je strategie jednoznačná?
- Je tato strategie udržitelná z hlediska konkurence a vede ke konkurenční výhodě?
- Vede tato strategie k požadovanému podílu na trhu a ziskovosti? [17]

Každý podnik je do značné míry jedinečný svými cíli, posláním a vizí. Podnik navíc působí ve specifických ekonomických a sociálních podmínkách. Každý podnik je jiný a proto by měl mít svoji vlastní marketingovou strategii. Je už zřejmě jisté, že existuje řada marketingových strategií. V každé literatuře jsou uváděny následující tři strategie, které patří k základním a nejrozšířenějším:

- strategie minimálních nákladů,
- strategie diferenciací produktu,
- strategie tržní orientace. [2]

#### **Strategie minimálních nákladů**

Tato strategie usiluje o co nejnižší náklady ve výrobě i v distribuci. Podnik je tak schopen nabízet produkty za nižší ceny než jeho konkurenti. Získává tak konkurenční výhodu a tím i větší podíl na trhu. Tato strategie je určena podnikům, u kterých se předpokládá výrobní podnikatelská koncepce. Podniky musí být orientovány na využití kvalitních technologií a musí dosahovat co nejlepších výsledků, jak v oblasti výroby, nákupu tak i distribuce. Strategie minimálních nákladů se uplatňuje většinou ve firmě, která se orientuje na rozsáhlý a charakteristický masový trh. [3]

Při použití této strategie počítá firma s určitým rizikem. Tímto rizikem je myšlený podnik, který se objeví na trhu s ještě nižšími náklady. Podnik, který zakládá své postavení na dané

strategii, to značně poškozují. Řešením pro tyto podniky je, aby se zaměřili na ty konkurenty, které aplikují buď stejnou, nebo podobně zaměřenou strategii. [3]

### **Strategie diferenciacie produktu**

Tato strategie se zaměřuje na dosažení dobrého výkonu v určité oblasti, která je pro zákazníka důležitá a je oceňována trhem. Diferenciacie v překladu znamená odlišení. Podnik se tak snaží o to, aby získal např. dobré postavení v oblasti servisu, jedinečnosti produktu, doplňkových služeb, nových technologií. Mezi nejpobulárnější odlišení od konkurence patří trvanlivost, značka, image, jakost, forma a také psychologické nástroje a distribuce. Podnik se touto strategií snaží využít svých silných vlastností, které mu pomáhají získat některou z oblastí konkurence. Tato strategie je vhodná především pro podniky malé a střední. Tyto podniky totiž nemají dostatečné finanční zdroje, aby mohli konkurovat podnikům, které mají vedoucí pozici na trhu. [3]

### **Strategie tržní orientace**

Podnik, který se rozhodne pro tuto strategii, se zaměří jen na jeden nebo více malých segmentů. Podnik neusiluje o ovládnutí celého trhu, ale zaměřuje se na to, aby rozpoznal co nejlépe potřeby zvoleného segmentu. Snaží se získat vedoucí postavení v určité oblasti zájmu zákazníků. Tuto strategii trh nejčastěji člení podle hlediska demografického nebo geografického. Dále tuto strategii trh rozdělí na základě frekvence užívání produktu spotřebitelem. Nejčastějším problémem v této strategii je nedostatek zdrojů pro obsluhu trhu velkého rozsahu, vysoká ziskovost některého segmentu anebo malá konkurence v daném segmentu. Strategie tržní orientace většinou nepůsobí sama, ale firmy ji rády kombinují se strategií minimálních nákladů nebo diferenciací produktu. Tyto strategie jsou však dosti protikladné, spíše se tak vylučují. [3]

Základem při budování marketingové strategie je výrobek, cenové strategické směry, distribuční strategie a komunikační strategie. S těmito strategiemi souvisí kultura organizace, což znamená styl fungování a chování podniku, kde zákazník je středem zájmu. Je zde také kladen důraz na trh, jeho poznání, pochopení, porozumění a uspokojení. [6]

### 3.3.1 Marketingové strategie ve výrobní oblasti

Zde je převážně důležitá marketingová klasifikace výrobků, což tvoří individuální výrobek, výrobní řada a výrobní mix.

Individuální výrobek je jakýkoliv jednotlivý výrobek určený pro zákazníka a řešící jeho problémy. Faktorem při vytváření marketingové strategie pro individuální výrobek je životní cyklus výrobku.

1. Strategie v etapě zavádění
2. Strategie v etapě růstu
3. Strategie v etapě zralosti
4. Strategie v etapě zániku [6]

#### Strategie výrobní řady

První strategickou alternativou je prodloužení výrobní řady směrem dolů a druhou je prodloužení směrem nahoru. Problémem firmy je šetření, jehož výsledkem bude rozhodnutí, o který výrobek bude výrobní řada obohacena a který z prodeje stáhne.

Tato strategie je nesmírně důležitá a zároveň velmi obtížná pro formulování. Vyžaduje totiž komplexní pohled na výrobní problematiku, protože výrobní řady představují pro většinu podniků základní nabídku. Firma musí být schopna reagovat na zákaznickou změnu nebo na nové výrobky, které zavede konkurence. Reakce podniku je buď vyřazení výrobku, nebo zavedení výrobku do výrobní řady. [6]

#### Strategie výrobního mixu

V této strategii existují dvě možnosti buď přidat nové výrobní řady a rozšířit marketingový mix, nebo některé z existujících řad vyřadit nebo zúžit. Důležitý atribut v této strategii je značka výrobku. Značka slouží k odlišení zboží od konkurence. Je důležitá jak pro spotřebitele, tak i pro výrobce. [6]

### 3.3.2 Formulování marketingové strategie v cenové oblasti

V této oblasti je především vše závislé na charakteru kupujících v tržním segmentu a konkurenci. Někteří kupující se snaží o získání informací, které oznamují, jaké výrobky podniky prodávají a za kolik. Někteří zákazníci jsou ochotni zaplatit i vyšší cenu za výrobek.

Tuto oblast můžeme rozdělit na čtyři základní strategie:

1. Diferenční cenová oblast
2. Konkurenční cenová strategie
3. Strategie ocenění výrobkové řady
4. Strategie psychologické ceny [6]

### 3.3.3 Formulování marketingových strategií v oblasti distribuční politiky

Tato oblast se zaměřuje na správné užití a bezproblémovou spotřebu výrobku jeho vhodným umístěním na trhu. Důležité zde je zákaznické preference a jejich pochopení, vzájemné vztahy všech účastníků cesty a udržování a stupeň pokrytí jednotlivých trhů určitými výrobky. Vyskytuje se zde řada problémů, které cestu k zákazníkovi komplikují a zdražují. V této oblasti máme tři druhy strategií, které se soustředí na výběr nejefektivnějšího typu cesty a neoptimálnější počet distributorů.

1. Strategie intenzivní distribuce
2. Strategie selektivní distribuce
3. Strategie exkluzivní distribuce [6]

### 3.3.4 Formulování marketingových strategií v oblasti marketingové komunikace

Tato oblast se zaměřuje na vytváření komunikačních programů, které obsahují cíle komunikace. Tato strategie přispívá k dobré informovanosti zákazníka a úspěšnému prodeji výrobků. Strategie, ale nenesou odpovědnost za faktický prodej zboží či přímý prodejní výsledek. Strategie jsou prvotně ovlivněny rozhodnutím podniku, zda použije strategických směrů push nebo pull.

Tato oblast se dělí na push strategii a pull strategii. Firmy si, ale často vybírají obě strategie zároveň. [6]

## 3.4 Formulace marketingových programů

Po vytvoření a zvolení základní strategie musí firma vypracovat podpůrné programy, pro realizaci vybraných strategií. [7]

Program se skládá ze zásadních rozhodnutí o marketingovém mixu a o marketingových nákladech.



**Marketingové náklady** zahrnují veškeré náklady potřebné k dosažení marketingových cílů, které stanoví vypracování podpůrných programů.

**Marketingový mix** je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení marketingových cílů na daném cílovém trhu. Marketingový mix zahrnuje čtyři marketingové nástroje:

- product – výrobek,
- price – cena,
- place – místo prodeje,
- promotion – marketingová komunikace. [14]

**Výrobek** je v každém podniku základní stavební jednotkou marketingových aktivit. Každý výrobek vyjadřuje své potřeby, přání, požadavky a hlavně očekávání zákazníků a odpovídá svými vlastnostmi požadovanému účelu využití a užitku. Každý podnik se musí snažit, aby uspokojil zákazníka lépe než konkurence.[5]

**Cena** je záležitostí prodejce a dodavatele. Cena produktu musí být v užitku, který zákazník od něj očekává. Zákazník přemýšlí, zda hodnota výrobku odpovídá ceně, která má být zaplacená. [5]

Cenu si firma může stanovit těmito různými způsoby:

- cena založená na nákladech,
- cena vytvořená na základě poptávky,
- cena stanovená na základě cen konkurence,
- cena podle marketingových cílů podniku,
- cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem. [2]

**Místo prodeje** je dostupnost mít výrobek ve správný čas na správném místě, za správnou cenu a za přispění přiměřené komunikace. Provádí se pomocí distribučních kanálů od dodavatele k zákazníkovi. Mezi výrobcem a zákazníkem vstupuje většinou jeden nebo více distribučních kanálů. Mohou to být obchodní zástupci, dealeři, zprostředkovatelé. Správná volba distribučního kanálu ovlivňuje všechny další marketingové činnosti. [5]

**Komunikace** je jednou z nejdůležitějších a nejnákladnějších součástí marketingového mixu. Prostřednictvím komunikace sděluje firma zákazníkovi, že dokážeme uspokojit jeho očekávání, potřeby, že vyřeší jeho problém anebo mu nabídne něco výhodného než konkurence. Marketingová komunikace se stále mění v návaznosti na očekávání zákazníků a na

vývoji trhu a měnících se technologiích. K tomu využívá inovované metody komunikačních nástrojů. [5]

Mezi základní nástroje marketingové komunikace patří:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations,
- osobní prodej,
- přímý marketing. [5]

Firma by nejprve měla stanovit cílové zákazníky, které bude obsluhovat. Poté by se pak měla rozhodnout, zda a jak přizpůsobí marketingový mix místním podmínkám. Důležité je, aby zákazník věděl, kde se dá produkt koupit, náklady, které se spojují s nákupem a hodnota, kterou jim přináší. Toto jsou základní informace, které zákazník potřebuje. Firma také potřebuje zpětnou vazbu se zákazníkem, neboli komunikaci se zákazníkem. [11]

### **3.5 Zdokonalení plánovací etapy marketingového procesu**

Marketingové strategie jsou výrazným prvkem plánovacího procesu, kterému napomáhají k dosažení marketingových a podnikových cílů. Vhodný výběr strategie je proto tak podstatný a každé zlepšení má blahodárné účinky. [6]

Firmy často volí mezi více aktivitami, ale vybrat si můžou jen jednu, protože mají nedostatek finančních nebo jiných zdrojů. K tomu, aby se firma správně rozhodla, je nutné provést podnikatelskou analýzu portfolia. [12]

Tato podnikatelská analýza umožňuje posoudit a názorně popsat situaci strategických podnikatelských jednotek na určitých trzích a naznačit jejich specifikaci. Strategická podnikatelská jednotka může označovat závod, obchodní provozovnu obchodního řetězce, ale také výrobnou řadu nebo jinou, v rámci podniku relativně samostatnou jednotku. Tato jednotka musí splňovat následující tři podmínky:

- lze ji samostatně plánovat,
- má vlastní konkurenty,
- má vlastního manažera. [2]

Analýza portfolia dává firmě odpověď na otázku, co dál s danou strategickou jednotkou – zda ji udržovat, rozvíjet nebo naopak tlumit či zrušit.

Mezi nejvýznamnější nástroje analýzy portfolia patří následující modely:

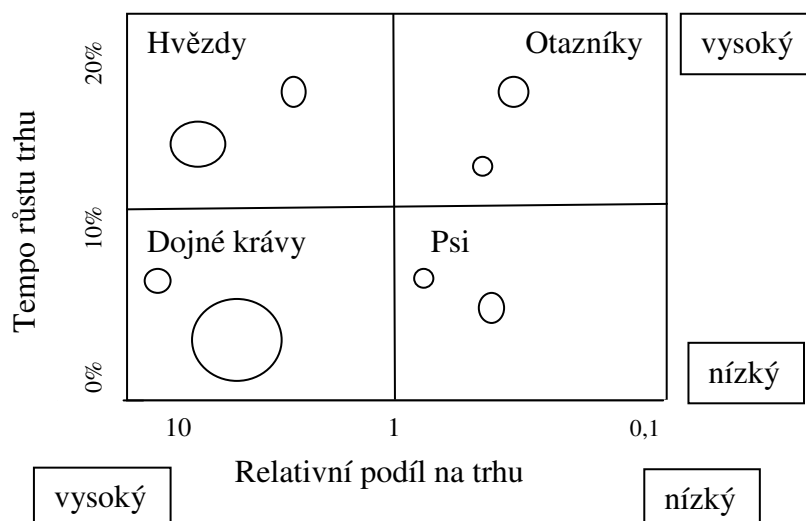
- Matice BCG (Boston Consulting Group)
- GE (General Electric) – nebude zde více popsána [2]

### 3.5.1 Matice BCG

Tato strategie byla vyvinuta Bostonskou skupinou (BCG - Boston Consulting Group), aby firmám analyzovala výrobní řady nebo jejich obchodní jednotky.

Tato strategie vyplývá ze dvou hlavních parametrů – relativní tržní podíl a míra růstu tohoto trhu. Každý výrobek nebo aktivitu firmy můžeme podle výše uvedených dvou hledisek zakreslit do matice. Tato matice rozlišuje základní čtyři kvadranty: hvězdy, dojně krávy, otazníky a psi, které jsou níže popsány. [12]

Tab. 2 Matice BCG Zdroj: vypracováno autorem



Vertikální osa BCG matice zobrazuje přírůstek tržeb u jednotlivých produktů v procentech. Matice je rozdělena na dva díly od 0 do 20 % růstů, ačkoli v praxi mohou být hodnoty i ještě vyšší. Za mezník mezi pomalým a vysokým tempem růstu se považuje 10 %. Na horizontální osu se nanáší relativní tržní podíl v násobcích (poměr tržeb firmy k tržbám jednoho nebo několika největších konkurentů v odvětví). Hodnota 10 znamená, že sledovaný produkt má desetkrát větší tržby než jeho největší konkurent. [19]

Podle tržního podílu a růstu trhu Bostonská matice dělí produkty do čtyř kategorií:

**Hvězdy** – představují výrobky nebo oblasti s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. Jsou pro firmu silnými kartami pro budoucnost. V současnosti je zde, ale zapotřebí značné investice. Tato fáze netrvá dlouho, za nějaký čas se změní v dojně krávy. [13]

**Dojné krávy** - tato část je charakterizována vysokým podílem na trhu a nízkým stupněm růstu. Jsou to produkty nebo oblasti, které jsou už na trhu zavedené a úspěšné a zajišťují finanční podporu ostatním skupinám výrobků. [13]

**Otazníky** - jsou to produkty nebo oblasti s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu, tato fáze vyžaduje velkou finanční podporu, aby se udrželi na trhu a případně se staly hvězdami. [9]

**Psi** - jsou to produkty nebo oblasti s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu, které vynášejí tolik peněz, aby se udrželi na trhu, ale žádný zisk. Firma by musela vložit vysoké náklady, aby produkt nebo oblast vynášeli zisk. [9]

Možné strategie, pro které se firma může rozhodnout lze rozdělit na tyto:

- udržovat,
- sklízet,
- budovat,
- zbavovat se.

Výsledky analýzy jsou vodítkem pro stanovení role, kterou budou hrát strategické podnikatelské jednotky v budoucím vývoji firmy. Důležité je, aby firma měla zájem o vyvážení výrobního portfolia.[6]

Tento model se doporučuje pro dlouhodobější plánování s horizontem pěti a více let. Model je dobré využívat uvážlivě, protože na jedné straně je to jednoduchý model, ale na straně druhé je právě pouze zjednodušeným pohledem na danou realitu.

### **3.6 Implementace a kontrola etapy marketingového procesu**

Naplánovat dobrou strategii je jen počátek úspěšného marketingu. Pokud firma bude mít dobrou strategii, ale nebude ji umět správně použít v praxi, tak tato strategii ztrácí svůj význam. Implementace je proces, v jehož průběhu se z marketingových strategií a plánů stávají marketingové akce směřující k naplnění strategických marketingových cílů. Zatímco marketingové plánování se ve vztahu k marketingovým aktivitám zabývá otázkami, co a proč, implementace odpovídá na otázky kdy, kde, kdo a jak. [9]

Firmy potřebují při realizaci své strategie sledovat výsledky a monitorovat nový vývoj. Některé prostory se celá léta nemění, ale některá se mění rychle a to značně. [8]

Proces strategického marketingového řízení je ukončen kontrolou. Tato kontrola se týká všech postupů, které firma využívá k naplnění svých cílů. Jsou to převážně marketingové strategie, které určují směr těchto postupů. V marketingovém procesu je kontrolou kontrola současných použitých strategií. Máme čtyři různé marketingové kontroly:

- kontrola ročního plánu,
- kontrola rentability produktu,
- strategická kontrola,
- kontrola efektivnosti. [7]

Kontrola je běžnou věcí v operativním řízení, ve strategickém řízení tomu tak není. Podle Mefferta je žádoucí zajistit tři základní aspekty kontroly:

- Kontrola konzistence – prověřování strategických plánů, co do úplnosti.
- Kontrola premis – dohled nad kontrolou externího a interního vývoje strategického plánu.
- Kontrola provedení – prověření postupů realizace strategických cílů. [7]

Vyvrcholením strategického marketingového procesu je marketingový plán, který obsahuje veškeré procesy, které jsou výše uváděny. Jedná se o SWOT analýzu, cíle podniku, marketingové strategie k naplnění cílů, implementaci a kontrolní mechanismy. Každá fáze, která následuje, musí bezprostředně vycházet z předchozí fáze. Marketingový plán firmě prokazuje návratnost investovaného času a finančních prostředků.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA FIRMY STROJÍRNA NOVOTNÝ S. R. O.

### 4.1 Profil společnosti Strojírna Novotný s. r. o.

Strojírna Novotný s.r.o. (dále jen Novotný) je strojírenská společnost, která se specializuje na výrobu svařenců, dále nakladačů a vyvážecích souprav<sup>1</sup> pro lesní hospodářství. Majitel firmy Ing. Vojtěch Novotný podniká v oblasti strojírenství od roku 1991. Od 1.1.2011 došlo k transformaci společnosti z fyzické osoby na s.r.o. Firma působí v Olomouckém kraji ve dvou závodech, které jsou od sebe vzdáleny cca 5 km. V obci Dubicko vyrábí svařence nakladačů a přídatných zařízení pro vlastní produkci, především ale pro německou firmu Weidemann. Druhý výrobní závod ve Vitošově je zaměřený na montáž vlastních strojů. V roce 2008 firma zaměstnávala 120 zaměstnanců a z toho 95 výrobních a 25 režijních, dnes zde pracuje necelých 90 zaměstnanců.

Stroje vyráběné firmou Novotný mají široké využití od zemědělství, přes stavebnictví až po lesní hospodářství. Společnost Novotný vyrábí lesní techniku od roku 2004 a ráda by se v budoucnu v této oblasti více profilovala. Firma Novotný se v oblasti lesní techniky zaměřuje na výrobu malých vyvážecích souprav, jejichž použití při vyvážení dříví snižuje poškození lesní půdy a zatížení lesních ekosystémů.

Vyvážecí soupravy kromě České republiky úspěšně vyváží na zahraniční trhy Švédsko, Francie, Polsko, Německo, Rakousko, Kanada. Firma očekává v budoucích letech růst segmentu malých k přírodě šetrných lesnických strojů, proto se na žádost vedoucího marketingu se bakalářská práce zaměří na marketingovou strategii podniku v oblasti lesní techniky.

Logo společnosti:



Obr. 1 Logo společnosti [20]

---

<sup>1</sup> Vyvážecí souprava je samojízdný kompaktní stroj pro soustředování krátkých sortimentů dříví. Hlavním pracovním nástrojem je zde hydraulický jeřáb s drapákem, který v porostu nakládá vyrobené sortimenty na ložnou plochu. Vyvážecí soupravy mívají nejčastěji 8 kol na boogie nápravách umístěných na zlomovacím podvozku. [10]

## 4.2 Výrobní program lesní techniky

Firma Novotný začala s výrobou lesní techniky, jak již bylo výše zmíněno v roce 2004. Společnost začala vyrábět lehkou vyvážecí soupravu s nosností do 5 tun, která je od roku 2006 nabízena pod značkou LVS 5. V dalších navazujících letech svůj výrobní program lesní techniky rozšířila o probírkovou vyvážecí soupravu LVS 5000 a probírkový harvester<sup>2</sup> Novotný H-40. U LVS 5 a LVS 5000 nyní probíhá sériová výroba u harvestoru H-40 se jedná zatím o testovací prototyp.

### Vyvážecí souprava LVS 5

Tato vyvážecí souprava je prvním produktem ze segmentu lesní techniky, kterým se společnost Novotný uvedla v roce 2005 na trhu lesnických strojů. Lesní vyvážecí souprava LVS 5 je určena k vyvážení 2 – 5 metrových sortimentů zejména z probírek a nahodilých těžeb. Nosnost vyvážecí soupravy je 5 tun. Objem ložné plochy je 5 m<sup>3</sup>. Celková hmotnost stroje včetně nákladu je do 10 tun, proto je tato vyvážecí souprava zařazena mezi ekologické a k přírodě šetrné technologie přibližování dříví. [27]

Ve vyvážecí soupravě LVS 5 je použit motor Yanmar o výkonu 52 kW a hydraulické komponenty Sauer Danfoss. Pojezd je řešen prostřednictvím hydromotorů v bogie převodkách a osmi kol s nízkotlakými pneumatikami širokými 400 mm (volitelně také 500 mm). Pro pohon stroje v těžkém terénu lze zapnout protiprokluzový systém ASC, zajišťující pohon všech 8 kol zejména v těžkých podmínkách (tzv. hydraulická uzávěrka všech kol). Tento systém zajišťuje pro LVS 5 vysokou průchodnost v těžkém terénu. Otočná sedačka umožňuje pohodlnou jízdu vpřed i vzad. [27]

Hydraulická ruka standardně o délce 4,8 metrů s nosností 500 kg umožňuje nakládku sortimentů na ložnou plochu LVS 5. Při vyvážení tak nedochází k poškození kořenových náběhů zbylého porostu i terénu a zároveň se zamezuje znečištění odvážené dřevní hmoty. LVS 5 je ideálním prostředkem k využití sortimentní metody těžby dřeva v probírkových porostech. Bližší údaje o stroji si můžete najít v příloze. (viz příloha I.) [27]

---

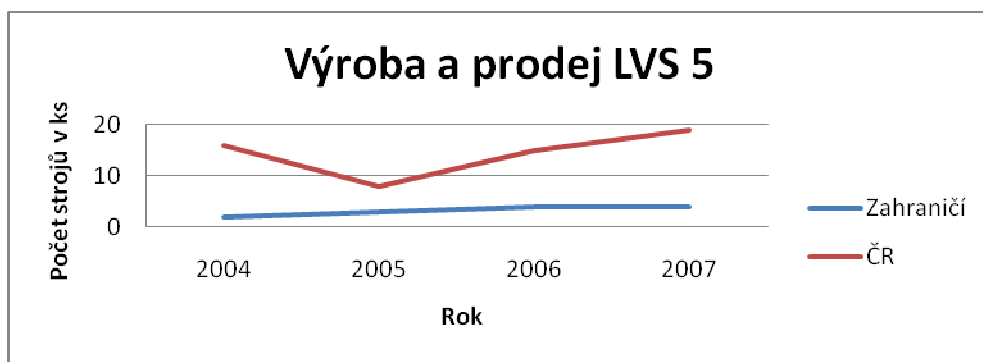
<sup>2</sup> Harvester je samojízdní operační stroj, který strom kácí, odvětňuje, rozřezává, měří, označuje, přemísťuje a ukládá výřezy v jednom cyklu. Jednotlivé výřezy vyrobené harvestorem zůstávají v porostu v neurovnaných či urovnaných hraních k okrajím vyvážecích linek. [10]



Stroj je schválen Ministerstvem dopravy a spojů pro provoz na pozemních komunikacích, což umožňuje obsluhu stroje přejezd mezi pracovišti i na delší vzdálenosti.



Obr. 2 LVS 5 Zdroj: [27]



Graf 1. Výroba a prodej LVS5 Zdroj: vypracováno autorem podle [27]

Podle matice BCG bychom výrobek LVS 5 umístili do pozice „hvězd“. Výrobek má vysoký podíl na trhu a v dnešní době je už úspěšně zavedený.

### Vyvážecí souprava LVS 5000

Se sériovou výrobou vyvážecí soupravy LVS 5000 začala firma Novotný v roce 2009. Lesní vyvážecí souprava LVS 5000 je určena k vyvážení 2 – 5 metrových sortimentů zejména z probírkových a nahodilých těžeb. Nosnost vyvážecí soupravy je 5 tun. Objem ložné plochy je 5 m<sup>3</sup>. Při konstrukci stroje firma Novotný vycházela ze staršího modelu vyvážecí soupravy LVS 5, s přihlédnutím k nejčastějším požadavkům a potřebám našich zákazníků. Proto je pro pohon stroje použit silnější motor Cummins o výkonu 60 kW, přenos hnací síly je zajištěn pomocí hydromotorů, které pohánějí mechanické diferenciály, odtud je přes pastorek na poloose a řetězový převod v boggie nápravách zajištěn pohon

všech 8 kol. Diferenciály jsou vybaveny mechanickou uzávěrkou. Vyvážecí souprava je standardně vybavena pneumatikami o šířce 500 mm, což výrazně snižuje měrný tlak na půdu a zvyšuje trakční sílu. Hydraulická ruka Cranab FC 45 s teleskopickým výsuvem o délce 6,1 metru s nosností 1130 kg ve 3 metrech a s regulací rychlosti jednotlivých funkcí umožňuje efektivní nakládku sortimentů na ložnou plochu LVS 5000.

Pro větší komfort obsluhy je vyvážecí souprava vybavena otočnou, bezpečnou a klimatizovanou kabinou. Kabina je vybavena sedačkou Grammer s komfortními opěrkami a joysticky Caldaro. Veškeré funkce stroje jsou elektronicky řízeny speciálně vyvinutým softwarem SCAD. Klimatizace a rádio s MP3 přehrávačem jsou již v základní výbavě. Kabina splňuje standardy ISO ROPS, OPS a FOPS. [27]

Podle matice BCG je výrobek LVS 500 uveden do pozice „otazníky“. Tento výrobek nemá zatím takový podíl na trhu jako LVS 5 a vyžaduje stále finanční podporu. V roce 2012 se dá očekávat, že se dostane do pozice „dojných krav“.



Obr. 3 LVS 5000 Zdroj: [20]

### **Probírkový harvestor H-40**

Harvestor Novoný H 40 je určený především do probírkových porostů. Kompaktní čtyřkolý podvozek umožňuje malý poloměr otáčení, snadnou manévrovatelnost a přitom výbornou stabilitu v terénu. Motor Cummins o obsahu 4500 cm<sup>3</sup> a výkonu 69 kW je zárukou dostatečné efektivity stroje při nízkých provozních nákladech. V současnosti je stroj nabízen s osvědčenou hydraulickou rukou Kesla 571 H, harvestorovou hlavicí Keto 51 určenou speciálně do zavětvených probírkových porostů, a přesným měřícím systémem EPEC 4W30. [27]

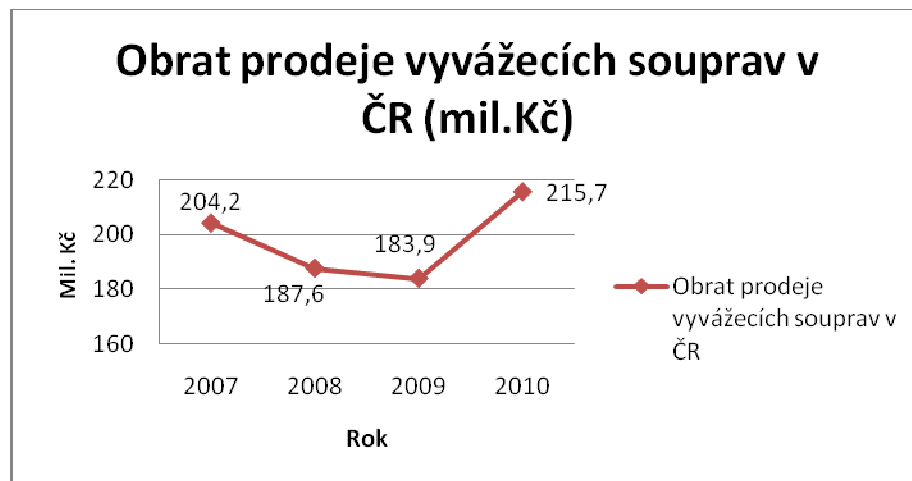
Prostorná, pohodlná, bezpečná a klimatizovaná kabina spolu s jednoduchými ovládacími prvky a jedinečným výhledem do pracovního prostoru poskytují obsluze harvestoru ergonomický komfort. Harvestor je ve stádiu testování prototypu a dosud se nevyrábí.

Tento výrobek zatím podle matice BCG nelze posoudit. Jedná se zatím o prototyp.



Obr. 4 Harvestor H-40 Zdroj:[20]

### 4.3 Prodej výrobků v posledních letech



Graf 2. Obrat prodeje vyvážecích souprav v ČR  
Zdroj: Vypracováno autorem podle [27]

Z Grafu 2 je vidět obrat z prodeje vyvážecích souprav Novotný během posledních čtyř let. Z grafu je patrné, že obrat firmy v oblasti malých vyvážecích souprav se snížil o 2 mil., což bylo zapříčiněno hospodářskou krizí, která v roce 2008 udeřila. V roce 2010 se firmě začalo velmi dařit, což můžeme vidět na grafu 2, kde firma měla obrat z prodeje vyvážecích souprav v ČR přes 200 milionů korun.




Podle BCG matice se může prodej vyvážecích souprav jak v tuzemsku, tak i v zahraničí zařadili do pozice „dojné krávy“. Toto rozhodnutí je uvedeno, protože vyvážecí soupravy Novotný jsou už zaběhlými výrobky v segmentu malých vyvážecích souprav.

#### 4.4 BCG matice výrobků

V předcházející kapitole 4.3 byl přestaven výrobní program firmy Novotný a u každého výrobku, byla uvedena stručná charakteristika a pozice v BCG matici. V tab. 3 je uvedena BCG matice výrobkového programu firmy Novotný.

BCG matice nám, pomůže zjistit, jaký potenciál růstu na trhu firma zaujímá se svými výrobky a jak je na tom určený produkt s konkurencí.

Tab. 3 BCG matice firmy Zdroj: vlastní zpracování autorem

Tempo růstu trhu	20%	Hvězdy 	Otazníky	Vysoký	
	10%	Dojné krávy 	Psi 	Nízký	
		10 x vysoký	1x	nízký	0,1x
Relativní podíl na trhu					
LVS 5					
LVS 5000					

**LVS 5** – Přináší firmě Novotný přibližně 30% tržeb a tržní podíl firmy v segmentu malých vyvážecích souprav v ČR činí 35%. Tento stroj je na trhu už od začátku existence firmy a získal si určitou část zákazníků.

Mezi největšího konkurenta LVS 5 v ČR můžeme označit Vimek a Entracon.

Firmě bylo doporučeno LVS 5 nadále udržovat v takovém postavení v jakém se nachází.

**LVS 5000** – Přináší firmě Novotný přibližně 10% tržeb a tržní podíl firmy v segmentu malých vyvážecích souprav v ČR je 15%.

Mezi největší konkurenty stroje LVS 5000, kteří mají největší podíl na daném trhu vyvážecích souprav, můžeme zařadit firmu Entracon a Vimek.

Firmě bylo doporučeno rozvíjet LVS 5000, aby dosáhla významnější postavení na českém trhu malých vyvážecích souprav.

Odborné závěry byly posouzeny s firmou u obou strojů (LVS 5, LVS 5000).

**Harvestor H-40** – tento produkt nemá na trhu zatím žádný podíl, protože jak bylo už výše zmíněno, jedná se pouze o prototyp a firmě nepřináší zatím žádné zisky.

Mezi největší konkurenty u harvestorů v ČR patří John Deer, Valmet a Rottne.

Harvestor H-40 se doporučuje firmě nadále inovovat, aby mohl za několik let vynášet minimálně 10 % zisku.

## 5 MARKETINGOVÁ STRATEGIE STROJÍRNA NOVOTNÝ S. R. O.

Firma Novotný má vybudovanou strategii, která je zaměřena na prodej svých výrobků distributorům jak v zahraničí, tak i v tuzemsku. Marketingová strategie firmy je vytvořena podle marketingového mixu 4P. Výrobek je zhodnocen v předcházející kapitole 4.2.

### 5.1 Cenová analýza

Firma Novotný má široký výběr zboží od různých dílů až po samotné stroje. Každý druh zboží se pohybuje v různé cenové relaci, která závisí jak na kvalitě, tak i na konkurenci. Firma své zboží prodává třemi různými způsoby. Jedná se o prodej přímo konečnému zákazníkovi, kterému je k základní ceně přidána přírážka 40%. Další forma prodeje je přes prodejce, kterým se dává přírážka 20% k základní ceně výrobku. Posledním typem prodeje je servisní středisko, které má také 20% přírážku.

Základní prodejní cena výrobku je stanovena podle kalkulace firmy (materiál + mzdy + kooperace \* (výrobní + správní režie). K této ceně, jak je výše uvedeno, je přiřazena přírážka podle způsobu dealerů.

Příkladem může být prodej drapáku<sup>3</sup> LVS, který je prodán přímo konečnému zákazníkovi.

Tab. 4 Příklad výpočtu ceny zboží Zdroj: Vypracováno autorem

	<b>Cena</b>	<b>Procenta</b>
<b>Materiál</b>	15 575,09	
<b>Mzda</b>	2 802,10	
<b>Kooperace</b>	8,00	
<b>Výrobní režie</b>		200 %
<b>Správní režie</b>		100 %
<b>Celkem</b>	26 791,48	
<b>Konečný zákazník</b>	31 150, 55	40 %

<sup>3</sup> Drapák jsou hydraulicky poháněné kleště umístěné na konci hydraulické ruky, sloužící k nakládání a skládání dřevní hmoty. [10]

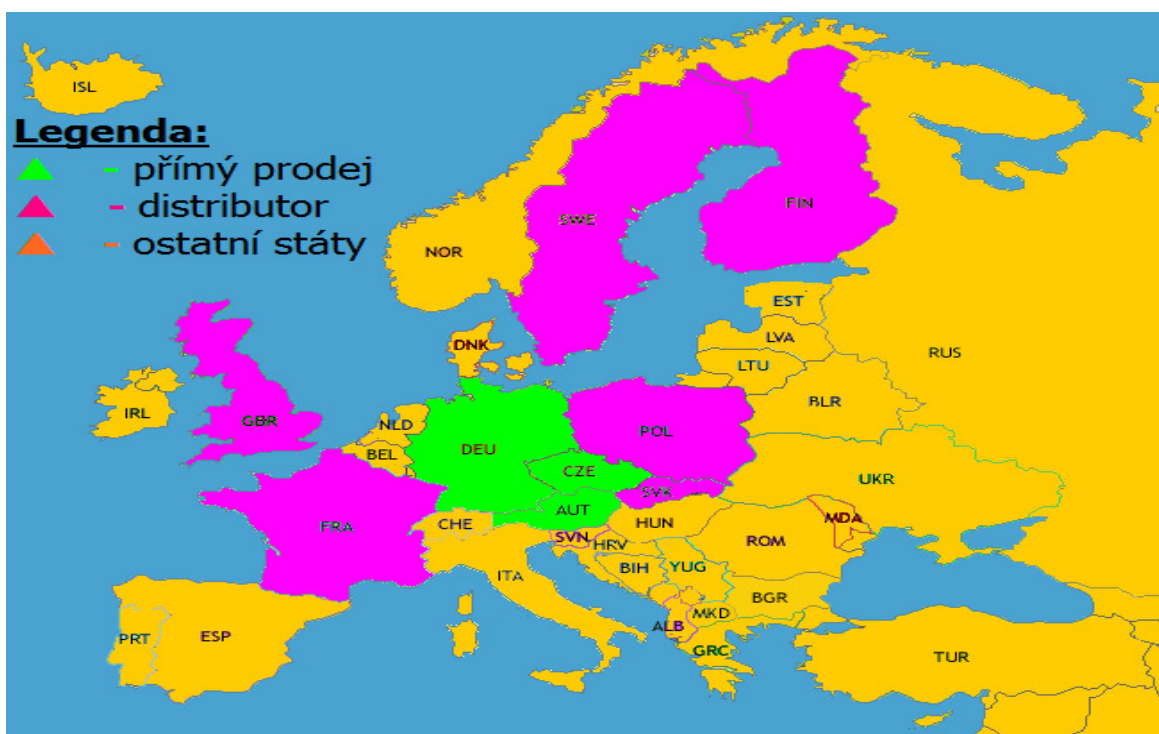
Firma Novotný stanovuje cenu svých výrobků nákladovou formou. Tato forma je přijatelná pro firmu i zákazníky.

## 5.2 Analýza distribuce

Z hlediska distribuce lesní techniky má Novotný má vybudovanou zahraniční síť distributorů, kterou hodlá v blízké budoucnosti nadále rozšiřovat. Pro distribuci lesní techniky v České republice firma využívá přímý prodej a to z následujících důvodů:

- trh malých vyvážecích souprav v ČR není veliký,
- díky přímému prodeji má firma úzké kontakty se svými zákazníky, což podporuje zpětnou vazbu.

Koupě stroje, jehož pořizovací cena převyšuje částku 2.000.000,- Kč bez DPH je většinou dlouhodobě plánovanou investicí. Každý zákazník má specifickou představu z hlediska výbavy vyvážecí soupravy, proto je potřeba ke každému zákazníkovi přistupovat individuálně. Obvyklá doba od prvotního projevení zájmu po uzavření kupní smlouvy a dodání stroje trvá vždy minimálně 4 měsíce, nejsou však ani výjimkou jednání trvající 2 a více let. V zahraničí si firma vybuodovala stabilní distribuční síť, která firmě Strojírna Novotný s. r. o. zajišťuje odbyt na zahraničních trzích. Princip distribuce strojů v ČR i na zahraničních trzích je znázorněn v následujícím obr. 5.



Obr. 5 Distribuční síť firmy v oblasti lesní techniky Zdroj: vypracováno autorem

Pro přepravu strojů k distributorům, případně ke konečným zákazníkům firma využívá buď vlastní nákladní automobil značky Mercedes, který má však omezenou nosnost do 5 tun a lze ho využít pouze pro přepravu vyvážecí soupravy LVS 5, anebo smluvní přepravní partnery, kteří se specializují na transport strojů do zahraničních destinací. Firma Novotný však zvažuje pořízení většího nákladního automobilu, který by byl schopen převážet veškeré firmou vyráběné stroje.

### 5.3 Analýza propagace

Firma Novotný se snaží o kvalitní oslovení zákazníka na co možná nejdélší dobu. Proto je důležité správné sestavení komunikačního mixu, který vede k ovlivnění zákazníka ve správnou dobu, na správném místě a ve správný čas. Firma Strojírna Novotný s. r. o. je se svými specifickými produkty zaměřena pouze na úzkou cílovou skupinu zákazníků. Firma používá následující nástroje komunikačního mixu:

#### **Reklama**

Tato forma je pro firmu v rozhlase, televizi či na billboardech málo významná protože, jak je výše zmíněno má firma úzkou cílovou skupinu zákazníků. Reklamu firma používá především prostřednictvím odborných článků a prezentací v oborových časopisech. V ČR se jedná se především o časopis Lesnická práce – časopis pro lesnickou vědu a praxi a Forest magazín. V těchto časopisech firma prezentuje nové produkty, informuje odbornou veřejnost o novinkách ve struktuře firmy, o připravovaných akcích a výstavách a hodnotí uběhlý rok a prezentuje svoje vize do budoucna.

#### **Direkt marketing**

Neboli přímý marketing firma ve své profesi neuplatňuje. Je to dáno cílovým zaměřením zákazníka. Firma Novotný má k dispozici pouze katalog svých produktů.

#### **Internet**

Firma má založené internetové stránky [www.loader.cz](http://www.loader.cz), které má také přeložené do pěti světových jazyků. Jedná se o češtinu, angličtinu, francouzštinu, němčinu a polštinu. Internetové stránky charakterizují firmu a stručně zákazníka informují o produktech, které firma nabízí. Zákazník se na webových stránkách může zeptat přímo pracovníka daného úseku, na požadované informace prostřednictvím rubriky „Napište nám“.



### **Podpora prodeje**

Firma využívá především v podobě propagačních materiálů (viz Příloha II.), které firma rozdává při svých prezentacích a na výstavách. Propagační materiály jsou k dispozici v šesti světových jazycích. Firma má také k dispozici reklamní předměty jako jsou propisky, bloky, klíčenky, trička, čepice a tašky.

Firma se nejvíce prezentuje právě na výstavách, kterých se zúčastňuje jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Na výstavách každoročně prezentuje své výrobky a zjišťuje nové trendy v lesním hospodářství. Za zmínění stojí např. KWF v Německu, FOREXPO ve Francii, FinnMetko ve Finsku a v České republice na veletrhu Silva Regina v Brně a na Dni lesní techniky v Lazech. Na výstavách sklidila firma největší úspěch v roce 2008, kde o stroje byl velký zájem.

## 6 ZHODNOCENÍ VLIVU MAKRO A MIKROPROSTŘEDÍ FIRMY

### 6.1 Analýza makroprostředí

Trh se neustále vyvíjí, proto si musíme uvědomit veškeré souvislosti, které mohou podnik ohrozit nebo naopak pozitivně ovlivnit. Tato analýza spočívá v identifikaci příležitostí a hrozeb z pohledu různých faktorů, které působí na chod firmy.

#### 6.1.1 PEST analýza

Analýza makroprostředí je provedena pomocí PEST analýzy.

#### Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů lze zahrnout vývoj hrubého domácího produktu a vývoj eura vůči koruně. Tyto faktory výrazně působí na oblast průmyslu, která je pro firmu Novotný důležitá.

Tab. 5 Vývoj HDP v ČR Zdroj: zpracováno autorem podle [18]

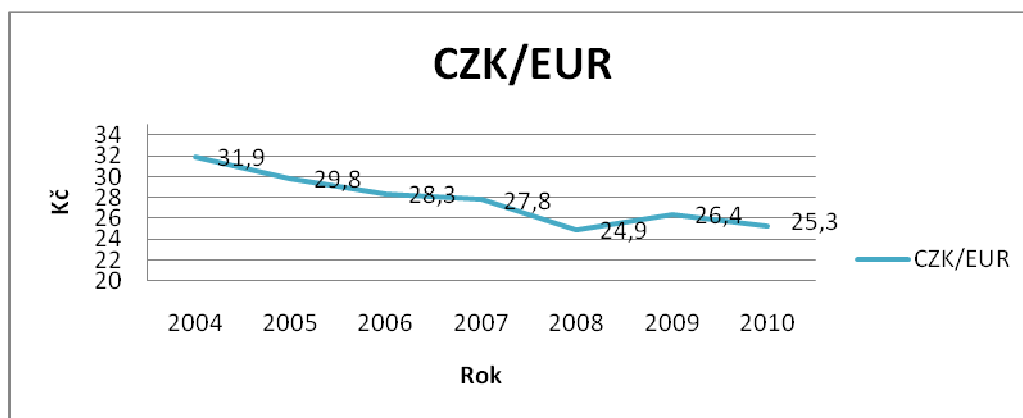
ROK	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
HDP v %	4,5	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,1	2,4

Vývoj hrubého domácího produktu patří v české republice a jiných zemích k hlavním ukazatelům rostoucí nebo klesající ekonomiky. Z tab. 5 můžeme vidět, že od roku 2004 se ekonomika každý rok narůstala, až v roce 2006 se začala snižovat a to tak zásadně až v roce 2009 do záporných čísel. Bylo to hlavně ovlivněno výše uvedenou krizí a s ní spojenou nízkou poptávkou ze strany zákazníků. V následující tab. 6 je vidět jaký je podíl lesnictví na HDP v procentech. Na první pohled je zřejmé, že podíl lesnictví na HDP není nijak značný.

Tab. 6 Podíl lesnictví (%) na HDP Zdroj: zpracováno autorem podle [21], [25], [26]

ROK	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Podíl v %	0,63	0,74	0,70	0,67	0,60	0,62

Dalším faktorem, který ovlivňuje firmy je pohyb eura vůči koruně, který je vidět na grafu 3.



Graf 3 Vývoj kurzu CZK/EUR Zdroj: vypracováno autorem podle [18]

Pohyb EUR vůči CZK je pro firmu Novotný velmi důležitý. Jak vidíme na grafu 3, koruna od roku 2004 velmi posílila. V roce 2011 se kurz pohybuje okolo 25 korun. Pro firmu je tento vývoj velmi nepříznivý, přestože nakupuje vybraný materiál a součástky také u zahraničních dodavatelů, kterým platí v Eurech, tak díky velkému počtu dodávek zahraničním odběratelům musí převádět velkou část Eur na české koruny. Díky nepříznivému vývoji CZK/EUR tak ročně přichází o velkou část zisku. Firma by uvítala co nejvyšší kurz!

### Ekologické faktory

Ekologie hraje v dnešní době v průmyslovém podnikání velkou roli. Firma v roce 2008 přebudovala starý kotol, ve kterém se topilo uhlím na kombinovaný způsob vytápění s možností přimíchávání biomasy. Tato přestavba má pozitivní efekt na životní prostředí v okolí firmy. V tom samém roce se firmě podařilo zprovoznit původní vodní elektrárnu, která byla součástí podniku. Energetická nezávislost hraje v dnešní době, kdy dochází ke zdražování energií podstatnou roli a firmě pomáhá redukovat provozní náklady.

Firma Novotný vyrábí stroje, které jsou velmi šetrné k životnímu prostředí. Do všech strojů se montují motory splňující platné emisní normy a do lesních strojů se používají biologicky odbouratelné oleje. Vyráběné vyvážecí soupravy také mají jeden z nejnižších měrných tlaků na půdu a díky jejich menším rozměrům také nedochází k odírání stromů při jízdě po porostu.

### **Politické a právní faktory**

Tyto faktory jsou pro podnik velmi důležité, působí totiž na podnik jak z vnějšku, tak i zevnitř. Každý podnik musí dodržovat zákony a vyhlášky, které se týkají jeho oboru. Důležité je také sledovat novely zákonů.

V roce 2010 se změnilo celkové DPH z 9 % na 10 % a z 19 % na stávajících 20 %. V letošním roce 2011 se v rámci DPH opět připravuje změna sazby. Což bude mít za následek, že firmy budou muset znovu přečeňovat svoje zboží, za nemalé náklady. Tyto náklady se pak výrazně objeví v ceně výrobku.

### **Sociální faktory**

Česká republika má k 30. září 2010 přibližně 10 526 685 obyvatel. Lidé se v dnešní době více zaměřují na vzdělání, převážně vysokoškolské. Od odborného vyučení řada lidí upouští, je to dáno hlavně nižším finančním ohodnocením. Strojírenský průmysl, ale potřebuje právě vyučené lidi v oblasti soustružník, obráběč a zámečník. V dalších letech by na tuhle důležitou věc mohla doplatit řada strojírenských firem. Obyvatelstvo čím dál více stárne a může se stát, že bude nedostatek pracovní síly. Tuto skutečnost vláda zaopatřila mimo jiné např. prodloužením odchodu do důchodu.

### **Technologické faktory**

Dnešní doba je již plně automatizována, každý podnik musí mít vyškolené pracovníky, kteří budou stále sledovat změny v technologiích. Pokud v dnešní době firma neklade důraz na pokročilou technologii, konkurence ji brzy vytlačí z trhu. V současnosti se hlavně mění a nejvíce vyvíjí elektronika a robotizace výroby.

Firma Novotný používá při své výrobě CNC stroje, které jsou dnes nepostradatelnou součástí moderní výroby. Tato technologie umožňuje firmě zhotovit nejrůznější tvary materiálu pro výrobu. Pro tuto technologii si firma musela vyškolit několik zaměstnanců, kteří dříve pracovali jako manuální obráběči.

## **6.2 Analýza mikroprostředí**

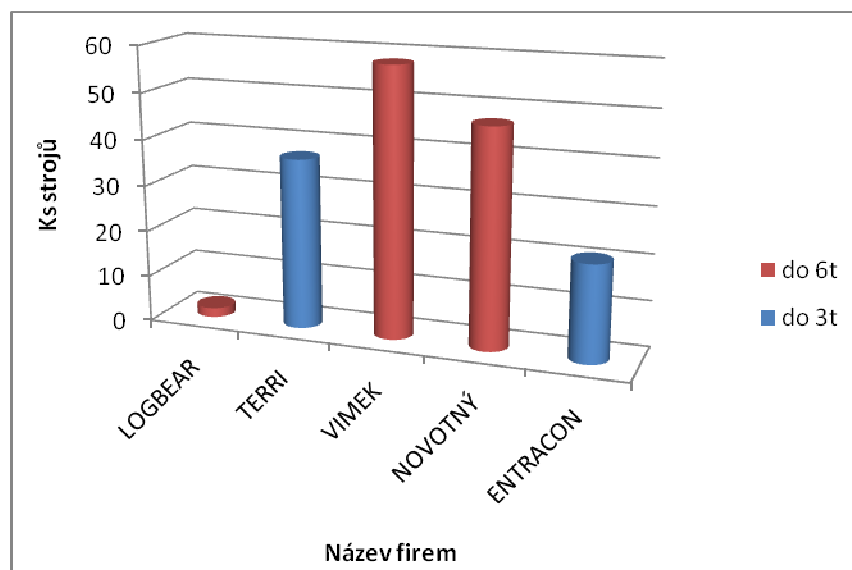
V mikroprostředí podniku jsou faktory, které firma může určitým způsobem ovlivnit. Analýza mikroprostředí je provedena pomocí Porterova modelu, který je uváděn v teoretické části.

### 6.2.1 Konkurence

Les se pěstuje po mnoho generací a myšlení lesníků je možná z toho důvodu v mnoha ohledech velice konzervativní. Proto je velice obtížné vstoupit s novou značkou na trh lesnických strojů. V dnešní době se na trhu pochybuje řada stabilních konkurentů a v brzké době firma Novotný neočekává vznik nových významných konkurenčních výrobků. Strojírna Novotný se neobává ani vstupu levných konkurentů z asijských zemí, důvodem je právě konzervativní postoj zákazníků.

Pro firmu Novotný je velice důležité odlišit svoje výrobky od stávající konkurence.

Konkurence patří mezi dosavadní problémy společnosti Novotný. Trh lesního hospodářství si značně rozdělili velké společnosti, které už v tomto oboru mají dlouhodobou tradici. Firma Novotný podniká v segmentu malých vyvážecích souprav, ve kterém je celkem náročný vstup nových výrobků na trh. Je to dáno převážně výrobní cenou strojů a odbytem výrobků. Firma vyrábí malé vyvážecí soupravy do 6 tun. V segmentu malých vyvážecích souprav s nosností do 6 tun na českém trhu zaujímá firma Novotný významný podíl trhu. Což je dobře patrné z grafu 4.



Graf 4 Pozice na trhu konkurentů malých vyvážecích souprav do 6 tun Zdroj: Vypracováno autorem podle [27]

V segmentu malých vyvážecích souprav mají stroje Novotný následující konkurenty Logbear, Terri, Vimek a Entracon. Většina těchto konkurenčních vyvážecích souprav je vyráběna v zahraničí a na český trh jsou dováženy přímo nebo s pomocí českých dealerů. Pouze stroje firmy Entracon jsou vyráběné v ČR. Jako konkurenci pro vyvážecí soupravy No-

votný lze chápat i střední a velké vyvážecí soupravy s nosností nad 6 tun. Spíše by se dalo říci, že firma Novotný je konkurentem pro tyto střední a velké vyvážecí soupravy, než naopak. Důvodem je skutečnost, že malé vyvážecí soupravy je možné použít jak v mladších tak i ve starších lesních porostech, ale střední a velké vyvážecí soupravy lze použít pouze ve starších lesních porostech. V mladších porostech by použití středních a velkých vyvážecích souprav mohlo způsobit nadměrné poškození životního prostředí. Potenciální zákazník, ale vždy zvažuje z velkého množství nabídek a ne každý má zájem věnovat se práci v mladých lesních porostech. Např. pokud by uživatel stroje používal malou vyvážecí soupravu pouze ve starších porostech, pak její provoz nebude ekonomicky výhodný a produktivita práce bude nižší než použití střední, případně malé vyvážecí soupravy.

Tab. 7 Situace na českém trhu vyvážecích souprav v roce 2009.

Zdroj: vypracováno autorem podle [21]

Výrobce	Celkem	dle nosnosti					
		do 3t	do 6t	do 9t	do 12t	do 14t	do 17t
<b>John Deere</b>	176			99	64	11	2
Valmet	68			23	30	14	1
Rottne	58			29	16	10	3
Ponsee	37				22	15	
Gremo	11			11			
Logset	10				7	3	
Norcar	6			6			
Cater/Eco L	3			3			
Farmi Trac	1			1			
Nokka	1			1			
Dasser	2			2			
<b>velké vyv.tr.</b>	<b>373</b>			<b>175</b>	<b>139</b>	<b>53</b>	<b>6</b>
Logbear	2		2				
Terri	37	37					
Vimek	58		58				
Novotný	47		47				
Entrakon D.	21		21				
<b>malé vyv. tr.</b>	<b>162</b>	<b>37</b>	<b>128</b>				
<b>Celkem</b>	<b>535</b>	<b>37</b>	<b>125</b>	<b>175</b>	<b>139</b>	<b>53</b>	<b>6</b>

Z tab. 7 je vidět, že největší podíl na českém trhu vyvážecích souprav je zastoupený značkou John Deer, který má 176 vyvážecích souprav v ČR. Mezi další konkurenty, můžeme zařadit např. Valmet se 68 stroji, Rottne s 58 stroji a Vimek také s 58 stroji. Společnost

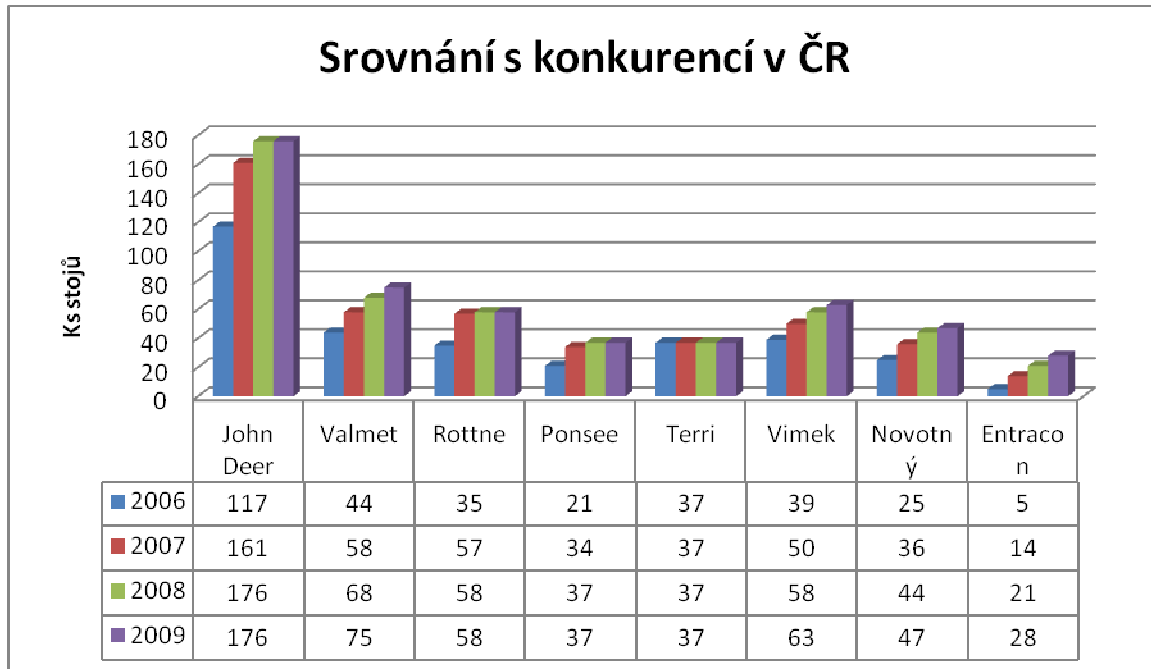
Novotný dodala na český trh do roku 2009 již 47 vyvážecích souprav. Tohle číslo není vůbec zanedbatelné, když si uvědomíme, že společnost se v segmentu vyvážecích souprav nepohybuje dlouhou dobu.

### Srovnání konkurence v České republice

Mezi konkurenty firmy Novotný v České republice ve výrobě můžeme označit firmu Entracon, která se zabývá také výrobou malých vyvážecích souprav a harvesterů. Nevýhodou pro firmu Novotný je, že se nachází se společností Entracon ve stejném kraji a to Olomouckém a ve vzdálenosti od sebe pouhých 27 km. Firmy mají velmi podobné výrobní postupy i vzhledově se od sebe velmi neliší. V minulosti obě firmy dokonce úzce spolupracovaly, po vzájemných sporech však došlo k oddělení obou firem.

Konkurenty v prodeji jsou pro firmu Novotný společnosti, které mají v ČR, alespoň obchodní zastoupení. Jedná se tedy především o firmy jako např. John Deer, Valmet, Rottne, Ponsse, Vimek, Terri a výše zmiňovaný Entracon.

Tab. 8 Srovnání s konkurencí v ČR Zdroj: zpracováno autorem podle [21], [22], [23], [24]



Ve srovnávací tab. 8 s konkurencí v ČR je vidět, že firma John Deer, v letech 2008-2009 neprodala žádnou vyvážecí soupravu. Tuto prodejní nečinnost může zaznamenat také u firem Rottne, Ponssee a Terri. Naopak jak je vidět v tab. 7, tak firma Valmet prodala v posledních uvedených letech sedm souprav, Vimek pět souprav a Novotný tři vyvážecí

soupravy. Firma Novotný je malou společností, ale prodej vyvážecích souprav se jí oproti větším konkurentům daří v posledních letech v ČR lépe.

### 6.2.2 Odběratelé - zákazníci

Strojírna Novotný prodává svoje stroje nejen v ČR, ale také do zahraničí viz obr. 5.

V ČR lze zákazníky rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří živnostníci, případně malé podniky, které mají práci s vyvážecí soupravou jako hlavní předmět podnikání. Druhou skupinu zákazníků, pak tvoří státní podniky (Lesy ČR a Vojenské lesy), které mají vedle vyvážecích souprav Novotný i další stroje a prostředky.

Přístup k oběma skupinám zákazníků je rozdílný. Co však obě skupiny spojuje je potřeba kvalitního servisu. Lesní prostředí patří k nejnáročnějším, co se týká údržby a servisu strojů. Firma Novotný jako výrobce stojí si je velice dobře vědoma této skutečnosti a proto vychází svým zákazníkům v ČR vstříc. Firma se snaží mít k dispozici všechny náhradní díly, a proto zřídila dvě servisní pracoviště.(Obr. 6)



Obr. 6 Servisní střediska Zdroj: [27]

Princip distribuce strojů zahraničním odběratelům byl vysvětlen v kapitole 5.2. Rovněž pro zahraniční odběratele je velice důležité kvalitní zajištění servisu a náhradních dílů. Firma Novotný proto pro své distributory provádí pravidelná servisní školení, kde jsou servisní technici řádně poučeni. Pro rychlé zajištění náhradních dílů, pak firma využívá nadstandardní služby spedičních firem (DHL, TNT).

### 6.2.3 Dodavatelé

Firma se snaží vyrábět maximální množství potřebných dílů ve vlastní režii, protože jediné tak je možné zaručit zákazníkovi kvalitu, která se od ní očekává. Další výhodou vlastní



výroby je včasná dodávka dílů na kompletaci strojů. Firma přikládá velký význam kvalitě vyráběného sortimentu a hlavně spokojenosti zákazníků.

Je zřejmé, že firma nemůže být schopná vyrábět všechny díly sama a proto musí některé komponenty nakupovat od vybraných dodavatelů. Firma Novotný upřednostňuje dodavatele z České republiky, ale samozřejmě to nejde vždy. Některé speciální komponenty je firma nucena objednávat v zahraničí.

Podle vnitrofiremních záznamů firma k 28. dubnu 2011 registruje 387 dodavatelů. Mezi největší dodavatele patří Feron, BE Group, Rexroth a Sauer.

### 6.3 SWOT analýza

Poznatky získané z prostředí podniku jsou vystiženy v níže uvedené tab. 8 a jsou shrnuty do SWOT analýzy.

Tab. 9 SWOT analýza podniku Zdroj: vypracováno autorem

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilita ve výrobě</li> <li>- Dobré postavení na trhu v ČR</li> <li>- Dobré jméno podniku</li> <li>- Poskytování doplňkových služeb</li> <li>- Kvalita výrobků</li> <li>- Cena strojů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poloha firmy</li> <li>- Žádná další pobočka v ČR i v zahraničí</li> <li>- Specializace výroby</li> <li>- Nestabilní kurz CZK/EUR</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vstup na nové trhy</li> <li>- Zaškolení personálu</li> <li>- Využití nových technologií</li> <li>- Levná pracovní síla</li> <li>- Efektivnější marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Silná konkurence</li> <li>- Rostoucí náklady na energie</li> <li>- Ztráta dobrého jména firmy</li> <li>- Nestabilita lesnického sektoru v ČR</li> <li>- Hospodářská krize</li> </ul>

#### Vyhodnocení SWOT analýzy

Z vypracované SWOT analýzy vyplývá, že firma Novotný má dobré postavení na trhu v České republice. Kvalita a dobré jméno firmy je značnou výhodou oproti začínající konkurenci, která vstupuje na trh. Toho se firma zatím nebojí, jak bylo v kapitole 6.2.1 uváděno. Firma má svoji silnou stránku cenu strojů, která je pro zákazníka podstatná. Cena strojů u firmy Novotný je převážně dána levnou pracovní silou. Slabou stránkou firmy je specializace výroby jen na malý segment zákazníků. Společnost tuto stránku může částečně odbourávat vstupem na nové trhy, kde získá nové zákazníky. Firma má mnoho příležitostí, které ve spojení se silnými stránkami, by mohly působit i jako hrozba zahraniční konkurenci. Jedním z problémů firmy Novotný je v dnešní době stále rostoucí náklady energií, které zapříčiňují rostoucí ceny strojů.

Firmě je doporučena strategie SO, která se zaměřuje na příležitosti, které využívají silné stránky podniku. Firmě by to pomohlo, jak je výše uvedeno k lepšímu postavení na zahraničním trhu.

#### **6.4 Marketingové cíle podniku**

Po provedení veškerých analýz autorka formuluje následnou marketingovou strategii, která by firmě mohla pomoci v dalším rozvoji.

- Udržet vysokou kvalitu výrobku jako doposud
- Získat nové zákazníky
- Poskytovat kvalitní servis stávajícím zákazníkům
- Expandovat na zahraničních trzích
- Inovovat technologie a technologické procesy
- Zvýšit náklady na propagaci výrobku
- Zlepšit postavení na trhu jak v ČR, tak i v zahraničí

## 7 NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ V PODNIKU

Po provedených analýzách v podniku, bylo určeno několik cílů, na které by se firma měla v neposlední řadě zaměřit.

Firma existuje od roku 1991, kdy majitel firmy Ing. Vojtěch Novotný začal podnikat jako FO od roku 2011 se veškerý majetek včetně pohledávek a závazků převedl na firmu Strojírna Novotný s. r. o., kde je Ing. Vojtěch Novotný vlastníkem 81 % společnosti. Firma si za dobu své působnosti vytvořila na trhu dobré jméno, které ji zaručuje stálé zakázky. Firma se hlavně zabývá výrobou a vývojem svých strojů, kde klade velký důraz na kvalitu svých produktů a spokojenost zákazníků. Firma své produkty dodává jak do ČR, tak i do zahraničí, zejména do Švédska, Německa, Polska, na Slovensko a do Rakouska.

Navrhované opatření by měly směřovat k dosažení konkrétních cílů, které jsou stanoveny v kapitole 6.4.

### 7.1 Marketingová strategie

Na základě zjištěných skutečností je firmě Novotný doporučováno, navrhnou marketingovou strategii zaměřenou na zlepšení postavení konkurence v ČR. Dále je firmě doporučováno upravit stávající marketingový mix následujícím způsobem.

#### 7.1.1 Produkt

Společnost Novotný vyrábí své produkty ve firemních barvách, což je kombinace modré, šedé a žluté barvy. Firma při vývoji strojů spolupracuje s několika designéry. Co se týká barevné kombinace a celkového designu, tak není, co by se dalo strojům Novotný vytknout. Přesto však je firmě navrženo, aby zvětšila velikost loga na svých strojích. Z hlediska zahraničních trhů by bylo také vhodné uvažovat o změně typového označení strojů, kdy zkratka LVS (Lesní Vyvážecí Stroj) zahraničním zákazníkům nic neříká. Firmě je navrhována varianta zkratky na FCS (Forest Clam Skidder). Jde o anglický překlad LVS a zahraniční zákazníci, by si lépe představili, co se pod touhle zkratkou skrývá. Další variantou je označit stroje značkou např. NOVOTNY. Zákazník by věděl, o jakou firmu se jedná.

#### 7.1.2 Cena

Firma stanovování ceny určuje správným způsobem. Pro stanovení základní ceny produktů využívá firma nákladovou metodu, ze které poté vytvoří zisk. Cena výrobku musí také

souviset s konkurencí na daném trhu. Není správné cenu výrobku podceňovat, protože zákazník pak může mít dojem, že výrobek není kvalitní. Dobrý dojem také u zákazníka nevyvolá nadhodnocená cena, která spotřebitele spíše odradí. Velmi dobré je, že firma rozděluje svoje odběratele do několika kategorií s různou výší procentní přírážky. Firma má tak dokonalý přehled odbytu jakéhokoliv kategorie.

### 7.1.3 Místo

Firma Novotný vyrábí své stroje na zakázku, podle objednávky zákazníka. Proto nemá žádné skladové zásoby. Společnost prezentuje svoje stroje potenciálním zájemcům přímo v lese u stávajících zákazníků. Takto postavená strategie je odpovídající, protože, potenciální zájemce si může promluvit s uživatelem stroje, takže získá kompletní podklady týkající se provozu stroje. Dalších plusem je, že firma Novotný nemá zbytečné náklady související se skladovými zásobami.

### 7.1.4 Marketingová komunikace

#### Reklama

Firma se v současnosti prezentuje převážně v odborných lesnických časopisech v ČR, kde představuje novinky a informuje o dění ve společnosti formou PR článků. Navrhuji vyhotovit cizojazyčný překlad a inzerovat v odborných zahraničních časopisech jako např. FORST MASCHINEN PROFI, FOREST MACHINE JOURNAL, WOOD PRODUCT.

Společnosti je doporučeno zaměřit se na internetovou reklamu PPC (pay per clic). Výhodou této reklamy je, že zájemce neplatí za zobrazení reklamy na serveru, ale platí pouze za kliknutí na zmiňovanou reklamu. Cena za jedno kliknutí se pohybuje od 20 haléřů, kde také záleží na počtu slov v reklamě. Každá společnost si zde může určit hranici, kterou nepřekročí za den. Firmě je nabídnut Sklik, který je produktem seznam.cz. Textová reklama firmy Novotný bude běžet na nejznámějších vyhledávacích serverech (Seznam, Google, Atlas). Cena je zde uvedena od 0,20 haléřů za kliknutí a firma by podle odhadu zaplatila průměrně 4 000 Kč za měsíc. Následně po měsíci by firma reklamu stáhla ze serveru a zjistila by účinek reklamy. Firmě Novotný by mohla tato reklama přinést nové potenciální zákazníky.

### **Public relations**

Firmě bude doporučeno uspořádat den otevřených dveří pro tuzemské zákazníky. Den otevřených dveří bude doporučen uspořádat na přelomu září/říjen, protože v této době si potenciální zákazníci plánují investice na další rok. Budou zajištěni 2-3 odborní pracovníci, kteří by prováděli zájemce po provozu ve Vitošově a Dubicku. Potenciální zákazník by přímo viděl výrobu strojů a lidi, kteří za těmito stroji stojí. Den otevřených dveří by byl zakončen společenským setkáním, kde by mohla proběhnout diskuze.

### **Direkt marketing**

Tuto formu reklamy firma zatím nevyužívá. Firmě je navrženo zaměstnat mladou studentku na částečný úvazek, která by pomocí telemarketingu obvolávala potenciální zákazníky. Tato forma marketingové komunikace by byla samozřejmě omezena pouze na ČR a Slovensko. Firma by touto reklamou mohla získat nové potenciální zákazníky. Tato reklama by se prováděla za účelem toho, že potenciální zákazník by se o firmě dozvěděl a přijel se do firmy podívat.

### **Internet**

Internetové stránky společnosti Novotný jsou zhotovené kvalitně a profesionálně. Zákazník si zde najde dostatek informací. Stránky jsou ve čtyřech světových jazycích a základní češtině. Firmě je navrženo rozšířit webové stránky o ruskou jazykovou verzi. Rusko je země s velkou rozlohou lesů a s velkým potenciálem pro nové investice do nových mechanizačních prostředků.

## **7.2 Možnost pronájmu strojů**

Pro zlepšení pozice na trhu oproti konkurenci, bylo firmě Novotný doporučeno vyzkoušet pronájem lesních strojů (vyvážecích souprav). Tuto službu dosud nenabízí žádný konkurent a firma Novotný by tak mohla získat konkurenční výhodu. Tato služba by se uskutečňovala na bázi předchozích zkušeností se zájmem o pronájem strojů. Předpokladem zde tedy je, že si zemědělská družstva, drobní vlastníci lesa, popřípadě soukromé subjekty podnikající v lesnictví tyto stroje pronajmou. Tato služba by firmě také mohla pomoci zvýšit prodej svých výrobků.

Tab. 10 Příklad pronájmu strojů Novotný Zdroj: Vypracováno autorem

Typ stroje	Cena pronájmu (Kč bez DPH 20%)				Přistavení/ Odstavení
	Do 3 dní (Kč/den)	3-7dní (Kč/den)	1-3týdny (Kč/den)	Delší	
LVS 5	3200	2800	2000	Dle dohody	Dle dohody
LVS 500	4000	3200	2400	Dle dohody	Dle dohody

V tab. 10 je uvedený příklad ceny pronájmu strojů Novotný bez obsluhy. Cena obsluhy je u obou strojů 200 Kč/hod. bez DPH 20%. Zájemce o pronájem musí prokázat, že s danými stroji umí pracovat, pokud tak neučiní, musí si zaplatit obsluhu stroje podle daných podmínek. Ceny strojů zahrnují zákonné pojištění, veškerý servis včetně běžné údržby, kromě závad způsobených obsluhou stroje nebo nedodržením návodu na obsluhu a údržbu. Do ceny se nepočítá doprava stroje, obsluha, pohonné hmoty a vazelíny na mazání.

## ZÁVĚR

V dnešní době je marketing nezbytnou součástí každé firmy. Bakalářská práce byla realizována ve firmě Strojírna Novotný s. r. o., která se věnuje výrobě zemědělských, lesnických a stavebních strojů. Práce byla zaměřena na výrobu lesní techniky. V segmentu vyvážecích souprav v České republice existuje značný konkurenční boj, proto firma Novotný klade značný důraz na marketing tak, aby zvýraznila své postavení na českém trhu v segmentu vyvážecích souprav.

Hlavním cílem práce bylo definování a analýza současné situace marketingové strategie podniku Strojírna Novotný s. r. o. a jejího postavení na českém trhu. V teoretické části byly zpracovány pojmy z problematiky marketingu a tvorby marketingových strategií.

V praktické části byla provedena analýza marketingové strategie firmy Strojírna Novotný s. r. o. Dále byla vypracována strategie v produktové, cenové, distribuční oblasti a také analýza konkurence. Pro analýzu a definování marketingové strategie byla použita BCG matice, ze které vychází, že firma Novotný zaujímá na trhu malých vyvážecích souprav v ČR přibližně 45% s výrobou obou strojů (LVS 5, LVS 5000). Touto analýzou bylo zjištěno, že největšími konkurenty v tomto segmentu jsou firmy Vimek a Entracon. PEST analýzou bylo zjištěno, že firmu nejvíce ovlivňují kurzy CZK/EUR. Firma totiž prodává značnou část svých výrobků do zahraničí. Pokud tedy bude kurz CZK/EUR i nadále klesat, bude to pro firmu nevýhodné. Z vypracované SWOT analýzy bylo zjištěno, že podnik má řadu silných stránek jako např. dobré jméno podniku, cenu výrobků, atd., které spolu s příležitostmi může využít proti konkurenci na českém i zahraničním trhu. Firma má také několik slabých stránek a hrozeb (např. specializace výroby a konkurence na trhu), které může za pomoci silných stránek a příležitosti, co nejrychleji odstranit.

Firmě bylo doporučeno pozměnit svůj dosavadní marketingový mix a zaměřit se převážně na oblast marketingové komunikace. Bylo navrženo zavést do firmy internetovou reklamu a pozměnit označení strojů. Firmě byla dále navržena změna v oblasti prodeje výrobků, které by mohla firma pronajímat potencionálním zájemcům. Tento návrh by firmě přinesl značné zlepšení v konkurenčním boji v ČR.

Na závěr můžeme zhodnotit, že firma Strojírna Novotný s. r. o. má dobré postavení na trhu a za použití navržených doporučení, může svůj podíl na českém trhu zvýšit.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- [3] FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, Tomáš. *Marketing - základy a principy*. Vydání druhé. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- [4] GROSSOVÁ, Š. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002. 165 s. ISBN 80-7080-505-6
- [5] HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [6] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] KOTLER, P., et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [10] NERUDA, J. *Harvestorové technologie lesní těžby*. 1.vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 149 s. ISBN 978-807-3751-463.
- [11] PŘIKRYLOVÁ, J.; JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [12] RIEDL, M. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. 106 s. ISBN 80-213-1375-7
- [13] SVĚTLÍK, J. *Marketing: cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA 1994, 256 s.
- [14] ŠUMBEROVÁ, P., KOZÁK, V. *Základy marketingu*. 2. upravené vyd. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, 2000. 101 s. ISBN 80-214-1657-2.
- [15] ŠVANDOVÁ, Z. *Úvod do marketingové strategie*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005. 97 s.



- [16] TOMEK, J., et al. *Marketingová strategie podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 179 s. ISBN 80-85603-03-9.
- [17] ZAPLETALOVÁ, Š. *Marketing a marketingové dovednosti*. 2 vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2006. 63 s. ISBN 80-86764-51-6.

## Internetové zdroje:

- [18] *český statistický úřad* [online]. [cit. 2011-03-08]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>.
- [19] ČEVELOVÁ, Magdaléna. [online]. c2008 [cit. 2011-04-27]. *Marketingová kouzla pro drobné podnikatele*. Dostupné z WWW: <http://www.cevelova.cz/bostonska-matice/>.
- [20] *Loader* [online]. [cit. 2011-01-18]. Dostupné z WWW: <http://www.loader.cz/>.
- [21] *Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2009* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2010 [cit. 2011-04-14]. Dostupné z WWW: <http://www.uhul.cz/zelenazprava/2009/zz2009.pdf>. ISBN 978-80-7084-941-5.
- [22] *Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2008* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2009 [cit. 2011-04-14]. Dostupné z WWW: <http://www.uhul.cz/zelenazprava/2008/zz2008.pdf>. ISBN 978-80-7084-861-6.
- [23] *Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2007* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2008 [cit. 2011-04-14]. Dostupné z WWW: <http://www.uhul.cz/zelenazprava/2007/zz2007.pdf>. ISBN 978-80-7084-635-3.
- [24] *Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2006* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2007 [cit. 2011-04-14]. Dostupné z WWW: [http://www.uhul.cz/zelenazprava/2006/ZZ\\_2006.pdf](http://www.uhul.cz/zelenazprava/2006/ZZ_2006.pdf).
- [25] *Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2005* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2006 [cit. 2011-04-14]. Dostupné z WWW: [http://www.uhul.cz/zelenazprava/2005/ZZ\\_2005.pdf](http://www.uhul.cz/zelenazprava/2005/ZZ_2005.pdf)

- [26] *Zpráva o stavu lesa a lesního hospodářství České republiky v roce 2004* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, 2005 [cit. 2011-04-14]. Dostupné z WWW: [http://www.uhul.cz/uhul/vyrzpr/2004/pdf/vyrocní\\_zprava04\\_komplet.pdf](http://www.uhul.cz/uhul/vyrzpr/2004/pdf/vyrocní_zprava04_komplet.pdf)

Jiné zdroje:

- [27] Interní dokumenty firmy

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ASC - Automatic Stability Control

BCG – Boston Consulting Group

CNC - Computer Numerical Control

CZK – Koruna česká

DPH – daň z přidané hodnoty

DHL - Dalsey, Hillblom, Lynn

EUR – euro

FCS - Forest Clam Skidder

FO – fyzická osoba

FOPS - Falling object protective structures

HDP – hrubý domácí produkt

ISO - International Organization for Standardization

kW - kilowatt

LVS – lesní vyvážecí souprava

OPS - Open Profiling Standard

PEST - Political, Economic, Social, Technological

ROPS - Roll Over Protection Systém

SCAD - Suspended Catch Air Device

s. r. o. – společnost s ručením omezením

SWOT – Strengths, Weaknesses, Oppportunities, Threats

Novotný – Strojárna Novotný s. r. o.

TNT - Thomas Nationwide Transport

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Logo společnosti .....	31
Obr. 2 LVS 5 .....	33
Obr. 3 LVS 5000 .....	34
Obr. 4 Harvester H-40 .....	35
Obr. 5 Distribuční síť firmy v oblasti lesní techniky .....	39
Obr. 6 Servisní střediska .....	48

**SEZNAM TABULEK A GRAFŮ**

Tab. 1 SWOT analýza.....	19
Tab. 2 Matice BCG.....	27
Tab. 3 BCG matice firmy .....	36
Tab. 4 Příklad výpočtu ceny zboží.....	38
Tab. 5 Vývoj HDP v ČR.....	42
Tab. 6 Podíl lesnictví (%) na HDP .....	42
Tab. 7 Situace na českém trhu vyvážecích souprav v roce 2009.....	46
Tab. 8 Srovnání s konkurencí v ČR .....	47
Tab. 9 SWOT analýza podniku .....	49
Tab. 10 Příklad pronájmu strojů Novotný .....	54

**Grafy:**

Graf 1 Výroba a prodej LVS5.....	33
Graf 2 Obrat prodeje vyvážecích souprav v ČR.....	35
Graf 3 Vývoj kurzu CZK/EUR.....	43
Graf 4 Pozice na trhu konkurentů malých vyvážecích souprav.....	45

## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I. LVS 5

P II. Propagační materiály

# PŘÍLOHA PI: LVS 5

## MOTOR

Yanmar	4TNV98
Výkon max.	52 kW
Objem válců	3319 cm <sup>3</sup>
Chlazení	vodní
Počet válců	4

## BRZDY

Provozní brzda	hydrostatická
Parkovací brzda	mokrá, lamelová

## PNEUMATIKY

Rozměr pneumatik	400/60-15,5 14-ti plátňové
Dezén	DT 4 forest
Disk	13 x 15,5

## ELEKTRICKÝ SYSTÉM

Akumulátor	12V / 100 Ah
Alternátor	12V / 120 A

## HYDRAULIKA - SAUER - DANFOSS

Pojezd hydrostatický s protiprokluzovým systémem ASC	
Pracovní tlak	18,5 MPa
Pracovní tlak pojezdu	40 MPa

## PODVOZEK

Kolový s výkyvnými nápravami 8 x 8

## HMOTNOST

Provozní hmotnost	4475 kg
Celková hmotnost	9475 kg
Nosnost	5000 kg

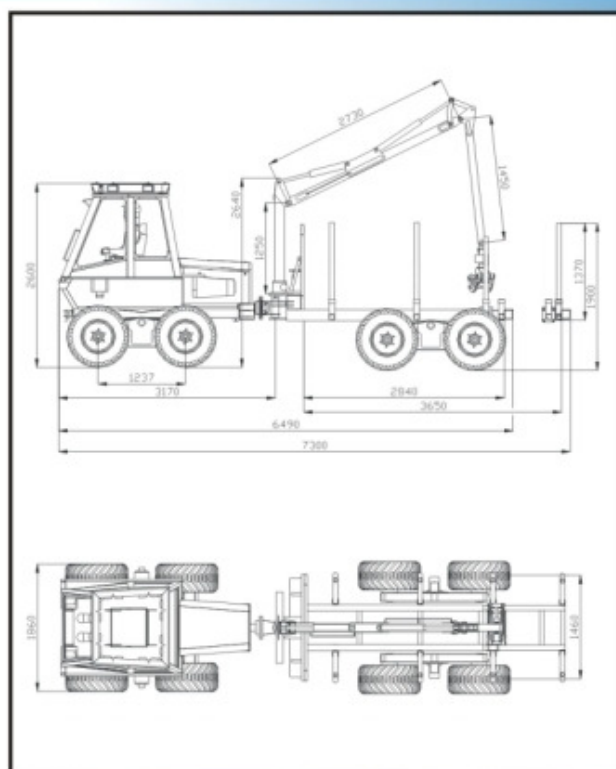
## KABINA

Kabina ROPS / FOPS / OPS

## PRACOVNÍ PARAMETRY

Dosah hydraulické ruky/max. zatížení	5,4 m/500 kg
Světla výška vozidla	0,46 m

## ROZMĚRY STROJE





## LESNÍ VYVÁŽECÍ SOUPRAVA



### Novotný LVS 5000

Lesní vyvážecí souprava NOVOTNÝ LVS 5000 má své uplatnění především v probírkách a nahodilých těžbách. Šetrnost vůči životnímu prostředí, snadné ovládání, nízké provozní náklady a důraz na zvýšení produktivity stroje hrály důležitou roli při konstruování vyvážecí soupravy. Stabilní osmikolový podvozek spolu s pneumatikami 500/50 - 20 zaručuje vysokou stabilitu a skvělou dostupnost stroje i v těch nejnáročnějších podmínkách lesního provozu.

Prostorná, otáčecí, pohodlná, bezpečná a klimatizovaná kabina stroje zároveň s jednoduchými ovládacími prvky a jedinečným výhledem do pracovního prostoru poskytuje obsluze vyvážecí soupravy Novotný LVS 5000 vysoký komfort práce. Skvělý podvozek, motor Cummins o výkonu 60 kW, hydraulika od Sauer Danfoss, řídicí systém SCAD od firmy Adcis a hydraulický jeřáb CRANAB FC 45 řadí vyvážecí soupravu Novotný LVS 5000 k nejkvalitnějším ve své třídě.



[www.loader.cz](http://www.loader.cz)



EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ A MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR PODPORUJÍ INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI.



# VYVÁŽECÍ SOUPRAVA

## Novotný LVS 5000

### TECHNICKÁ DATA

#### Motor

Čtyřválcový Turbodiesel	Cummins QSB 3.3
Výstupní výkon	60 kW/2200 ot./min
Objem válců	3300 cm <sup>3</sup>
Objem palivové nádrže	80 litrů

#### Přenos hnací síly

Pojezd hydrostatický s mechanickými diferenciály  
Náhon 8 x 8, uzávěrka diferenciálu vpředu a vzadu  
Dvourychlostní převodovka  
Maximální rychlost jízdy - silnice 0 - 22 km/h  
- terén 0 - 7 km/h

#### Hydraulika

Pracovní tlak	Sauer - Danfoss 19 MPa
Pracovní tlak pojezdu	40 MPa
Objem olejové nádrže	100 litrů

#### Elektrický systém

Napětí	24 V
Akumulátory	2 x 100 Ah
Alternátor	120 A
Pracovní osvětlení	8 x 70 W

#### Řídicí systém

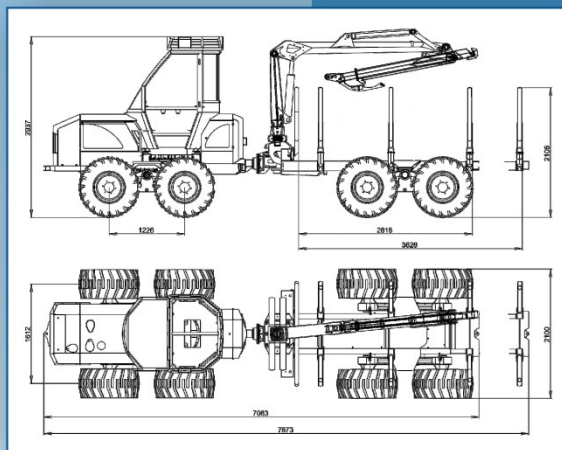
SCAD - od firmy ADCIS, zajišťující kompletní ovládání a diagnostiku stroje, 2 x řídicí jednotka, indikace provozních stavů pomocí barevného dotykového displeje o velikosti 5,7"

#### Brzdy

Parkovací brzda	mechanická lamelová
Provozní brzda	hydrostatická

#### Pneumatiky

Rozměr	Alliance 331 Forest 500/50 - 20
--------	------------------------------------



#### Hydraulický jeřáb CRANAB FC 45

Dosah	6,1 m
Maximální nosnost ve 3 metrech	1120 kg
Plocha drapáku	0,18 - 0,20 m <sup>2</sup>

#### Rozměry

Světlá výška	520 mm
Plocha čela	1,8 m <sup>2</sup>
Nosnost	5000 kg

#### Kabina

Otočná kabina splňující standardy ROPS, OPS, FOPS. Anatomicky tvarovaná sedačka Grammer s pneumatickým odpružením, komfortní a plně stavitelné loketní opěrky. Ovládání pomocí mikroovladačů Caldaro, rádio s CD, klimatizace

#### Výrobce:

Ing. Vojtěch Novotný  
Rybník 305  
789 72 Dubicko  
Česká republika  
[www.loader.cz](http://www.loader.cz), [novotny@loader.cz](mailto:novotny@loader.cz)

Tel.: +420 583 415 829  
Fax: +420 583 414 579

