

Analýza konkurenčního prostředí pro off-road pneumatiky firmy Mitas, a. s. na českém trhu

Dominik Vyoral

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dominik Vyoral**
Osobní číslo: **M120394**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí pro off-road pneumatiky firmy Mitas, a. s. na českém trhu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte literaturu, která se týká konkurence a konkurenčního prostředí.

II. Praktická část

- Představte společnost Mitas, a. s. a popište její hlavní konkurenty.
- Provedte vybrané analýzy a na jejich základě stanovte pozici firmy Mitas, a. s. na českém trhu.
- Navrhněte doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy Mitas, a. s. na českém trhu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Pub. 28th. New York: Free Press, 2004, 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Špaňhel**

Datum zadání bakalářské práce: **6. března 2015**

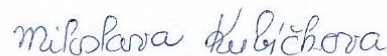
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015



Mgr. Pavel Hýl

ředitel děkanka



Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.

ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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 na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky 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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- 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,

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

Ve Zlíně 24. 4. 2015

..... *Vyoral*

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenčního prostředí pro off-road pneumatiky ve firmě Mitas, a. s. se zaměřením na český trh. Cílem této práce je provést analýzu hlavních výrobců off-road pneumatik a na jejím základě stanovit pozici firmy Mitas, a. s. v konkurenčním prostředí. Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, týkající se konkurence a konkurenčního prostředí. V praktické části je představena firma Mitas, a. s. včetně vybraných konkurentů. Dále jsou provedeny jednotlivé analýzy, na jejichž základě byla zjištěna pozice firmy na českém trhu ve srovnání s konkurencí. Na závěr práce jsou vypracovány návrhy a doporučení ke zlepšení stávající pozice firmy Mitas, a. s. na českém trhu.

Klíčová slova: Konkurence, konkurenční prostředí, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil.

ABSTRACT

Bachelor thesis focuses on the competitive environment analysis of the off-road tires produced by company Mitas, a.s. which focuses on Czech market. The aim of this work is to analyze major manufacturers of off-road tires, and based on these determine position of the company Mitas, a. s. in a competitive environment. The paper is divided into two parts. The theoretical part explains the basic concepts related to competition and competitive environment. The practical part introduces the Mitas, a. s. company and its selected competitors. Furthermore, various analyses are performed. Based on these is the position of the company on Czech market determined in comparison with its competitors. Finally, several suggestions and recommendations are proposed in order to improve the current position of the company Mitas, a. s. on Czech market.

Keywords: Competition, competitive environment, SWOT analysis, Porter's five forces model.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval firmě Mitas, a. s. za to, že mi umožnila vykonávat praxi právě v jejich společnosti. Dále bych chtěl poděkovat mému vedoucímu, panu Ing. Karlu Špaňhelovi, který mi i přes velké pracovní vytížení poskytl cenné rady, informace a materiály, které mi pomohly při psaní mé práce.

Také bych rád poděkoval paní Ing. Haně Brišové, která mi poskytla konzultace, nezbytné pro psaní této práce.

V neposlední řadě bych chtěl poděkovat mé rodině a všem mým kamarádům za jejich podporu.

„Šťasten, kdo nic neočekává, neboť nebude nikdy zklamán.“

Alexander Pope

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE	12
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.2 ANALÝZA KONKURENCE.....	14
1.2.1 Analýza konkurenta.....	14
1.2.2 Odvětvové pojetí konkurence	15
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	17
1.3.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech.....	17
1.3.2 Diferenciace	18
1.3.3 Fokus.....	19
1.4 RIZIKA GENERICKÝCH STRATEGIÍ.....	19
1.4.1 Riziko vůdčího postavení v nízkých nákladech	19
1.4.2 Rizika diferenciacce	19
1.4.3 Rizika fokální strategie	19
1.5 KONKURENČNÍ TYPOLOGIE PODLE ROZSAHU KONKURENČNÍHO PŮSOBNÍ 20	
1.6 KONKURENČNÍ TYPOLOGIE PODLE POČTU PRODEJČŮ A ÚROVNĚ DIFERENCIACE PRODUKTŮ	20
1.7 KONKURENČNÍ ROZDĚLENÍ PODLE ÚROVNĚ ORGANIZACE A PROPOJITELNOSTI PRODUCENTŮ DO ALIANCÍ	21
2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PPROSTŘEDÍ	22
2.1 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	22
2.2 SWOT ANALÝZA	22
2.2.1 SWOT matice	23
2.2.2 Silné a slabé stránky.....	23
2.2.3 Příležitosti a hrozby.....	24
2.3 PEST ANALÝZA	25
2.4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY MITAS, A. S.	30
3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI ČGS HOLDING, A. S.....	30
3.2 VZNIK A HISTORIE FIRMY MITAS, A. S.	30
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	32
3.3.1 Výrobní závody a produkty firmy MITAS, a. s.	33
3.4 VÝVOJ SPOLEČNOSTI V ROCE 2013	34
3.5 OČEKÁVANÝ VÝVOJ V ROCE 2014 A STRATEGICKÉ CÍLE V LETECH 2014 AŽ 2016	36
4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY MITAS, A. S. V OBLASTI OFF-ROAD PNEUMATIK NA ČESKÉM TRHU	38
4.1 KONSTRUKCE A ZNAČENÍ PLÁŠTĚ.....	38
4.1.1 Složení pneumatiky	39
4.2 PRODEJ OFF-ROAD PNEUMATIK VE SPOLEČNOSTI MITAS, A. S.....	39

5	SWOT ANALÝZA A PEST ANALÝZA FIRMY MITAS, A. S.....	42
5.1	SWOT ANALÝZA	42
5.1.1	Silné stránky	42
5.1.2	Slabé stránky.....	42
5.1.3	Příležitosti	43
5.1.4	Hrozby.....	43
5.1.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	43
5.2	PEST ANALÝZA	45
5.2.1	Vyhodnocení PEST analýzy	48
6	ANALÝZA KONKURENCE FIRMY MITAS, A. S. PODLE PORTEROVA MODELU PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	49
6.1	VYJEDNÁVAJÍCÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	49
6.2	VYJEDNÁVAJÍCÍ SÍLA DODAVATELŮ	49
6.3	HROZBA ZE STRANY NOVÝCH KONKURENTŮ	50
6.4	HROZBA ZE STRANY SUBSTITUTŮ	50
6.5	RIVALITA MEZI KONKURENTY	50
7	ANALÝZA OFF-ROAD PNEUMATIK NA ZÁKLADĚ VYBRANÝCH KRITERIÍ.....	51
7.1	PŘEDSTAVENÍ HLAVNÍCH KONKURENTŮ	51
7.1.1	Dunlop.....	51
7.1.2	Michelin	51
7.1.3	Bridgestone	52
7.1.4	Pirelli	52
7.1.5	Maxxis.....	53
7.1.6	Golden Tyre	53
7.2	SROVNÁNÍ KONKURENTŮ NA ZÁKLADĚ VYBRANÝCH KRITERIÍ	53
7.2.1	Srovnání na základě cen vybraných pneumatik	53
7.2.2	Srovnání na základě nabídky	55
7.2.3	Srovnání podle doby působení	56
7.2.4	Vyhodnocení srovnání	57
8	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHPNOSTI FIRMY MITAS, A. S. NA ČESKÉM TRHU	58
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM GRAFŮ	67

ÚVOD

Téma této bakalářské práce je Analýza konkurenčního prostředí pro off-road pneumatiky firmy Mitas, a. s. na českém trhu. Konkurenční prostředí představuje prostor, ve kterém usilují konkurenční firmy o dosažení maximální efektivnosti a úspěšnosti při realizaci svých ekonomických, obchodních a jiných činností. V současné době rivalita mezi jednotlivými konkurenty neustále roste a dochází tak ke konkurenčnímu boji. Firmy se proto musí snažit maximálně vyhovět přáním a potřebám svých zákazníků, aby si dokázaly udržet svoji pozici na trhu. Firma Mitas, a. s. je spojena s dlouholetou tradicí, ovšem je nutné, aby se firma snažila o zlepšování své pozice na trhu, jelikož konkurence v oblasti průmyslu pneumatik neustále roste.

Cílem této bakalářské práce, která je rozdělena na část teoretickou a praktickou, je provést vybrané analýzy a na jejich základě stanovit pozici firmy Mitas, a. s. v oblasti motocyklových pneumatik na českém trhu ve srovnání s vybranými konkurenty.

V první kapitole teoretické části se práce bude zabývat základními pojmy, které se týkají konkurence. Budou vysvětleny pojmy jako konkurenční prostředí, konkurence, konkurenční výhoda, atd. Dále bude v práci objasněna analýza konkurence, k čemu slouží a následně dojde k vysvětlení jednotlivých odvětví konkurence. Budou také popsány základní konkurenční strategie, rizika s nimi spojená a dojde k rozdělení konkurence podle určitých kritérií. V druhé části teoretické části se bude práce věnovat analýze marketingového prostředí. Pro stanovení pozice firmy na trhu je nutné provést určité analýzy a v práci budou vysvětleny zejména SWOT analýza, PEST analýza a Porterova analýza pěti sil.

V praktické části dojde nejdříve k představení společnosti, bude popsána organizační struktura, následně bude přiblížen vývoj společnosti v roce 2013 a budou představeny strategické cíle firmy v letech 2014 – 2016. Další kapitola se bude věnovat základním informacím, týkajících se pneumatik a bude provedena analýza prodeje motocyklových pneumatik firmy v předešlých letech. V další části práce dojde na základě SWOT analýzy ke stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy. Dále bude provedena PEST analýza, která určí faktory, ovlivňující činnost podniku a pomocí Porterova pěti faktorového modelu dojde k rozboru pěti konkurenčních sil, které zásadně působí na firmu Mitas, a. s. V další kapitole budou představeni hlavní konkurenti firmy Mitas, a. s. v oblasti off-road pneumatik a dojde k jejich srovnání na základě předem vybraných

kriterií. Získání informací pro toto srovnání není zrovna lehké, jelikož se jedná o zahraniční firmy a také proto, že firmy nechtějí zveřejňovat velké množství informací o jejich činnosti. Proto bude provedeno srovnání na základě dostupných informací. Na základě srovnání dojde k určení pozice firmy na trhu ve srovnání s vybranými konkurenty. V poslední části práce budou poskytnuty firmě návrhy a doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Konkurence představuje soupeření, soutěžení nebo také hospodářskou soutěž. Z uvedeného je zřejmé, že pojem konkurence má tedy širší význam, a to nejen ekonomický, ale také kulturní, sociální, politický a etický. Konkurence rovněž vyjadřuje vztah mezi dvěma a více subjekty. V mikroekonomii konkurence představuje rivalitu mezi kupujícími nebo prodejci stejného zboží, jedná se tedy o konkurenci na celém trhu. Pokud chce konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, je nutné, aby splňoval alespoň dva předpoklady:

- musí mít „konkurenční“ zájem, to znamená, že musí vlastnit specifický potenciál, tj. podnikavost,
- musí být „konkurenční“, tedy musí vlastnit konkurenční potenciál.

(Mikoláš, 2005, s. 65)

1.1 Základní pojmy

Konkurenční prostředí představuje časový řez prostorem naší planety, kde dochází k vzájemnému interaktivnímu působení dvou živých objektů nebo konkurentů, kteří se snaží v daném čase a prostoru uskutečnit stejnou nebo obdobnou činnost a zároveň mají stejný nebo podobný cíl, k jehož dosažení používají stejných nebo podobných metod. (Čichovský, 2002, s. 11)

V následující části bude vysvětleno pouze pojetí konkurenčního prostředí z marketingového a ekonomického hlediska.

V ekonomickém pojetí **konkurenční prostředí** představuje prostor, kde se v určitém čase s maximální vytrvalostí snaží soutěžit a bojovat podnikatelské subjekty s cílem dosáhnout co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, které provádějí za účelem dosažení zisku, ale také uspokojení z podnikatelských a jiných aktivit. Konkurenční prostředí také určuje vítěze i úspěšné a efektivní subjekty, které diferencuje od poražených, neúspěšných a neprosperujících subjektů. (Čichovský, 2002, s. 12)

V marketingovém pojetí je **konkurenční prostředí** místem, ve kterém se střetává potřeba prostředí jako pocit nedostatku, který je založený na touze po uspokojení, dimenzovaný marketingovým výzkumem na poptávku s marketingovou nabídkou. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je založena u prodávajícího i kupujícího

na konkurenčních výhodách, spojených s produktem či službou, které představují jazýček na vahách kupujícího při výběru produktu či služby a dodavatele v rámci výběrových řízení. (Čichovský, 2002, s. 12 – 13)

Konkurence je definována jako otevřená skupina konkurentů, kteří usilují v daném čase a v daném prostoru o vytvoření konkurenčního prostředí s funkčním multiplikačním polyfaktorovým efektem, který je založený na vzájemných interakcích silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.

Konkurenti představují prvky množiny konkurence, kteří se vyznačují konkurenčními silami s cílem působit na konkurenci tak, aby rychlým, úspěšným a efektivním způsobem dosáhli rozhodujícího vlivu a role v konkurenčním prostředí oproti ostatním členům konkurence.

Konkurenceschopnost představuje pozitivní vlastnost konkurenta a jeho konečný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tedy faktorovým a vektorovým výsledkem vzájemného působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.

Konkurenční síla je výslednicí obalové funkce faktorů, které vyjadřují konkurenceschopnost konkurenta, tedy silové vektorově zaměřené pole působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí. (Čichovský, 2002, s. 13)

Konkurenční výhoda je věcí vytváření mimořádné hodnoty. Skutečná konkurenční výhoda znamená to, že ve srovnání s konkurencí firma dosahuje nižších nákladů, účtuje si vyšší ceny, popř. obojí. (Magretta, 2012, s. 67)

Konkurenční strategie pro firmu zajišťuje silnou pozici ve vztahu ke konkurenci a zároveň pomáhá firmě získat největší možnou strategickou výhodu.

Pokud chce firma efektivně naplánovat své konkurenční strategie, musí nejdříve získat o své konkurenci co největší množství informací. Musí neustále srovnávat své ceny, produkty, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými hlavními konkurenty. Tak může nejlépe naléznout možné konkurenční výhody a nevýhody. Analýza konkurence představuje proces identifikace hlavních konkurentů, zejména se jedná o hodnocení jejich cílů, silných a slabých stránek, strategií, typických reakcí a také volbu konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout. (Kotler, 2007, s. 568)

1.2 Analýza konkurence

Analýza konkurentů představuje důležitou část plánovacího procesu. Firma se snaží identifikovat své přímé konkurenty, ale zároveň i konkurenty nepřímé a potenciální. Někdy dochází k tomu, že si firmy myslí, že není nutné konkurenci sledovat nebo naopak jiné firmy sledují jejich konkurenci ve velké míře. Zbylá část firem má dobrý přehled o konkurentech a někdy také napodobuje jejich pohyby či reaguje na změny. Je nutné najít rozumnou míru.

Analýza konkurentů pomáhá firmě:

- pochopit jejich konkurenční výhody či nevýhody oproti konkurenci,
- pochopit minulé, současné a zejména budoucí strategie konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnosti,
- předpokládat jak konkurence pravděpodobně zareaguje na marketingová rozhodnutí,
- definovat takové strategie, s jejichž pomocí firma dosáhne konkurenční výhody v blízké době,
- předpovědět návratnost, kterou firma očekává z budoucích investic,
- k rozšíření povědomí o příležitostech a hrozbách. (Blažková, 2007, s. 61)

1.2.1 Analýza konkurenta

Při analýze konkurenta často dochází k tomu, že si velké množství manažerů myslí a domnívá se, že znají své hlavní konkurenty, a že o nich mají dostatečné množství informací. Ovšem zdá se, že jen malé množství firem věnuje dostatek času a úsilí, které je nutné k tomu, aby byla dosažena hluboká znalost o konkurentech. V důsledku systematického zkoumání konkurentů a jejich strategie dochází ke zvyšování pochopení podstaty konkurence v daném oboru. Analýza konkurenta tedy může pomoci navýšit hodnotu modelu pěti sil.

Během průzkumu hlavních konkurentů mohou být použity následující řady typových kontrolních otázek:

1. Analyzovat existující a potenciální konkurenty. A následně provést podrobný průzkum o tom, které potřeby výrobek či služba uspokojují.

2. Je nutné položit si následující otázky:

- Co konkurent obvykle dělá?
- Co konkurenta pohání?
- Co je konkurent schopen dělat?
- Jaké je slabé místo konkurenta?
- Jakým směrem by se konkurent mohl pohnout?

3. Za účelem tvorby úplného profilu konkurentů je nutné zaměřit pozornost na čtyři oblasti:

- předpoklady,
- budoucí cíle,
- současné strategie,
- schopnosti. (Bowman, 1995, s. 43)

1.2.2 Odvětvové pojetí konkurence

Analýza konkurence je založena na přesné specifikaci daného odvětví, která splňuje funkci počtu producentů a míry diferenciací produktu. Výrobcem nebo producentem se myslí výrobce zboží či poskytovatel služby. Nediferencovaný či homogenní produkt znamená, že zákazník nepocítuje podstatné rozdíly mezi produkty, které mají původ od různých firem. Ovšem pokud zákazník vnímá nabídky různých firem jako odlišný produkt, jedná se o diferenciováný produkt.

	Velký počet producentů	Jeden nebo několik producentů
Nediferencovaný produkt	Čistá konkurence	Čistý monopol
Diferenciováný produkt	Monopolistická konkurence	Oligopol

Zdroj: Horáková, 1992, s. 53

Tab. 1 Klasifikace struktury odvětví

Čistá konkurence představuje extrémní ekonomické prostředí, pro které je typický velký počet individuálních výrobců, kteří poskytují nabídku nediferencovaného produktu (například na trhu surovin a plodin). Cena je určena trhem a ani firma, ani zákazník nejsou schopni ji ovlivnit, protože jejich podíl na celkovém trhu je nepatrný. Jelikož zvýšení ceny u jednoho z výrobců zapříčiní odliv zákazníků ke konkurenci, cenová konkurence není v delším časovém úseku možná. Ovšem snížení ceny pod úroveň cen konkurence může vést u drobného podnikatele ke snížení zisku a později k vyřazení z konkurenčního boje. Význam propagace je proto u čisté konkurence zanedbatelný. Jelikož vlastní výrobce na celkovém trhu minimální podíl, není schopen ovlivňovat prodejní cesty.

Monopolistická konkurence se nachází v prostředí, ve kterém je velký počet drobných producentů, kteří nabízejí diferencované produkty či služby (jedná se například o oděvní firmy, cestovní kanceláře). Produkty, které jsou nabízeny, lze velmi snadno nahradit. Jelikož neexistují žádné bariéry vstupu do odvětví a výstupu z odvětví, mohou nové firmy volně vstoupit do odvětví a neperspektivní podniky je možné snadno zničit. Často dochází k tomu, že jednotliví konkurenti zaměří svou pozornost na určitou skupinu zákazníků a snaží se jejich potřeby uspokojit mimořádným způsobem, ovšem za vyšší cenu. Propagace má celkem malé opodstatnění, kdežto cenová konkurence je ve velké míře významná. Je zde určitá, i když ne velká možnost ovlivnit prodejní cesty.

Oligopol jako ekonomická struktura je charakteristický malým počtem producentů, kteří zabírají a ovládají rozhodující podíl trhu. Pro zákazníka jsou často velmi významné podstatné rozdíly mezi nabízenými produkty (automobilový průmysl ve světovém měřítku, nábytkářský průmysl nebo také průmysl výpočetní techniky). Hlavním zdrojem těchto rozdílů může být odlišná kvalita a odlišné vlastnosti, odlišné estetické provedení, cena, obchodní značka, rozsah distribuční sítě, servis či časová náročnost koupě. Velmi významný nástroj v podmínkách oligopolu představuje propagace. Pokud je produkt snadno nahraditelný, může cenová konkurence představovat prostředek ke zvýšení podílu firmy na trhu na úkor ostatních konkurentů. Výrobce může značně ovlivnit prodejní cesty.

Čistý monopol představuje další extrém ekonomického prostředí. Výrobek či službu vyrábí nebo poskytuje v dané zemi či geografické oblasti pouze jediná firma, která si může stanovit cenu produktu, jelikož má na daném trhu obrovský vliv. Z tohoto důvodu je proto propagace téměř bezvýznamná. Na druhé straně má firma prodejní cesty naprosto pod vlastní kontrolou. Monopolní podnik stanovuje výrazné bariéry pro případný vstup nových

fírem do daného odvětví. Monopol může vzniknout na základě patentu, právní regulace, licence, či ekonomické výhodnosti koncentrace produktu, atd. (Horáková, 1992, s. 54 – 55)

1.3 Konkurenční strategie

Hlavním cílem konkurenční strategie je nalezení příznivého konkurenčního postavení v daném odvětví. Z analýzy 5 sil odvozuje M. Porter 3 základní generické strategie. Mezi ně patří strategie nízkých nákladů, strategie diferenciacce a tzv. fokální strategie. Ovšem ve skutečnosti neexistuje žádná univerzální konkurenční strategie. Každá strategie se přizpůsobuje určitému odvětví a dovednostem, které firma má. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 49)

Čím více jsou strategie různých firem podobné, tím většími jsou konkurenty. Ve většině odvětví se konkurence dělí na skupiny, které se zaměřují na odlišné strategie. Strategická skupina představuje skupinu firem v odvětví, které sledují na určitém cílovém trhu stejnou nebo obdobnou strategii. Zajímavostí je, že pokud firma vstoupí do jedné ze skupin, následně se členové této skupiny stanou jejími hlavními konkurenty. (Kotler, 2007, s. 572 – 573)

1.3.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Podnik při uplatnění této strategie využívá:

- méně nákladné suroviny,
- efekt z rozsahu výroby,
- outsourcing, optimální dodávky a distribuční kanály,
- vertikální integraci,
- stabilní design produktu a výrobního procesu,
- neustálý dohled nad pracovní silou,
- přísnou kontrolu nákladů,
- strukturovanou organizaci a odpovědnost.

Tato strategie je ovšem spojena s rizikem možnosti úspěšného napodobování dalšími podniky a také i to, že hlavní pozornost je soustředěna na náklady a ne na produkt a změny na trhu. To může vést k opomenutí inovačního procesu. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 50)

1.3.2 Diferenciace

Tato další obecná strategie je založena na odlišování výrobku nebo služby, které daná firma nabízí od ostatních konkurentů a zároveň se snaží vytvořit něco, co zákazníci vnímají jako něco jedinečného. Odlišení od konkurence může mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, rysy, záruční a pozáruční servis, distribuční síť nebo jiné rozměry. V nejlepším případě se firma odlišuje v několika směrech. (Porter, 2004, s. 37)¹

Při uplatnění této strategie se firma tedy snaží:

- nabízet výjimečný výrobek, který je v podstatě nenahraditelný, unikátnost je spojena nejenom s konstrukcí produktu, ale zároveň také i se silným marketingem,
- kreativně rozvíjet produkt,
- provádět efektivní výzkum a vývoj,
- pozitivně vnímat kvality a používané technologie,
- tradičně dosahovat dobrých výsledků,
- využívat vysoce kvalifikovaných pracovníků (vědců, vývojářů).

U této strategie ovšem nesmí docházet k přehlížení řízení nákladů. Je spojena s rizikem napodobení ze strany konkurence. Rizikem je i možnost, že nebudou mít kupující potřebu odlišovat se. Hlavním cílem diferenciací je udělat produkt odlišným a tak vyloučit konkurenci. Za diferencovaný produkt zákazníci často zaplatí vyšší cenu oproti ceně konkurenční. Tato cena ovšem musí pokrýt náklady, které jsou nezbytné pro odlišení produktu. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 51)

¹ The second generic strategy is one of differentiating the product or service offering of the firm, creating something that is perceived industry wide as being unique. Approaches do differentiating can take many forms: design or brand image, technology, features, customer service, dealer network or other dimensions. Ideally the firm differentiates itself along several dimensions.

1.3.3 Fokus

Poslední obecná strategie se zaměřuje na určitou skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Oproti strategii nízkých nákladů a diferenciaci, které se zaměřují na celé odvětví, je fokální strategie založena na principu vyhovět dobře zvolenému objektu. Tato strategie je založena na tom, že je firma schopna sloužit svému stanovenému strategickému cíli efektivněji a účinněji než ostatní konkurenti, kteří se orientují na širší okruh činnosti. Výsledkem je, že firma dosáhne diferenciaci, protože se zaměřuje na svůj vybraný cíl lépe než ostatní či dosahuje při této činnosti nižších nákladů, případně dosáhne obojího. (Porter, 1994, s. 38 – 39)

1.4 Rizika generických strategií

1.4.1 Riziko vůdčího postavení v nízkých nákladech

Tato strategie může být ohrožena:

- technologickými změnami, které mohou znehodnotit minulé investice či znalosti,
- nízké náklady nových účastníků a následovníků na získání znalostí díky tomu, že jsou schopni napodobovat.

1.4.2 Rizika diferenciaci

Diferenciaci také zahrnuje řadu rizik:

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a firmami, které se zaměřují na strategii diferenciaci je příliš velký, než aby zákazníci zůstali věrní dané značce,
- zákazník nemá potřebu diferenciaci,
- napodobení snižuje stupeň diferenciaci.

1.4.3 Rizika fokální strategie

Fokus strategie může být ohrožena řadou rizik:

- rozdíly v požadovaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a trhem jako takovým se zmenší,
- konkurenti objeví dílčí trhy uvnitř daného teritoria strategického cíle a zcela odmítají efekt soustředění pozornosti dané firmy. (Porter, 1994, s. 45 – 47)

1.5 Konkurenční typologie podle rozsahu konkurenčního působení

Podle rozsahu konkurenčního působení producentů lze vyčlenit:

- Globální konkurenci – tato strategie má svým rozsahem vliv prakticky po celém světě a ovlivňuje podle míry otevřenosti a uzavřenosti všechny státní tržní prostory a také všechny alianční tržní seskupení.
- Alianční konkurenci – ovlivňuje svým rozsahem pouze jednotlivé nadnárodní tržní prostory a seskupení, které se cíleně vytvářejí jako ekonomická sdružení konkrétních států.
- Národní konkurenci – odráží konkurenci, která se zaměřuje teritoriálně na území jednoho státu v rámci struktury makroekonomických a mikroekonomických pravidel určité tržní společnosti.
- Meziodvětvovou konkurenci – určitá skupina konkurentů se zaměřuje na více než jedno odvětví a zároveň obsahuje také substituenty jako konkurenty, kteří usilují o přecházení z jednoho odvětví ekonomiky do druhého.
- Odvětvovou konkurenci – zde patří všichni konkurenti v rámci daného odvětví ekonomiky a v nich se nacházejících trhů.
- Komoditní konkurenci – jedná se o konkurenty, kteří vyrábějí nebo distribuují stejné nebo obdobné produkty, zahrnuté v komoditní klasifikaci EU. (Čichovský, 2002, s. 162 – 164)

1.6 Konkurenční typologie podle počtu prodejců a úrovně diferenciací produktů

- Čistý monopol – jeden subjekt je schopen v daném čase, na jednom odběratelském tržním segmentu, jedním konkrétním produktem dosáhnout uspokojení generované poptávky.
- Oligomonopolie – jedná se o takový typ konkurence v odvětví, kdy jeden subjekt zvládá v daném čase, na jednom odběratelském tržním segmentu, spektrem diferenciovaných produktů dosahovat uspokojení generované poptávky.

- Monopolistická konkurence – tento typ konkurence je charakteristický pro větší počet subjektů, které uspokojují v daném čase a prostoru tržní poptávku spektrem diferenciovaných produktů.
- Dokonalá konkurence – představuje takový typ konkurence, kdy se mnoho subjektů snaží uspokojit v daném čase a prostoru tržní poptávku stejným nebo velmi podobným výrobkem.

1.7 Konkurenční rozdělení podle úrovně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

- Monopol – pro tento typ konkurence je typický nejvyšší stupeň vzájemného propojení ve výrobně distribučním procesu, kde je hlavním cílem vytvoření dominantního konkurenčního tlaku v daném odvětví na odběratele.
- Kartel – tato konkurence je založena na vzájemných dohodách mezi konkurenty, kteří si rozdělili tržní prostor na segmenty, ve kterých si jednotliví konkurenti nekonkurují ani značkou, ani cenou.
- Syndikát – u tohoto typu konkurence si konkurenti vzájemnými dohodami rozdělili nejenom tržní prostor a ujednotili ceny, ale zároveň uplatňují společnou strategii a taktiku, kterou využívají proti ostatní konkurenci.
- Trast – jedná se o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila tržní prostor, dohodla stejné ceny, stanovila stejnou strategii a taktiku proti ostatní konkurenci a také používá vzájemnou investiční politiku kapitálu. (Čichovský, 2002, s. 165 – 166)

2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Aby firma mohla provést komplexní hodnocení marketingového prostředí a všech důležitých vlivů, které na ni působí, je nutné zjistit dostatek informací o vnitřním prostředí firmy.

Pro dosažení stanovených cílů ve firmě musí všechny její prvky vzájemně spolupracovat. Na základě budování dobrých vztahů uvnitř firmy může firma dosahovat vyššího užítku firemního potenciálu. Pokud bude firma správně kombinovat využívání firemních zdrojů a marketingových nástrojů, následně se zvýší účinnost všech činností, dojde k vytvoření relativní konkurenční výhody v kontaktu s vnějším prostředím firmy a dojde k dosažení firemních cílů a k rozvoji firmy. (Kozel, 2006, s. 36)

2.1 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza představuje kritické, systematické, nestranné a důkladné zjišťování vnitřní situace podniku a šetření postavení podniku v určitém prostředí.

Analýza je prováděna ve třech časových horizontech a je to:

- dosavadní vývoj,
- současný stav,
- odhad budoucího vývoje. (Horáková, 2003, s. 38 – 39)

Na základě situační analýzy firma může nalézt své silné a slabé stránky, identifikovat konkurenci, profil firmy včetně vymezení příležitostí a hrozeb, přicházejících z vnějšího prostředí. (Kozel, 2006, s. 38)

2.2 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi jedny z nejvíce používaných a nejznámějších analýz prostředí. Hlavním cílem SWOT analýzy je zjistit do jaké míry je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa důležitá a zda je firma schopna reagovat na změny v prostředí.

SWOT analýza nebo také analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se skládá z původních dvou analýz a to analýzy SW a analýzy OT. Při vytváření SWOT analýzy je vhodnější začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které se týkají vnějšího prostředí

firmy a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Po provedení analýzy OT je vytvořena analýza SW, která je zaměřena na vnitřní prostředí firmy. (Jakubíková, 2013, s. 129)

2.2.1 SWOT matice

Při tvorbě SWOT analýzy jsou analyzovány faktory interní, tedy silné a slabé stránky a poté faktory externí, které se týkají hrozeb a příležitostí. Následně jsou jednotlivé faktory uspořádány do tzv. SWOT matice. (Blažková, 2007, s. 155)

2.2.2 Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky se týkají vnitřní situace podniku. Prostřednictvím analýzy vnitřních podmínek je možné zjistit faktory, které mohou mít velký význam pro budoucí úspěchy či neúspěchy. Hlavním cílem manažerů je kritické a co nejpřesnější stanovení silných stránek firmy, které je nutné využít. Naopak při zjištění slabých stránek se snaží o jejich odstranění.

Jedná se o kvalifikované a nestranné zhodnocení:

- vlastních schopností a dovedností,
- zdrojových možností,
- vlastní výkonnostní schopnosti,
- úroveň managementu.

Silné stránky jsou pozitivní faktory, které vedou k úspěšné podnikové činnosti a velkou mírou ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to odlišné dovednosti, schopnosti a zdroje, které pro podnik zajišťují výhodu vzhledem ke konkurenci a trhu. Pro firmu mají největší význam takové silné stránky, které není konkurence schopna napodobit, a u kterých se očekává dlouhodobý zisk či představují pro firmu konkurenční výhodu.

Silnou stránkou může být například:

- tradice značky,
- výrobek s vysokou kvalitou,
- nízké výrobní náklady,
- kvalifikovaná pracovní síla,
- vysoká úroveň marketingové komunikace.

Slabé stránky pro firmu představují určitá omezení nebo nedostatky, které brání firmě v dosahování plného efektivního výkonu.

Slabou stránkou může představovat:

- nekvalitní výrobky,
- zastaralá technologie,
- omezená výrobní kapacita,
- zadluženost,
- špatná pověst podniku,
- nevhodná propagace,
- dlouhá doba nutná pro výzkum a vývoj. (Horáková, 2003, s. 42 – 43)

2.2.3 Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby, které vyplývají z vnějšího prostředí, se příliš nezaměřují na postavení a problémy firmy, ale velkou mírou ovlivňují její vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita jejich vlivu se odvíjí zejména od typu vnějšího prostředí, na faktorech odvětví, do kterého se podnik řadí. Hlavní problém při identifikaci a hodnocení příležitostí a hrozeb je to, že je firma není schopna svými aktivitami ovlivnit. Příležitosti a hrozby jsou úzce spojeny s konkurencí.

Jsou ovlivněny:

- intenzitou konkurence v odvětví,
- možností substituce na trzích,
- silou a zaměřením prodávajících a kupujících,
- složitostí či jednoduchostí pro vstup na trh.

Příležitosti představují pro firmu takové možnosti, s jejichž pomocí firma může dosahovat lepšího využití disponibilních zdrojů a účinnějšího dosažení stanovených cílů. Příležitost je velmi příznivá situace, která pro firmu znamená jistou výhodu oproti konkurenci.

Příležitostí může být:

- snadný vstup na nové trhy,

- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence,
- moderní trendy v technologiích země.

Hrozby jsou nepříznivé situace v podnikovém okolí, které pro podnik představují překážky pro jeho aktivity a dobré postavení. Faktory externího prostředí mohou jednotlivě či v určité kombinaci způsobit zhoršení pozice podniku, vystavit ho nebezpečí neúspěchu nebo také může nastat hrozba úpadku.

Hrozbou může být:

- volný vstup zahraniční konkurence na domácí trhy,
- slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku,
- nepříznivé legislativní normy,
- velký vliv klíčových konkurentů a zákazníků. (Horáková, 2003, s. 44 – 45)

2.3 PEST analýza

Analýzy makroprostředí zaměřují svoji pozornost na hodnocení jednotlivých vlivů tohoto prostředí. PEST analýza je pojmenována podle počátečních písmen politických (Political), ekonomických (Economic), sociálních (Social) a technologických (Technological) vlivů. Hlavní význam PEST analýzy spočívá ve zjišťování statistických dat a především trendů, ke kterým dochází a z nichž lze odhadnout budoucí vývoj.

V rámci analýzy vlivů se jedná především o:

- identifikaci vlivů, které mají vliv na podnikání firmy na daném trhu,
- jejich zhodnocení a výběr zásadních vlivů,
- odhadnutí trendů a míry působení vlivů,
- zhodnocení časového horizontu.

Proto analytické postupy ve firmě nejčastěji začínají analýzou globálního makroprostředí. Jsou zde zahrnuty vlivy základních geopolitických, vědeckotechnických, hospodářských a kulturních dohod ve světě, vliv různých regionálních sdružení a nadnárodních organizací, korporací, firem a mezinárodních sdružení. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 45)

Politické vlivy – politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, znamenají pro podniky významné příležitosti,

ale zároveň i hrozby. Mezi politická omezení patří především daňové zákony, protimonopolní zákony, omezení exportu a importu, cenová politika, ochrana životního prostředí a mnoho dalších aktivit, které jsou zaměřeny na ochranu lidí, ať už v roli zaměstnance či spotřebitele nebo domácích podnikatelských subjektů.

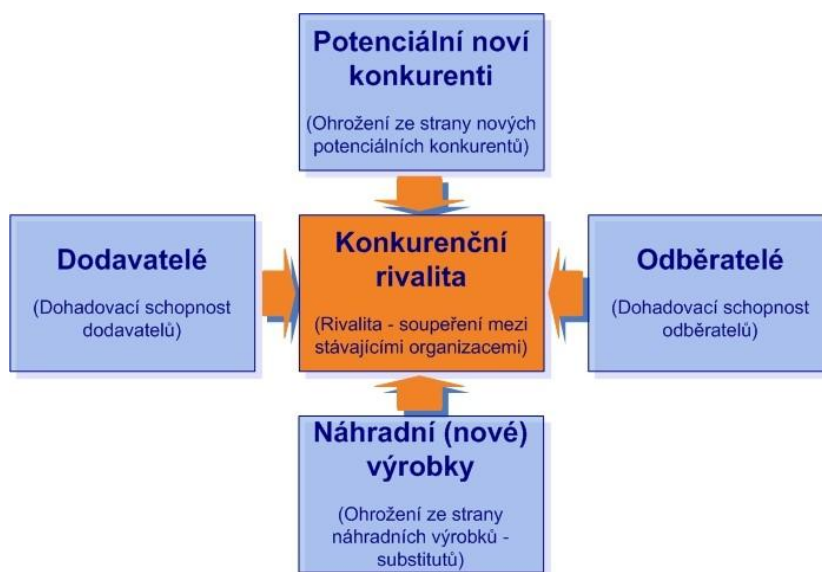
Ekonomické vlivy – plynou z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou určeny stavem ekonomiky. Rozhodování podniků je velkou mírou ovlivněno vývojem makroekonomických trendů. Dosažení základních cílů každého podniku je výrazně ovlivněno zejména mírou ekonomického růstu, úrokovou mírou, mírou inflace, daňovou politikou a výměnným kurzem.

Sociální vlivy – jsou úzce spojeny postojí a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Životní styl obyvatelstva se zase odráží ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání, atd. Jelikož roste zájem o vyšší kvalitu osobního života, podniky se snaží svým zaměstnancům nabízet pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky, delší dovolenou místo pouhého navýšení platu.

Technologické vlivy – pro udržení aktivní inovační činnosti, je nutné, aby měl podnik dostatek informací o technických a technologických změnách, ke kterým dochází v daném prostředí. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16 – 18)

2.4 Porterova analýza pěti sil

Tato teorie dle M. E. Portera je zaměřena na vysvětlení konkurenčního chování prostřednictvím tržních okolností. Stupeň konkurence v daném odvětví se odvíjí od pěti základních konkurenčních sil. Působení těchto pěti sil stanovuje předpoklady pro dosažení konečného zisku v odvětví. Hlavním cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je dosáhnout v daném odvětví takového postavení, kdy bude podnik schopen čelit konkurenčním silám nebo bude moci jejich působení využít ve svůj prospěch. (Mikoláš, 2005, s. 69)



Zdroj: Porterův model konkurenčních sil, 2012.

Obr. 1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Uvedených pět konkurenčních sil dokazuje, že konkurence v odvětví přesahuje „zavedené“ hranice konkurenčního pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy představují jistou konkurenci pro firmy v odvětví a mohou se stát více či méně významnými na základě zvláštních okolností.

Nově vstupující firmy – k soupeření dochází, pokud je na daný trh jednoduchý vstup a současní výrobci zde dosahují snadných a lákavých výnosů. Rychlost vstupu nových firem na trh ovlivňuje strategická bariéra, kdy současní výrobci usilují o to, aby jejich trh nebyl pro nové konkurenty atraktivní. Bariéra strukturální ovlivňuje vstup nově přichozích společností požadovanou výrobní kapacitou, nedostatkem zkušeností, malým přístupem k distribučním kanálům a investicemi, které jsou potřebné pro to, aby dodavatel získal nové místo na trhu a stal se známým.

Ohrožení ze strany nových substitutů – tyto výrobky představují hrozbu pro již existující výrobce. Tyto výrobky mohou funkčně nahradit jiný výrobek. Toto nebezpečí narůstá při větší pružnosti zákazníka, když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k výrobku existujícího výrobce nebo pokud mají zákazníci možnost snadně přecházet k substitučnímu výrobku. (Mikoláš, 2005, s. 69 – 70)

Vyjednávací síla dodavatelů – síla a vliv dodavatelů potřebných pro obor představuje důležitý ekonomický faktor, díky kterému může dojít ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé surovin, technologie, energie či kvalifikované pracovní

síly mohou snižovat zisky svých odběratelů navýšením cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím vyšší je jejich vyjednávací síla.

Vyjednávací síla zákazníků – silní kupující mohou přivodit velké ztráty potenciálních zisků podniků v daném odvětví. Pokud bude velká potenciální síla na straně kupujících, může nastat vyostření konkurenčních vztahů. Kupující se můžou také snažit využít svou sílu za účelem získání dalších výhod, např. vyšší úroveň kvality, výhodnější úvěrové, garanční nebo platební podmínky. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 53 – 54)

Konkurence v odvětví – jedná se o soutěžení mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Stupeň tohoto konkurenčního boje je ovlivněn těmito šesti faktory:

- Stupeň koncentrace – se zaměřuje na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. Čím je větší stupeň koncentrace, tím je i důraznější konkurence. Aktivita jednoho zapříčiní okamžitou reakci u konkurence. Často také dochází ke sjednávání vzájemných dohod, aby firmy zabránily nežádoucí konkurenci.
- Diferenciace výrobků – růst konkurence nastává, pokud jsou produkty méně diferenciované v oblasti kvality, tvaru a vlastností. Konkurence může být slabší v případě diferenciací produktu či vznikem preference značky.
- Změna velikosti trhu – pokud dojde k rozšíření trhu, následně dojde k oslabení konkurence.
- Struktura nákladů – pokud mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají snahu konkurovat si cenou při zmenšujícím se trhu. Poté dojde k tomu, že cena, kompenzující variabilní náklady, zvyšuje fixní náklady.
- Rostoucí výrobní kapacita – jestliže bude nárůst trhu menší než nárůst výrobních kapacit, vznikne silná konkurence.
- Bariéra vstupu – pokud je pro dodavatele náročné odstoupit ze smršťujícího trhu, konkurence se zvyšuje. (Mikoláš, 2005, s. 71)

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY MITAS, A. S.

3.1 Profil společnosti ČGS HOLDING, a. s.

ČGS HOLDING, a. s. je mateřská společnost s širokým portfoliem gumárenské výroby v České republice. Počátky koncernu spadají do první poloviny devadesátých let, kdy byl znám jako BARUM Holding, a. s. Během několika dalších let akciová společnost BARUM Holding přikoupila podíly v několika gumárenských a strojírenských firmách, které se v roce 1996 zformovaly do České gumárenské společnosti a. s. Společnost byla v roce 2006 přejmenována na ČGS, a. s. V roce 2011 došlo k restrukturalizaci koncernu a zastřešující úlohu převzal ČGS HOLDING, a. s. Koncern je v dnešní době strukturován do dvou divizí. Základem Divize pneumatik je firma MITAS, a. s., která vlastní tři výrobní závody v České republice, jeden v Srbsku a jeden v USA. Společnost RUBENA, a. s. a SAVATECH, d. o. o. zastupují Divizi technická pryž. Společnost RUBENA, a. s. vyrábí ve svých závodech v Hradci Králové, ve Zlíně, Náchodě a v Mexiku množství rozmanitých výrobků z technické pryže. Společnost SAVATECH, d. o. o. se zabývá výrobou gumárenských směsí, dopravníkových pásů, gumových profilů, motocyklových plášťů, pogumovaných válců, dílů z lisované pryže a výrobků pro ekologii a záchranáře. Česká gumárenská společnost je progresivní společnost, která je tvořena přehlednou a jasně definovanou strukturou holdingového typu. Společnost dodržuje přísné etické standardy, které zahrnují i odpovědné chování ke společnosti a životnímu prostředí. (Výroční zpráva koncernu ČGS HOLDING, a. s. za rok 2013, © 2008)



Zdroj: Struktura: ČGS, a. s., © 2008.

Obr. 2 Struktura České gumárenské společnosti

3.2 Vznik a historie firmy MITAS, a. s.

V roce 1933 v Praze ve Strašnicích byl založen samotný MITAS Praha jako dceřiná společnost firmy Michelin. Společnost Michelin vlastnila tři čtvrtiny akcií a zbytek

vlastnily československé banky. Francouzi přišli do Prahy zejména proto, že zde byla díky hospodářské krizi schopná a hlavně dostupná pracovní síla. Během několika let přijal nový závod na 250 českých dělníků, kteří zde od roku 1934 začali vyrábět pneumatiky a duše pro automobily, jízdní kola a motocykly. V roce 1937 bylo dosaženo rekordu ve výrobě, kdy se denně vyrábělo asi 300 auto a motoplášťů a téměř 1000 veloplášťů (a duší).

V průběhu druhé světové války došlo k velkým změnám a závod přešel do vlastnictví německé firmy Harburger Phönix, která se zaměřovala na válečnou výrobu – jednalo se zejména pogumování kovových součástí tvrdou pryží. V květnu 1945 došlo k rychlému odchodu německého vedení z továrny a k návratu k civilní výrobě a později ke znárodnění podniku. Na jaře roku 1946 byl podnik přejmenován na Pneumichelin, n.p. Praha a na přelomu let 1946 – 1947 byla vyhlášena soutěž na nový název závodu. Nový název MITAS vznikl spojením slov Michelin a VeriTAS. Od léta 1947 byla tovární značka MITAS oficiálně užívána.

V dalších letech byly instalovány a postupně uváděny nové stroje a zařízení do provozu. Zároveň také byly realizovány přípravy na rozšíření výroby středních a těžkých nákladních pneumatik. Výroba veloplášťů byla převedena pod firmu Rubena Náchod a v roce 1957 byla ukončena výroba osobních pneumatik. V roce 1967 byla dokončena rozsáhlá rekonstrukce společnosti a MITAS patřil mezi přední evropské gumárenské společnosti. V dalších letech společnost také zahájila výrobu plášťů pro stavební stroje. V březnu roku 1985 byla v důsledku požáru zničena nejdůležitější část společnosti – přípravná směsí. Během několika dalších let byla zahájena výstavba nové automatizované mícháreny, která byla plně uvedena do provozu v roce 1993. V roce 1990 se stal MITAS státním podnikem a později akciovou společností.

Počátek třicátých let je spojen se jménem Tomáš Baťa, který je zakladatelem tradiční výroby pneumatik v dnešním výrobním úseku Zlín. Na začátku roku 1932 bylo do Zlína dodáno nové výrobní zařízení ze zahraničí a v dubnu zde byla vylisována první pneumatika o rozměru 32 x 6. V dalším roce Baťa ve Zlíně postavil pneumatikárnu, která ve druhém pololetí roku 1934 vyrobila 68 000 pneumatik ve 43 rozměrech. Během dalšího roku továrna dosáhla výroby vyšší o 100 % a došlo ke snížení dovozu pneumatik ze zahraničí. (Historie MITAS a. s., © 2008)

V roce 1945 došlo ke znárodnění akciové společnosti Baťa a v roce 1949 byla přejmenována na Svit. Během roku 1953 byla výroba pneumatik vyčleněna a později

vznikl samostatný národní podnik Rudý Říjen. Rok 1967 byl významný zejména proto, že byla ve Zlíně vyrobena první radiální pneumatika a o pět let později byla uvedena do provozu nová hala na výrobu pneumatik v Otrokovicích.

V roce 1991 byla založena akciová společnost Barum Holding za účasti společnosti MITAS Praha, Ministerstva průmyslu ČR, Barum Otrokovice, OP Barum Zlín a Motokov Praha. Později získal většinový podíl v pneumatikárně v Otrokovicích koncern Continental, zatímco závod ve Zlíně zůstává pod názvem Barumtech (později Beltyr) ve skupině Barum Holding. V dalších letech se z akciové společnosti Barum Holding formuje Česká gumárenská společnost a MITAS Praha se s Beltyrem Zlín slučuje do jednoho subjektu. V roce 2002 MITAS zahajuje výrobu traktorových radiálních pláštěů a MPT radiálních pláštěů v celocelovém provedení.

Rok 2004 byl významný zejména proto, že dne 1. 10. 2004 podepsali v Hannoveru zástupci vedení ČGS a.s. a zástupci koncernu Continental prováděcí smlouvy k „Základní dohodě o koupi a prodeji“ z 26. 5. 2004. Čímž byla ukončena první fáze převádění obchodní jednotky AGRO z koncernu Continental do skupiny Česká gumárenská společnost. (Historie MITAS a. s., © 2008)



Zdroj: Historie MITAS a. s., © 2008.

Obr. 3 Požár MITASU 14. března 1985

3.3 Organizační struktura společnosti

Výrobní závody:

- Výrobní úsek Praha – výroba zemědělských a industriálních pláštů,
- Výrobní úsek Zlín – výroba zemědělských, industriálních a motocyklových pláštů,
- Výrobní úsek Otrokovice – výroba zemědělských pláštů,
- Ruma (Srbsko) – výroba zemědělských a industriálních pláštů,
- Charles City (Iowa) – výroba radiálních zemědělských pláštů.

Zkušební centrum a výrobu vulkanizačních forem zajišťuje společnost IGTT, a.s. ve Zlíně.

Společnost MITAS, a. s. zabezpečuje řídicí funkce v následujících společnostech:

- MITAS d.o.o., Ruma, Srbsko,
- CGS Tyres Holding B. V.

Společnost vlastní následující prodejní společnosti a pobočky:

- Evropa – Švýcarsko, Velká Británie, Nizozemsko, Německo, Rusko, Rakousko, Španělsko, Itálie, Finsko a Francie,
- Severní a Jižní Amerika – Mexiko, Brazílie, USA.

Personální složení managementu MITAS, a. s. k 31. prosinci 2013

Generální ředitel – Jaroslav Čechura.

Personální složení představenstva k 31. prosinci 2013

Předseda – Jaroslav Čechura,

Místopředseda – Andrew Mabin,

Místopředseda – Josef Křemeček.

Personální složení dozorčí rady k 31. prosinci 2013

Členové dozorčí rady – Tomáš Němec, Oldřich Šlemr, Michaela Soukupová.

3.3.1 Výrobní závody a produkty firmy MITAS, a. s.

Firma MITAS, a.s. patří mezi přední evropské výrobce zemědělských pneumatik a pneumatik pro těžkou stavební techniku. Firma MITAS, a.s. v dnešní době vlastní tři výrobní závody v České republice, jeden v Srbsku a jeden v USA. Firma má také zastoupení v 14 zemích prostřednictvím zahraničních poboček a využívá vlastní globální prodejní a distribuční síť. Mitas vyrábí a distribuuje pneumatiky různých rozměrů pod

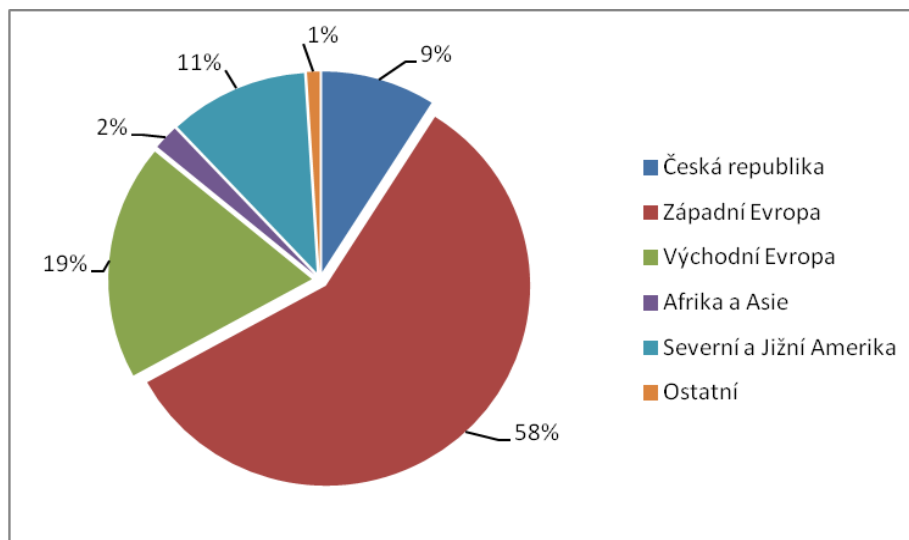
třemi značkami: vlastní obchodní značkou Mitas a Cultor a licencovanou značkou Continental. Firma MITAS, a. s. se zaměřuje na výrobu následujících druhů pneumatik:

- Víceúčelové pneumatiky,
- Zemědělské pneumatiky,
- Radiální pneumatiky pro stavební stroje,
- Pneumatiky pro vysokozdvizné vozíky,
- Motocyklové pneumatiky,
- Nákladní a letadlové pneumatiky,
- Pneumatiky pro sněžné rolby.

V současnosti až 86 % produkce Mitas dodává do Evropy (především do Itálie, Německa, Španělska, Velké Británie, Polska a na Slovensko), ale i do zámoří (Egypt, Pákistán, USA).

3.4 Vývoj společnosti v roce 2013

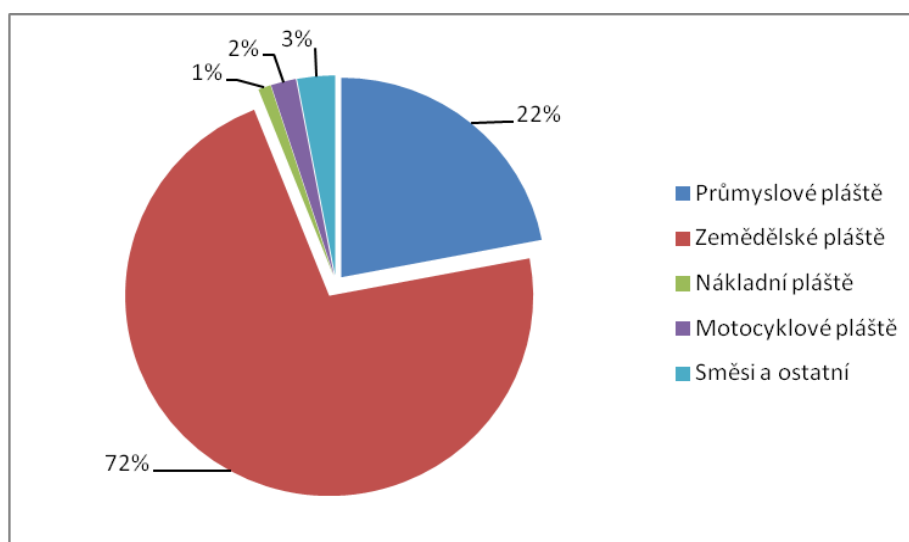
Na níže uvedeném grafu lze vidět, že pro firmu Mitas, a. s. je i nadále nejdůležitějším trhem Evropa, která v roce 2013 zajistila firmě 80 % z celkových tržeb. Podíl tržeb na trzích Severní a Jižní Ameriky se oproti předešlým létům zvýšil na 11 % a to zejména díky tomu, že zde byla dne 26. dubna 2012 zahájena výroba radiálních zemědělských pneumatik v nové továrně ve městě Charles City v americké Iowě. V roce 2013 nastal také mírný nárůst tržeb v Rusku, což vypovídá o tom, že se firma Mitas, a. s. neustále dostává do podvědomí zákazníků na tamějším trhu.



Zdroj: Výroční zpráva koncernu ČGS HOLDING, a. s. za rok 2013, © 2008.

Graf 1 Rozdělení tržeb za rok 2013 podle teritorií v %

Jak můžeme vidět na grafu níže, pro firmu Mitas, a. s. představují zemědělské pláště nejdůležitější část výrobního sortimentu. V roce 2013 firma dosáhla vynikajícího hospodářského výsledku a to zejména díky prodeji zemědělských plášťů, které představovaly 72 % z celkových tržeb. K mírnému nárůstu prodeje oproti předešlému roku došlo v oblasti průmyslových pneumatik, které představují důležitou část výrobního sortimentu.



Zdroj: Výroční zpráva koncernu ČGS HOLDING, a. s. za rok 2013, © 2008.

Graf 2 Rozdělení tržeb za rok 2013 podle sortimentu v %

Pro firmu Mitas, a. s. bylo významnou událostí zahájení provozu v nové továrně v Otrokovicích, což je pro firmu velmi důležitý krok k dalšímu upevnění pozice v klíčovém segmentu radiálních zemědělských pneumatik. Významnou mírou ke globalizaci aktivit firmy Mitas, a. s. také přispěla nová továrna v Charles City, Iowě, kde byla v listopadu 2013 nainstalována plná výrobní kapacita. Divize pneumatik v roce 2013 výrazně zvýšila ziskovost a to o 5 % oproti předešlému roku, což představuje historicky nejlepší výsledek. V roce 2013 konsolidované tržby Divize pneumatik překročily hranici 400 mil. eur. Celkový objem prodeje byl podobný jako v předešlém roku. Hospodářské výsledky v roce 2013 byly ovlivněny v důsledku nižší úrovně cen základních gumárenských surovin.

3.5 Očekávaný vývoj v roce 2014 a strategické cíle v letech 2014 až 2016

V roce 2014 společnost předpokládala růst ekonomiky v USA, přičemž docházelo ke stabilizaci ekonomiky v EU. Díky této informaci firma očekávala, že dojde k mírnému růstu výroby v oblasti stavebních a zemědělských strojů. Dále firma předpokládala, že bude docházet k růstu poptávky v tradičních pěstitelských oblastech USA, v Jižní Americe na trhu Společenství nezávislých států. Firma Mitas, a. s. usiluje o nepřetržité investice v oblasti výzkumu a vývoje. Na trhu jsou neustále uváděny nové pláště a dochází k rozšiřování produktového portfolia. Důležitou činností firmy je budování prémiové image značky Mitas ve všech produktových segmentech a zároveň snaha uspokojit rostoucí poptávku po radiálních pneumatikách. Mezi další prioritu firmy patří zvyšování prodeje v oblasti subsaharské Afriky.

Strategické cíle firmy

- Neustále inovovat zemědělské pneumatiky a poskytovat tak zákazníkům vyšší přidanou hodnotu.
- Snaha rozšiřovat řady moderních radiálních pneumatik a to zejména v oblasti stavebních pneumatik.
- Budování pozice na trhu v Americe a udržení pozice významného dodavatele zemědělských pneumatik na evropském trhu.
- Přizpůsobení cenové politiky, zvyšování produktivity a kvality, efektivní využívání výrobních kapacit a zároveň dosažení růstu ziskovosti.

- Dosažení strategického partnerství se zákazníky segmentu OEM a zajištění spolupráce v oblasti vývoje nových výrobků a technologií. (Výroční zpráva koncernu ČGS HOLDING, a. s. za rok 2013, © 2008)

4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY MITAS, A. S. V OBLASTI OFF-ROAD PNEUMATIK NA ČESKÉM TRHU

4.1 Konstrukce a značení pláště

Na níže uvedeném obrázku můžeme vidět jasný rozdíl mezi radiální a diagonální pneumatikou. V kostře diagonální pneumatiky se kordy v jednotlivých vrstvách navzájem kříží a svírají s obvodovou kružnicí úhel 30° a 40°, kdežto u radiální pneumatiky jsou jednotlivé kordy pokládány rovnoběžně od patky k patce a s obvodovou kružnicí svírají úhel 90°. Kostra u této pneumatiky je vyztužena nárazníkovými pásy. Technologie radiální pneumatiky představují poměrně velkou výhodu pro zemědělský průmysl, jelikož vlastnosti těchto pneumatik umožňují zemědělcům dosáhnout vyšší efektivity, produktivity a vyššího výnosu.



Diagonální plášť

Radiální plášť

Zdroj: Radiální pneumatiky, 2014.

Obr. 4 Konstrukce pláště

Jak je již zmíněno výše, můžeme rozdělit pneumatiky podle jejich konstrukce na radiální a diagonální. Radiální jsou dnes především všechny pneumatiky osobních, nákladních a zemědělských strojů a vozidel. Diagonální jsou používány méně, ovšem stále nalézají uplatnění v nákladních, zemědělských a průmyslových oblastech. Konstrukce radiální pneumatiky se skládá z vrstvy proužků textilu, přičemž každý proužek je uložen kolmo ke směru pohybu pneumatiky. Na koruně pneumatiky je tato kordová tkanina zakončena pásem koruny, vytvořeným z několika vrstev, vyztužených ocelovými nárazníky. Tyto korunní vrstvy jsou položeny na sebe tak, aby se překrývaly v různých úhlech. Jednotlivé vrstvy jsou pokládány různým způsobem na koruně a na bočnicích, takže každá část pneumatiky je přizpůsobena k výkonu své funkce. Diagonální konstrukce pneumatiky

je tvořena z několika textilních vrstev, které jsou položeny šikmo od jednoho patkového lana k druhému ve střídavém směru. Počet vrstev se odvíjí od rozměru pneumatiky a její nosnosti. (Pneumatiky – konstrukce, © 2015)

4.1.1 Složení pneumatiky

Hlavní podstatnou složkou při výrobě pneumatik je pryž. Pryž je materiál, který se získává ze surového přírodního nebo umělého kaučuku. Dalšími podstatnými složkami při výrobě pneumatik jsou:

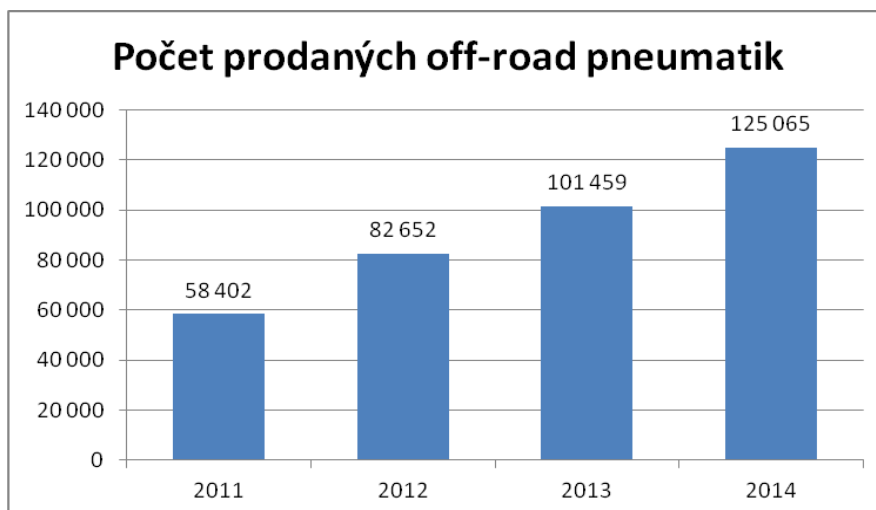
- ocel,
- polyester,
- nylon,
- saze,
- laminát,
- mosaz,
- aramid.

Aramid představuje syntetické tkaniny, které jsou používány při výrobě některých pneumatik, jelikož je pevnější než ocel. (Powerpointová prezentace společnosti – CSD 2 Wheel Tire Basics, 2011)

4.2 Prodej off-road pneumatik ve společnosti Mitas, a. s.

Firma Mitas, a. s. nabízí širokou nabídku v oblasti off-road pneumatik. Jedná se zejména o pneumatiky pro motocross, dětský motocross, na plochou dráhu, Enduro FIM a další. Tyto pneumatiky jsou vyráběny v různých rozměrech s řadou odlišných dezénů. Firma se neustále snaží svoji nabídku rozšiřovat a tím zvyšovat počty svých zákazníků.

Na níže uvedeném grafu lze vidět, že firma Mitas prodá od roku 2011 více než 50 000 kusů off-road pneumatik ročně v Evropě. V roce 2012 nastal velký nárůst v oblasti prodeje těchto pneumatik a v dalších letech byl tento vývoj podobný. Celkový prodej pneumatik v Evropě neustále roste a v roce 2014 Mitas dosáhl prodeje 125 065 kusů off-road pneumatik, což představuje podíl téměř 14 % na celkovém prodeji v Evropě. Firma Mitas dosahuje každoročně vyššího podílu na celkovém prodeji v Evropě a dá se předpokládat, že bude prodej stále narůstat.



Zdroj: Interní informace firmy Mitas, a. s.

Graf 3 Počet prodaných off-road pneumatik firmy Mitas v letech 2011 – 2014 v Evropě

V následující tabulce je zobrazen prodej off-road pneumatik firmy Mitas podle jednotlivých států. Z tabulky vyplývá, že počet prodaných pneumatik v jednotlivých letech neustále roste. Celkový prodej v Evropě se od roku 2011 do roku 2014 zdvojnásobil, což je pro firmu velmi příznivé. Největšího prodeje dosahuje firma zejména v Německu, Polsku, České republice a Velké Británii. Dále také dochází k růstu poptávky po off-road pneumatikách v Rakousku, Španělsku a také na Slovensku.

Stát	Prodej off-road pneumatik			
	2011	2012	2013	2014
Baltské státy	2 737	6 559	6 623	5 608
Česká republika	6 960	7 085	8 788	13 606
Francie	1 666	1 908	2 453	3 496
Chorvatsko	1 152	891	711	1 188
Itálie	2 383	2 625	2 370	4 125
Německo	6 349	9 992	15 453	18 120
Polsko	12 433	15 371	15 066	18 436
Rakousko	1 772	2 079	4 766	5 960
Slovensko	1 952	3 399	4 453	5 295
Španělsko	2 853	4 391	4 938	7 117
Švédsko	4 361	5 443	7 746	7 949
Velká Británie	7 546	14 849	12 206	13 945
Celkem	52 164	74 592	85 573	104 845

Zdroj: Interní informace firmy Mitas.

Tab. 2 Prodej off-road pneumatik v letech 2011 – 2014

V následující tabulce je zobrazen prodej vybraných rozměrů off-road pneumatik v letech 2011 – 2014. Jedná se o pneumatiky pro motocross a pneumatiky Enduro FIM. Lze vidět, že dochází k neustálému nárůstu prodeje těchto rozměrů pneumatik a v dalších letech se dá očekávat podobný vývoj. V roce 2014 bylo prodáno 58 673 kusů pneumatik těchto rozměrů, což představuje velký nárůst oproti roku 2011, kdy bylo prodáno 20 509 kusů. Jelikož poptávka v oblasti off-road pneumatik roste, firma Mitas neustále rozšiřuje svou nabídku.

Rozměr	2011	2012	2013	2014
80/100 - 21	959	2 025	3 700	5 072
90/90 - 21	5 585	7 332	11 371	13 789
110/90 - 19	2 368	3 752	5 570	7 189
100/90 - 19	1 524	1 564	2 054	2 857
120/80 - 19	146	247	181	313
110/100 - 18	1 479	1 760	3 147	4 565
100/100 - 18	405	351	496	759
120/90 - 18	6 255	8 838	11 800	14 670
140/80 - 18	1 101	1 697	4 503	7 799
130/90 - 18	687	987	1 093	1 660
Celkem	20 509	28 553	43 915	58 673

Zdroj: Interní informace firmy Mitas, a. s.

Tab. 3 Prodej off-road pneumatik firmy Mitas podle rozměrů v letech 2011 – 2014

5 SWOT ANALÝZA A PEST ANALÝZA FIRMY MITAS, A. S.

5.1 SWOT analýza

Tato metoda se zaměřuje na hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Pomocí SWOT analýzy se firma snaží zjistit své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Každá firma musí mít ovšem dostatek kvalitních a přesných informací ke zjištění své situace v daném prostředí. Hlavním cílem každé firmy by měla být snaha rozšiřovat své silné stránky a využít příležitosti, které mohou vést ke zlepšení pozice firmy na trhu. Dále by firma měla usilovat o minimalizaci svých slabých stránek a hrozeb. Na základě této analýzy podnik může zhodnotit svou pozici na trhu a zároveň také identifikovat své příležitosti, které by mohly přispět k rozvoji podniku a omezení případných hrozeb.

Na základě získaných informací ve výrobním úseku Zlín firmy Mitas, a. s. je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Nejdříve bude provedena analýza silných a slabých stránek a následně analýza příležitostí a hrozeb.

5.1.1 Silné stránky

- vysoká kvalita pneumatik,
- široký sortiment výrobků,
- spolupráce se středními a vysokými školami,
- kvalifikovaní pracovníci,
- opatření pro ochranu životního prostředí,
- používání systému SAP,
- sponzorování sportovních akcí.

5.1.2 Slabé stránky

- nevyužitá výrobní kapacita,
- malé množství informací na webových stránkách,
- zastaralá technologie,
- vázanost na dodávky materiálu,
- vysoké náklady na pořízení nových výrobních zařízení.

5.1.3 Příležitosti

- rozšiřování nabídky,
- sponzorství dalších akcí,
- rozvoj produktů,
- účast na výstavách a veletrzích,
- investice do zahraničí.

5.1.4 Hrozby

- růst cen materiálů,
- nedostatek zdrojů,
- ztráta spolupráce s významnými dodavateli,
- rostoucí počet konkurentů,
- odchod významných zákazníků ke konkurenci.

5.1.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Firma Mitas, a. s. se musí snažit využít svých silných stránek, aby omezila její slabé stránky. Zároveň by se firma měla také snažit využívat její příležitosti a usilovat o to, aby předešla potenciálním hrozbám. Pro přesné zhodnocení pozice firmy na trhu by bylo vhodné provést porovnání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb s konkurencí. Ovšem většina firem nezveřejňuje tyto interní informace, a proto nemůže být toto srovnání v práci provedeno. Dále budou v práci podrobněji popsány některé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy Mitas, a. s.

Mezi hlavní silné stránky firmy patří vysoká kvalita pneumatik, která je spojená s dlouholetou tradicí a proto se také firma řadí mezi nejprodávanější značky pro traktorové a z určité části i nákladní pneumatiky. Svou silnou pozici Mitas, a. s. také potvrdil tím, že v roce 2014 získal v rámci 20. ročníku soutěže Exportér roku celkem čtyři ocenění a zejména 1. místo v kategorii nárůst exportu v letech 1993 – 2013 ukazuje, že patří mezi nejúspěšnější české firmy. Další výhodou pro firmu představuje široká nabídka produktů, díky kterým se společnost může vyrovnat s případným poklesem poptávky v určité oblasti. Pro firmu Mitas, a. s. je velmi silnou stránkou sponzorování různých sportovních akcí

a velký význam pro firmu představuje i podepsání víceleté smlouvy s BSI Speedway v roce 2014, čímž se stala oficiálním sponzorem a dodavatelem pneumatik pro Speedway FIM World Championship. Na základě spolupráce se špičkovými závodníky ve velmi obtížných soutěžích třídy enduro, freestyle motokros a plochá dráha zároveň také Mitas, a. s. získává užitečné informace o vlastnostech pneumatik v extrémních podmínkách. Pro firmu je také velmi pozitivní stránkou uplatňování environmentální politiky, díky čemuž dochází k vytváření pozitivního myšlení u zákazníků, veřejnosti a partnerů o činnostech firmy. Při výrobě motoplášťů musí být dodržována veškerá legislativa v oblasti životního prostředí. Od roku 2002 také firma zajišťuje zpětný odběr pneumatik a následné využití či likvidaci pneumatik. Mezi další přednosti patří také spolupráce se středními a vysokými školami, v rámci kterých firma umožňuje studentům vykonávat praxi v organizaci a studenti zde tak mohou uplatnit své teoretické znalosti.

Největší slabou stránkou firmy je zastaralost některých výrobních zařízení, která je spojena s tím, že má firma při výrobě vyšší náklady na energie a není schopna dosahovat plné efektivity. Při zakoupení nových moderních výrobních zařízení by mohla firma snížit své náklady na energie a například urychlit některé výrobní procesy. Ovšem zakoupení nových výrobních zařízení patří mezi další nevýhodu společnosti, jelikož nákup těchto zařízení je spojen s velmi vysokými náklady na pořízení. Mezi další slabou stránku společnosti patří například i nedostatečné využití výrobní kapacity. Například při výrobě letních pneumatik je největší odběr těchto pneumatik v únoru až květnu a poté postupně zájem o tyto pneumatiky klesá. Firma ovšem dosáhla lepšího využití výrobní kapacity navázáním spolupráce s firmou Michelin. Nevýhodou pro firmu Mitas, a. s. je zároveň také závislost na dodávkách některých materiálů od zahraničních dodavatelů. Hlavní složkou při výrobě pneumatik je přírodní kaučuk, který je dodáván především z Afriky, Malajsie, Indie a Japonska a dodávky této suroviny jsou spojeny s dlouhou dodací lhůtou a zároveň je riziko spojené s opožděním dodávky, které by mohlo způsobit omezení či zastavení výroby. Na druhou stranu firma také spolupracuje s menšími dodavateli kaučuku na českém trhu a snaží se tak předejít komplikacím. Za méně významnou slabou stránku firmy považují nedostatečnou prezentaci na webových stránkách, kde by firma mohla poskytovat více informací.

Mezi hlavní příležitosti firmy patří rozšiřování výrobního sortimentu a zejména produktové řady moderních radiálních pneumatik a zároveň také neustálá inovace v oblasti zemědělských pneumatik, které představují nejdůležitější složku výrobního sortimentu.

V oblasti motocyklových plášťů se firma snaží neustále rozšiřovat nabídku a vyvíjet nové dezény pneumatik. Pro firmu je důležité neustále zjišťovat potřeby svých zákazníků a následně maximálně vyhovět jejich potřebám. Další příležitostí firmy je sponzorování dalších sportovních akcí, které mohou vést ke zvýšení povědomí o firmě u veřejnosti. Významnou činností pro firmu je také účast na výstavách a veletrzích, kde může firma představit své nové produkty a navázat kontakt s novými zákazníky či partnery. Účast na zahraničních veletrzích přináší firmě velkou výhodu, protože zde může získat nové zákazníky a posílit svou pozici na zahraničních trzích. Velkou příležitostí pro firmu představují neustálé investice do zahraničí, díky kterým může podnik navýšit svůj podíl na zahraničních trzích. Příkladem je otevření plné výrobní kapacity v továrně v Charles City v USA, kde následně nastal nárůst podílu tržeb na trzích Severní a Jižní Ameriky.

Pro firmu představuje největší hrozbu růst cen materiálů. Hlavní surovinou při výrobě je kaučuk, který je dovážen zejména z Afriky, Malajsie, Indie a Japonska a v případě záplav či jiných živelných katastrof může nastat rychlý nárůst cen. Dalším rizikem pro firmu je růst cen některých energií a s tím spojené zvyšování cen pneumatik. Pro firmu je také velmi důležitá spolupráce s dodavateli, zejména zahraničními, kteří zajišťují pro firmu nezbytný materiál pro výrobu pneumatik. Proto si firma musí se svými dodavateli udržovat dobré vzájemné vztahy, jelikož by ztráta některého z významných dodavatelů mohla pro firmu představovat velkou hrozbu. Velkou hrozbou pro firmu je rovněž rostoucí počet konkurentů, zejména z asijských zemí, kteří jsou schopni vyrábět za levnější cenu, ovšem na úkor kvality. Někteří zákazníci jsou ochotni nakupovat levnější, ale méně kvalitní pneumatiky a na základě toho může firma přijít o své zákazníky.

5.2 PEST analýza

V následující části práce bude provedena analýza vnějšího prostředí a na jejím základě bude možno určit faktory, které nejvíce ovlivňují činnost podniku. Jelikož firma nemůže přímo ovlivnit či změnit vnější vlivy, které působí na její činnost, musí se neustále snažit přizpůsobit těmto vlivům. Proto je nutné, aby měl podnik dostatek informací o aktuálním dění v politice, sledoval změny v legislativě, situaci v ekonomickém prostředí, technologické změny a vývoj či spotřebitelské preference. K zjištění těchto faktorů bude použita PEST analýza, která zahrnuje:

- politické faktory,
- ekonomické faktory,

- sociální faktory,
- technologické faktory.

Politické faktory

Do této analyzované části patří zejména informace související s politickou situací dané země a jedná se především o legislativní předpisy a zákony. Z hlediska ekologie firma Mitas, a. s. musí při výrobě motoplášťů dodržovat veškerou legislativu v oblasti životního prostředí. Jedná se zejména o legislativu zaměřenou na odpady, ochranu ovzduší, značení a skladování chemikálií. Dalším významným vlivem pro firmu jsou neustálé změny sazby DPH. Od ledna roku 2013 se zvýšila spodní sazba z 14 % na 15 % a základní z 20 % na 21 %. V roce 2014 nedošlo k žádné změně. Podle schváleného zákona se od ledna 2016 měly obě sazby sjednotit na 17,5 %, ovšem od roku 2015 platí tři sazby DPH: základní, snížená a druhá snížená. Základní sazba činí 21 % a je uplatňována u naprosté většiny zboží a služeb. První snížená sazba je 15 %, ovšem novinkou od roku 2015 je druhá snížená sazba, která činí 10 % a je uplatňována například u knih, kojenecké výživy či léků. Problém pro firmu může také představovat nestabilita české vlády. (Sazby DPH – rok 2015, 2015)

Ekonomické faktory

V této oblasti firmu ovlivňují především ekonomické podmínky dané země. Hlavní hrozbou pro firmu představuje růst cen některých energií a nezbytných surovin pro zajištění výroby, což je spojeno i s následným zvyšováním cen. Hlavní potřebnou složkou k výrobě pneumatik představuje přírodní kaučuk, který je dovážen z Afriky, Malajsie, Indie a Japonska. Konečnou cenu kaučuku ovlivňují zejména tři faktory:

- povětrnostní podmínky,
- změny kurzu amerického dolaru,
- cena ropy.

V případě špatných povětrnostních podmínek v oblasti, kde se pěstuje přírodní kaučuk, může dojít k nárůstu ceny této suroviny. Jedná se zejména o záplavy či jiné nepříznivé vlivy, které mohou také způsobit nižší kvalitu této dovážené suroviny. Příznivou informací je to, že dochází k pozvolnému ožívání ekonomické aktivity. Podle odhadů došlo v roce 2014 k nárůstu HDP o 2,4 %. Pro rok 2015 se očekává růst ekonomiky o 2,7 % a v roce 2016 by se růst reálného HDP mohl nepatrně zpomalit na 2,5 %. Významným ekonomickým ukazatelem pro společnost je také inflace. V roce 2014 dosáhla průměrná inflace 0,4 % a v roce 2015 by měly spotřebitelské ceny růst velmi pomalu, a to zejména

proto, že došlo k výraznému propadu ceny ropy. Průměrná míra inflace by se tak letos mohla dále snížit na 0,3 %. Na základě postupného růstu ekonomické aktivity se očekává, že dojde ke snižování míry nezaměstnanosti. (Makroekonomická predikce – leden 2015, © 2005 – 2013)

Sociální faktory

Při zkoumání těchto faktorů je nutné zaměřit se na demografický vývoj, věkovou strukturu obyvatelstva, kulturu, vzdělání a také úroveň zdraví. V současné době podniky musejí dodržovat velké množství omezení, týkajících se ochrany životního prostředí. Také firma Mitas, a. s. musí dodržovat různá opatření. Jedním z nich je legislativa REACH, který stanovuje maximální množství PAU (polyaromatických uhlovodíků) v pneumatikách. Hlavním cílem legislativy REACH je zajistit ochranu lidského zdraví a životního prostředí prostřednictvím přesné a včasné identifikace nebezpečných vlastností chemických látek, a zároveň posílení konkurenceschopnosti a technologického rozvoje chemického průmyslu Evropské unie. (Evropská chemická legislativa REACH, 2012)

Dalším významným faktorem je neustálé zvyšování požadavků a přání zákazníků, které se musí firma snažit co nejvíce uspokojovat. Například firma Michelin má vlastní seznam zakázaných látek, které nesmějí být ve výrobě firmy Mitas, a. s. použity. Velký význam pro firmu představují také změny v životním stylu obyvatelstva. V současné době dochází k nárůstu poptávky po netradičních sportech a je pořádáno větší množství sportovních motocyklových závodů.

Technologické faktory

Tyto faktory jsou zaměřeny na technologické podmínky na určitém trhu či v dané zemi. Podniky se musí snažit co nejvíce přizpůsobit poptávce svých zákazníků. Proto je nutné neustále věnovat pozornost na neustálý rozvoj a vývoj nových rozměrů pneumatik. Na trhu je nabízeno velké množství nových moderních technologií, ovšem nákup těchto zařízení je spojen s vysokými náklady, kterými některé firmy bohužel nedisponují. Firma Mitas, a. s. se snaží neustále navazovat spolupráci s novými dodavateli některých surovin, ale jelikož se jedná o certifikovanou firmu, musí být tato surovina nejdříve schválena po provedení laboratorních testů, výrobních testů a po následném použití vyrobené pneumatiky může být tato surovina schválena. Přírodní kaučuk představuje pro průmysl pneumatik velmi strategickou a citlivou komoditu. Firma Mitas, a. s. potvrzuje svou snahu o neustálý vývoj i v této oblasti. V roce 2015 má v plánu testovat první zemědělské pneumatiky, vyrobené ze zemědělských plodin. Kaučuk získaný z rostliny zvané

Taraxacum koksaghyz (kazažská pampeliška) doplní kaučuk získávaný z kaučukovníku, který je součástí gumárenské směsi, která je nezbytná pro výrobu zemědělských plášťů. Hlavním záměrem je tedy vyrobit první prototyp pneumatiky z pampeliškového kaučuku v roce 2015. (Náhrada přírodního kaučuku, 2015)

5.2.1 Vyhodnocení PEST analýzy

Z této analýzy vyplývá, že na firmu Mitas, a. s. působí řada faktorů z vnějšího prostředí, které ovlivňují její činnost a postavení na trhu. Mezi hlavní politické vlivy patří zejména nutnost dodržovat legislativní předpisy při výrobě a neustálé změny sazeb DPH. Důležitým faktorem je také stabilita vlády, jelikož v případě nestabilní vlády mohou činnost podniku ohrozit neočekávané změny v zákonech či legislativě. Z hlediska ekonomických faktorů je pro firmu zásadní především cena přírodního kaučuku, která je ovlivněna řadou faktorů. Jak již bylo zmíněno, jedná se zejména o cenu ropy, povětrnostní podmínky a kurz amerického dolaru. Vývoj ceny kaučuku je pro firmu velmi důležitý, jelikož ovlivňuje celkové náklady na výrobu. V této oblasti je firma ohrožena asijskou konkurencí, která je schopna vyrábět levnější produkty, ovšem na úkor kvality. Z hlediska sociálních faktorů je pozitivní snaha firmy o maximální vyhovění požadavkům svých zákazníků. Jedná se zejména o ochranu životního prostředí a s tím spojená opatření. Jelikož roste zájem obyvatelstva o ochranu životního prostředí, podnik se snaží při výrobě minimalizovat dopad na životní prostředí, což je velmi pozitivní. Technologické faktory mají na firmu velký vliv. Jedná se hlavně o neustálou modernizaci technologií, která je ovšem spojena s vysokou cenou těchto zařízení. Velkou výhodou firmy v této oblasti představuje především snaha firmy o neustálý rozvoj a vývoj. Firma Mitas, a. s. si na trhu stojí velmi dobře a tyto faktory na její činnost nemají zásadní dopad. Pro firmu je hlavním cílem rozšiřovat svou nabídku na trhu a maximálně vyhovět požadavkům svých zákazníků.

6 ANALÝZA KONKURENCE FIRMY MITAS, A. S. PODLE PORTEROVA MODELU PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

V této části práce se budu snažit identifikovat a co nejpřesněji popsat rozbor pěti konkurenčních sil, které mají zásadní vliv na ceny, náklady, investice a také výnosnost podniku. Pomocí Porterova pěti faktorového modelu budou popsány konkurenční síly, působící na firmu Mitas, a. s., jimiž jsou:

- vyjednávací síla kupujících,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- ohrožení ze strany nových konkurentů,
- ohrožení ze strany substitutů,
- rivalita mezi konkurenty.

6.1 Vyjednávací síla kupujících

Hlavní skupinu zákazníků pro firmu představují především dlouhodobí zákazníci. S těmito zákazníky si firma snaží budovat dobré vztahy a nabízet jim pneumatiky podle jejich požadavků a v co největší kvalitě. Pro dlouhodobé zákazníky firma nabízí nižší ceny. Někteří zákazníci můžou požadovat například rozšíření nabídky o nové dezény pneumatik, s čímž je spojeno riziko neschopnosti realizace těchto požadavků a může dojít ke ztrátě zákazníka. Firma Mitas, a. s. se také snaží zvyšovat počet svých zákazníků především rozšiřováním své nabídky. Mezi významné zahraniční odběratele patří zejména zákazníci z Jižní Afriky, Německa a také Ruska.

6.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Pro zajištění výroby pneumatik firma Mitas, a. s. musí spolupracovat s velkým množstvím dodavatelů. Jedná se především o dodavatele energie a surovin, které jsou nezbytné pro zajištění výroby. Tito dodavatelé firmě poskytují dodávky především přírodního a syntetického kaučuku, sazí a dalších surovin potřebných na výrobu pneumatik. Velkým problémem pro firmu je růst cen ropy, která ovlivňuje konečnou cenu syntetického kaučuku. Dodavatelé si tak mohou účtovat vyšší ceny a tím se zvyšují náklady pro firmu. Mezi významné dodavatele přírodního kaučuku, syntetického kaučuku a sazí patří:

- CS CABOT, spol. s r.o. (Česká republika),

- COLUMBIAN (Maďarsko),
- CORRIE (Anglie),
- CENTROTRADE (Německo),
- SYNTHOS Kralupy a. s. (Česká republika a Polsko).

6.3 Hrozba ze strany nových konkurentů

Hlavní konkurenty v oblasti off-road pneumatik pro firmu Mitas, a. s. představují především firma Golden Tyre a Maxxis. Golden Tyre je mladá a dynamická firma se sídlem v Itálii, která působí na trhu krátkou dobu. Další významnou konkurencí je čínská firma Maxxis, která představuje velkou hrozbu, jelikož asijské země jsou schopny vyrábět pneumatiky s nižšími náklady.

6.4 Hrozba ze strany substitutů

V oblasti off-road pneumatik je hrozba ze strany nahrazení těchto pneumatik velmi nízká a náhrada těchto produktů není možná.

6.5 Rivalita mezi konkurenty

V odvětví průmyslu pneumatik je konkurence velmi vysoká. V oblasti off-road pneumatik jsou pro firmu Mitas, a. s. největší konkurenti ze zahraničí. Výrobci těchto pneumatik pochází z Itálie a Číny. Velkou hrozbou pro firmu je zejména to, že italskou firmu Pirelli odkoupila právě čínská firma ChemChina. Jak již bylo zmíněno, asijské země jsou výbornými výrobci pneumatik a jsou schopny vyrábět s nižšími náklady. V tomto případě tak může firma Mitas, a. s. ztratit některé ze svých zákazníků, kteří upřednostňují nižší cenu, i přesto, že jsou tyto produkty méně kvalitní. Výhodou firmy je neustálá snaha rozšiřovat svou nabídku a maximální splnění požadavků svých zákazníků.

7 ANALÝZA OFF-ROAD PNEUMATIK NA ZÁKLADĚ VYBRANÝCH KRITERIÍ

V této části bakalářské práce budou nejdříve popsáni hlavní konkurenti firmy Mitas, a. s. v oblasti motocyklových pneumatik. Někteří z konkurentů jsou na vyšší úrovni než firma Mitas, a. s. a proto na základě konzultace ve firmě bude práce v další části zaměřena na konkurenty, kteří jsou na stejné nebo podobné úrovni jako firma Mitas, a. s. Dále bude provedeno srovnání těchto konkurentů na základě vybraných kritérií. Jelikož většina z konkurentů není ochotna poskytnout své interní informace, bude následující srovnání provedeno na základě dostupných informací.

7.1 Představení hlavních konkurentů

7.1.1 Dunlop

Firma Dunlop patří mezi jedny ze světových vedoucích výrobců výkonných a vysokovýkonných pneumatik prestižních značek. Motocyklové pneumatiky značky Dunlop využívá mnoho vedoucích výrobců motocyklů, např. BMW, Aprilia, Derbi, Harley Davidson, Honda, Suzuki, Husqvarna, Kawasaki, Peugeot, Yamaha a další.

Historie společnosti začala v roce 1888, kdy firma Dunlop získala patent na pneumatiku. Firma se neustále snaží inovovat a vyvíjet pneumatiky v co nejvyšší kvalitě, ale zároveň musí také splňovat požadavky životního prostředí. (O společnosti Dunlop, © 2014)

7.1.2 Michelin

Francouzská společnost Michelin se zabývá výrobou pneumatik, ale je rovněž známa také vydáváním automap a průvodců nejlepších evropských restaurací. Firmu založili dne 28. května 1888 bratři André a Édouard Michelin. Centrála firmy se nachází ve francouzském městě Clermont-Ferrand a do roku 2005 byla největším světovým výrobcem, ovšem v dalším roce byla předstižena konkurenční firmou Bridgestone. Firma Michelin dodávala až do roku 2006 společně s firmou Bridgestone pneumatiky pro monoposty Formule 1.

Především díky technologickým znalostem, inovačním schopnostem, produktům a službám vysoké kvality a významným značkám je Michelin schopen udržet si přední postavení na trhu s pneumatikami. Michelin se snaží uskutečňovat svou celosvětovou

strategii a zároveň zvyšovat efektivnost ve všech oblastech působení. (Michelin – o značce, © 2010 – 2015)

7.1.3 Bridgestone

Společnost Bridgestone je světový lídr v prodeji gumárenských produktů a patří mezi přední výrobce pneumatik pro dopravní prostředky. Společnost založil v roce 1931 Šódžiró Išibašim ve městě Kurume, Fukuoka v Japonsku.

Z celkového obratu společnosti pneumatiky představují přibližně 80 %, přičemž zbytek tvoří široký sortiment ostatních produktů, jako např. seismická pryž, sportovní vybavení, hadice a dopravní pásy a elektronický papír. Bridgestone v současné době provozuje celosvětově více než 50 továren a zaměstnává okolo 138 000 lidí. Do roku 2010 společnost byla úspěšným dodavatelem pneumatik pro vozy Formule 1 a nyní je výhradním dodavatelem pro závody silničních motocyklů Moto GP. (Bridgestone – o značce, © 2010 – 2015)

7.1.4 Pirelli

Pirelli je společnost, která se zaměřuje na výrobu, vývoj a marketing pneumatik pro různé typy automobilů: automobily, motocykly, lehká nákladní vozidla, kamiony, autobusy a zemědělské a zemní stroje a výrobu marketingu ocelových kordů. Historie značky se zrodila roku 1872 a začala s výrobou pneumatik koncem 19. století. (Pirelli – o značce, © 2010 – 2015)

Od roku 2015 ovšem italská gumárenská společnost Pirelli přešla do vlastnictví čínské státní společnosti China National Chemical Corporation (zkráceně ChemChina), která se dohodla na převzetí gumárenské společnosti. Celkově byla společnost Pirelli ohodnocena na 7,1 miliardy eur, což je 194 miliard korun. Pirelli je v současné době pátým největším výrobcem pneumatik na světě a nyní je výhradním dodavatelem obutí pro mistrovství světa Formule 1. (Pirelli kupuje čínská společnost ChemChina, © 2013 – 2015)

Do skupiny PIRELLI GROUP patří také značka Metzeler. Společnost Metzeler je německý výrobce pneumatik pro motocykly se zaměřením na kvalitu a výkon, které vyrábí od roku 1892.

7.1.5 Maxxis

Maxxis patří mezi největší a nejdůvěryhodnější gumárenské firmy na světě a své značky pneumatik dodává ve vysoké kvalitě zákazníkům ve více než 150 zemích. Společnost vlastní výrobní závody a vývojové zázemí v Evropě, Asii a Severní Americe. Od roku 1967 Maxxis vyvíjí pneumatiky pro kola a motocykly, auta a lehké nákladní vozy, ATV a kamiony, motokáry a zahradní stroje. Především díky dokonalé technologii a produkci špičkových produktů pro DH, XC a BMX je Maxxis znám v cyklistice a velkou předností je široký výběr dezénů, rozměrů a směsí pro všechny terény. (Maxxis – o značce, [2014])

7.1.6 Golden Tyre

Golden Tyre je mladá a dynamická italská společnost, která se zaměřuje na výrobu a distribuci motocyklových pneumatik. Výrobky značky Golden Tyre jsou vyráběny od počátku 80. let v co největší kvalitě a musí splňovat potřeby profesionálních jezdců, sportovců a nadšenců. Společnost distribuuje své značky do více než 40 zemí. (Golden Tyre – historie, [2015])

7.2 Srovnání konkurentů na základě vybraných kritérií

V následující části práce bude na základě konzultace ve firmě provedeno srovnání firmy Mitas, a. s. s vybranými konkurenty. Hlavním cílem bude stanovit pozici firmy ve srovnání s firmou Pirelli, Golden Tyre a Maxxis. Dojde ke srovnání cen, nabídky a doby působení na trhu.

7.2.1 Srovnání na základě cen vybraných pneumatik

V této části bude provedeno srovnání cen jednotlivých rozměrů pneumatik firmy Mitas s konkurenčními firmami Pirelli, Golden Tyre a Maxxis. Jelikož se firma Mitas zaměřuje na širokou nabídku motocyklových pneumatik v oblasti off-road pneumatik, zaměřím se pouze na vybrané rozměry pneumatik pro motocross a pneumatiky Enduro FIM.

V níže uvedené tabulce bylo provedeno srovnání cen hlavních konkurentů na základě získaných informací. Lze vidět, že některé ceny daných výrobců pneumatik se mohou výrazně lišit. Konečná cena pneumatik je ovlivněna řadou faktorů. Jedná se především o náklady spojené s výrobou, ceny surovin, nezbytných pro výrobu pneumatik, úroveň používaných technologií. Jak již bylo zmíněno, hlavní složkou při výrobě je přírodní a syntetický kaučuk, který výrazně ovlivňuje cenu. Cena přírodního kaučuku je závislá

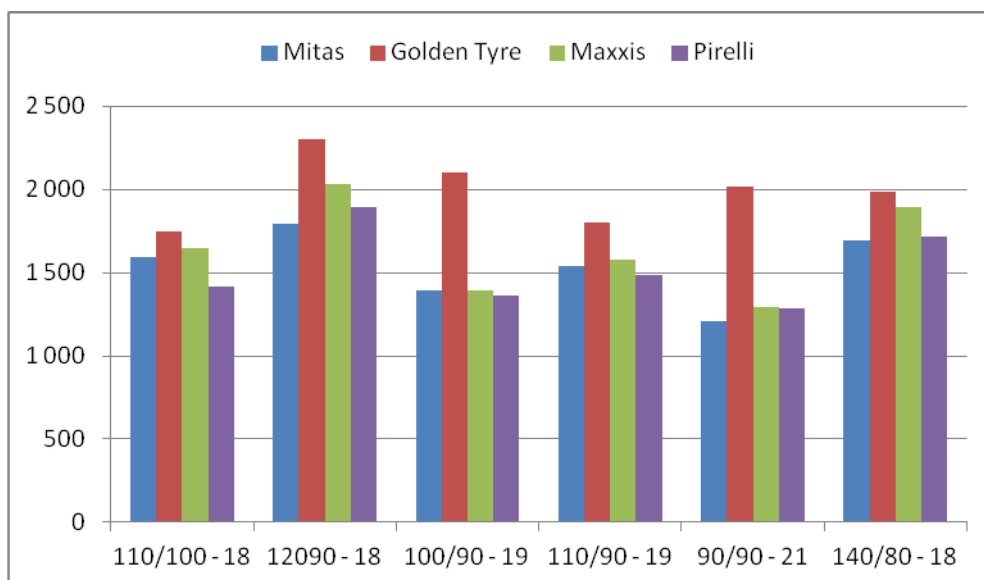
na povětrnostních podmínkách dané země, kurzu amerického dolaru a ceně ropy. Například v případě živelných katastrof v daných zemích může nastat nárůst cen přírodního kaučuku a následně dojde ke zvýšení cen pneumatik. Dále konečnou cenu ovlivňují používané technologie při výrobě. Některé firmy používají moderní technologie, které šetří jejich náklady a čas na výrobu, ovšem ceny těchto technologií jsou velmi vysoké a proto si jejich pořízení nemohou některé firmy dovolit.

Rozměr	Cena pro koncového uživatele včetně DPH v CZK			
	Mitas	Golden Tyre	Maxxis	Pirelli
110/100 – 18	1 597	1 747	1 644	1 414
120/90 – 18	1 791	2 300	2 034	1 890
100/90 – 19	1 392	2 100	1 391	1 362
110/90 – 19	1 537	1 803	1 578	1 485
90/90 – 21	1 210	2 020	1 291	1 283
140/80 – 18	1 694	1 990	1 890	1 716

Zdroj: SrovnaniCen.cz, 2000 – 2015.

Tab. 4 Srovnání konkurentů podle cen vybraných rozměrů pneumatik včetně DPH v CZK

Jak lze vidět na níže uvedeném grafu, ceny pneumatik firmy Mitas, Golden Tyre, Maxxis a Pirelli se značně odlišují. Nejvyšší ceny všech těchto rozměrů nabízí firma Golden Tyre. Je to zejména proto, že se jedná o firmu, která není na trhu off-road pneumatik dlouhou dobu a její pozice není dostatečně silná. Firma Golden Tyre se ovšem snaží svou pozici na trhu zlepšovat a přizpůsobit se. I přesto, že tato firma nemá dlouholetou tradici, je pro Mitas také výraznou hrozbou, jelikož se jedná o dynamickou a mladou italskou firmu. Snaží se neustále rozšiřovat své pole působení a nabízí pneumatiky ve vysoké kvalitě. Na základě srovnání cen pneumatik představuje pro firmu největší hrozbu firma Pirelli, která nabízí pneumatiky nejnižších cen v porovnání s ostatními konkurenty. Jedná se o firmu s dlouholetou tradicí, která nabízí prestižní značku vysoké kvality, která v současné době patří mezi pět největších výrobců pneumatik ve světě. Firma Maxxis ve srovnání podle cen pro Mitas představuje konkurenci, která je na podobné úrovni, jelikož je schopna nabízet pneumatiky v podobných cenách jako Mitas. Jelikož má Maxxis své výrobní závody také v Číně, je schopen dosahovat nižších nákladů, ale kvalita těchto pneumatik poté není dostatečně vysoká jako u firmy Mitas.



Zdroj: SrovnaniCen.cz, 2000 – 2015.

Graf 4 Srovnání cen konkurentů podle cen vybraných rozměrů pneumatik včetně DPH v CZK

7.2.2 Srovnání na základě nabídky

V této části bakalářské práce se zaměřím na srovnání nabídky firem v oblasti off-road pneumatik. Firma Mitas nabízí velké množství off-road pneumatik pro různé účely, proto se zaměřím pouze na vybrané pneumatiky pro motocross a Enduro FIM, které byly vybrány na základě konzultace ve firmě.

Rozeř pneumatiky	Počet dezénů			
	Mitas	Golden Tyre	Maxxis	Pirelli
80/100 - 21	10	3	8	8
90/90 - 21	7	4	1	2
90/100 - 21	0	6	1	4
100/90 - 19	6	2	4	4
120/80 - 19	2	2	0	4
110/100 - 18	5	5	3	4
100/100 - 18	2	0	2	1
120/90 - 18	7	1	1	2
140/80 - 18	1	2	1	1
Celkem	40	25	21	30

Zdroj: Informační katalogy firem, 2013 – 2015.

Tab. 5 Počet nabízených dezénů ve vybraných rozměrech

Z předchozí tabulky vyplývá, že největší nabídku dezénů poskytuje firma Mitas, což je pro firmu velmi příznivé. Firma Mitas neustále usiluje o rozšiřování své nabídky. Čím větší množství pneumatik firma nabízí, tím má větší možnost zaujmout více zákazníků. V dnešní době rostou požadavky zákazníků, a proto je nutné vytvořit takovou nabídku, která uspokojí co největší poptávku. Pro firmu Mitas představuje největší hrozbu z hlediska nabídky rovněž firma Pirelli, která nabízí největší počet dezénů v těchto rozměrech. Firma Pirelli nabízí o jeden rozměr pneumatik více než ostatní konkurenti a samotný Mitas. Další hrozbou v oblasti nabízených dezénů je mladá italská firma Golden Tyre, která se snaží posílit svou pozici v oblasti trhu off-road pneumatik tím, že rozšiřuje svou nabídku. Nejmenší hrozbu představuje firma Maxxis, která nabízí nejmenší počet dezénů daných rozměrů.

7.2.3 Srovnání podle doby působení

Firma	Rok založení	Doba působení
Mitas	1933	82
Golden Tyre	1980	35
Maxxis	1967	48
Pirelli	1872	143

Zdroj: Webové stránky firem.

Tab. 6 Délka působení firem na trhu

V předchozí tabulce lze vidět srovnání firem podle doby působení na trhu. V tomto porovnání představuje pro firmu Mitas největší hrozbu firma Pirelli, která má dlouholetou tradici výroby. Italská společnost Pirelli byla založena roku 1872. V roce 2015 byl ovšem italský výrobce motocyklových a automobilových pneumatik Pirelli odkoupen čínskou společností ChemChina. Další hrozbu představuje firma Maxxis, která na trhu působí téměř 50 let a společnost Golden Tyre, která působí na trhu od počátku 80. let. Golden Tyre sice na trhu působí ze všech konkurentů nejkratší dobu, ale může pro podnik představovat do budoucna velkou hrozbu, protože se jedná o mladou firmu, která se snaží být známá po celém světě. Historie firmy Mitas má dlouholetou tradici a na trhu působí více než 80 let. Historie značky je pro zákazníka velmi důležitá informace při rozhodování o výběru značky, jelikož firmy s delší tradicí a historií působí na zákazníky důvěryhodněji. Jelikož se jedná o zahraniční konkurenci, bylo velmi obtížné zjistit potřebné informace ke srovnání konkurentů. Proto byly provedeny na základě konzultace ve firmě výše

uvedené analýzy, díky kterým lze určit pozici firmy Mitas na trhu vůči těmto konkurentům. Informace nezbytné pro porovnání hlavních konkurentů firmy Mitas byly získány z interních zdrojů firmy Mitas, informačních katalogů firem a webových stránek.

7.2.4 Vyhodnocení srovnání

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že má firma Mitas vůči vybraným konkurentům velmi silné postavení na českém trhu v oblasti off-road pneumatik. Mitas má nejširší nabídku dezénů vybraných rozměrů a zároveň má na trhu dlouholetou tradici, což je pro zákazníky velmi důležité. Pro firmu Mitas představuje největší hrozbu firma Pirelli, která působí na trhu nejdéle a nabízí poměrně velké množství dezénů vybraných rozměrů pneumatik. Pro firmu Pirelli je také výhodou nabídka pneumatik s nízkými cenami, díky kterým může zvyšovat počty svých zákazníků. Pirelli má také velmi dobrou propagaci a vysokou úroveň webových stránek. Firma Maxxis představuje pro Mitas také hrozbu, jelikož nabízí pneumatiky podobných cen a je schopna vyrábět pneumatiky levněji. Slabou stránkou firmy Maxxis je menší nabídka dezénů oproti ostatním konkurentům. Italský výrobce Golden Tyre je mladá firma, která na trhu nepůsobí dlouho dobu, a proto také nabízí pneumatiky za vyšší ceny. Pozitivní stránkou firmy Golden Tyre je snaha zvyšovat povědomí o firmě po celém světě. Firma má také širší nabídku dezénů ve srovnání s konkurenční firmou Maxxis. Výrobce Golden Tyre může pro Mitas v budoucnu představovat velkou hrozbu, jelikož se snaží proniknout na trh off-road pneumatik.

8 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHPNOSTI FIRMY MITAS, A. S. NA ČESKÉM TRHU

Po provedení vybraných analýz a srovnání hlavních konkurentů v oblasti off-road pneumatik bylo zjištěno, že má firma Mitas, a. s. silnou pozici na českém trhu. Pro firmu Mitas, a. s. představuje největšího konkurenta firma Pirelli, která je schopna nabízet motocyklové off-road pneumatiky za nižší ceny a má dlouholetou tradici.

Každá firma by měla usilovat o neustálé zvyšování povědomí o jejich aktivitách a nabídce, budování dobrých vztahů se svými zákazníky a také maximální dosahování efektivity při výrobě.

V této části bakalářské práce se pokusím navrhnout firmě Mitas, a. s. některá doporučení, která by mohla zlepšit její konkurenceschopnost v oblasti off-road pneumatik na českém trhu. Firma Mitas, a. s. používá při výrobě pneumatik technologické zařízení, které již není moderní a efektivní. Proto bych firmě doporučil nákup nových moderních zařízení. Pořízení těchto nových technologií je ovšem velmi nákladné, ale v případě pořízení by firma mohla zvýšit efektivitu výroby a zároveň také ušetřit náklady na energie.

Pro firmu je rovněž nezbytné komunikovat se svými zákazníky a informovat je dostatečně o svých aktivitách. Slabou stránkou firmy Mitas, a. s. jsou webové stránky. Pro zvýšení povědomí o jejich aktivitách bych firmě doporučil doplnit webové stránky o více informací. Velkým přínosem pro firmu by bylo zveřejňování informací, článků nebo fotografií z různých závodů či jiných sportovních akcí, kterých se společnost účastní. Zákazníci by tak měli větší množství informací ke srovnání při výběru značky a zároveň by tak pro ně vypadala firma důvěryhodněji. Dále by pro firmu bylo vhodné z hlediska propagace navazovat další spolupráci s novými partnery, sponzorovat různé sportovní akce a především účastnit se zahraničních výstav. Firma tak bude moci na těchto akcích prezentovat svou nabídku a na základě toho může nastat nárůst poptávky po těchto pneumatikách.

Pro maximální uspokojení požadavků zákazníků je pro firmu nezbytné věnovat velkou pozornost inovacím. V současné době mají zákazníci neustálé vyšší potřeby a firma by proto měla být schopna na tyto požadavky reagovat. V opačném případě by mohlo dojít ke ztrátě zákazníka. Firma by proto měla dostatečně komunikovat se svými hlavními odběrateli a zjišťovat jejich potřeby a přání. Pokud bude firma Mitas, a. s. rozšiřovat svou nabídku, dojde ke zvýšení jejího podílu na trhu. Velký význam pro firmu má také snaha

o neustálý vývoj. Firma Mitas, a. s. se dlouhodobě věnuje výzkumu z hlediska náhrady přírodního kaučuku, který je nezbytnou složkou při výrobě. Proto bych firmě doporučil, aby pokračovala v této činnosti, jelikož by mohlo dojít k výraznému snížení nákladů na dopravu v případě možnosti náhrady přírodního kaučuku.

Při výrobě pneumatik některé firmy využívají odlišné strategie. Někteří z konkurentů navrhnu nový dezén, který následně po určité době zahrnou do své nabídky ve všech daných rozměrech. Současně stáhnou z nabídky starý dezén a zákazníci tak automaticky musejí přejít na tento nový dezén. Proto bych firmě Mitas, a. s. doporučil také tuto strategii. Mitas sice nabízí velké množství dezénů, ovšem některé z nich jsou již zastaralé a zákazníci zároveň ztrácejí přehled v nabídce firmy.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu konkurenčního prostředí pro off-road pneumatiky firmy Mitas, a. s. na českém trhu. Na základě provedených analýz a srovnání vybraných konkurentů byla stanovena pozice firmy Mitas, a. s. na českém trhu. Jelikož tlak ze strany konkurence neustále roste, je nezbytné, aby měla firma přehled o jejich hlavních konkurentech a jejich aktivitách.

V teoretické části bakalářské práce byly nejdříve vysvětleny základní pojmy, týkající se konkurence. Dále bylo vysvětleno, k čemu slouží analýza konkurence, byly popsány základní konkurenční strategie a jejich rizika. V druhé kapitole teoretické části byly popsány jednotlivé analýzy a bylo vysvětleno, k čemu slouží.

V praktické části byla nejdříve představena společnost, její profil, organizační struktura, vývoj společnosti v roce 2013 a strategické cíle v letech 2014 – 2016. V další kapitole byla provedena analýza prodeje off-road pneumatik v letech 2011 – 2014. Důležitou částí práce bylo provedení vybraných analýz. Jednalo se o SWOT analýzu, PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a analýzu off-road pneumatik na základě vybraných kritérií. Při sestavování analýzy off-road pneumatik na základě vybraných kritérií byly použity dostupné informace. Na základě konzultace ve firmě bylo provedeno srovnání firmy Mitas s jejími hlavní konkurenty, tedy firmou Pirelli, Golden Tyre a Maxxis. Firma Mitas má velmi stabilní a silnou pozici na českém trhu, jelikož má dlouholetou tradici, poskytuje širokou nabídku za nízké ceny. Mezi nevýhody společnosti patří zejména závislost na dodavatelích a zastaralost výrobního zařízení. Silnou stránku firmy představuje zejména snaha v oblasti vývoje a neustálé inovace. Na základě srovnání bylo zjištěno, že největším konkurentem pro firmu Mitas, a. s. je výrobce Pirelli, který má dlouholetou tradici a je schopen nabízet pneumatiky za nízké ceny. Firma Maxxis představuje pro firmu také velkou hrozbu, jelikož se jedná o asijského výrobce, který je schopen vyrábět za nižší ceny, ovšem na úkor kvality. Italský výrobce Golden Tyre by pro firmu mohl do budoucna představovat jistou hrozbu, jelikož se jedná o mladou a dynamickou firmu, která se snaží zvyšovat svou pozici na trhu.

V poslední kapitole bakalářské práce byly poskytnuty návrhy a doporučení pro firmu, které by mohly vést ke zlepšení konkurenceschopnosti na českém trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. BOWMAN, Cliff. 1996. *Strategický management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
3. Bridgestone – o značce. © 2010 – 2015. *Pneu - ŠAFRÁNEK* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z:
<http://www.pneusafranek.cz/sortiment/znacky/bridgestone>.
4. ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
5. DVORÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
6. Evropská chemická legislativa REACH. 2012. *Stále zastoupení České republiky při Evropské unii* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z:
http://www.mzv.cz/representation_brussels/cz/evropska_unie/eu_pro_podnikatele/-zastupitelske_urady-representation_brussels-publish-cz-evropska_unie-eu_pro_podnikatele-evropska_chemicka_legislativa_reach.html.
7. Golden Tyre - historie. [2015]. *Golden Tyre* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.goldentyre.com/en/history-storia/>.
8. Historie MITAS a. s. 2008. *ČGS a.s.* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.cgs.cz/index.php?stranka=2&rid=7&cid=4&article=mitas-a-s->
9. HORÁKOVÁ, Helena. 2003. *Strategický marketing*. Vyd. 2., rozšířené a aktualizované. Praha: Grada, 200 s. ISBN 8024704471.
10. HORÁKOVÁ, Iveta. 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
11. Informační katalog Golden Tyre, 2015.
12. Informační katalog Maxxis, 2013.
13. Informační katalog Mitas, 2015.
14. Informační katalog Pirelli, 2015.
15. Interní zdroje firmy Mitas, 2011 – 2014.

16. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Vyd. 2., rozšířené. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
17. KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
18. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
19. KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 277 s. ISBN 802470966x.
20. MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
21. Makroekonomická predikce - leden 2015. © 2005 – 2013. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>
22. Maxxis - o značce. [2014]. *Maxxis* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.maxxis-tires.cz/maxxis-navigace-o-znacce2>.
23. Michelin – o značce. © 2010 – 2015. *Pneu - ŠAFRÁNEK* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.pneusafranek.cz/sortiment/znacky/michelin>.
24. MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
25. Náhrada přírodního kaučuku. 19. 1. 2015. *Pneurevue.cz* [online]. [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.pneurevue.cz/aktuality/prumysl/nahrada-prirodnihokaucuku-angazuje-se-i-mitas.html>.
26. O společnosti Dunlop. © 2014. *Dunlop* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://www.dunlop.eu/dunlop_czcs/_header/about_us/about_dunlop/.
27. Pirelli – o značce. © 2010 – 2015. *Pneu - ŠAFRÁNEK* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.pneusafranek.cz/sortiment/znacky/pirelli>.

28. Pirelli kupuje čínská společnosti ChemChina. © 2013 – 2015. *Ifaster.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://ifaster.cz/pirelli-kupuje-cinska-spolecnost-chemchina/>.
29. Pneumatiky – konstrukce. © 2015. *AutoZnalosti* [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://autoznalosti.cz/index.php/podvozek-a-kola/12-pneumatiky-konstrukce.html>.
30. PORTER, Michael E. 2004. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Pub. 28th. New York: Free Press, 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.
31. PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
32. Porterův model konkurenčních sil. 2012. *Vlastnicesta.cz* [online]. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>.
33. Powerpointová prezentace společnosti – CSD 2 Wheel Tire Basics, 2011.
34. Radiální pneumatiky. 2014. *MITAS a. s.* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.mitas-tyres.com/cz/technologie/radialni-pneumatiky/>.
35. Sazby DPH - rok 2015. 2015. *Jakpodnikat.cz* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>.
36. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. Vyd. 2., přepracované a doplněné. Praha: C. H. Beck, xi, 121 s. ISBN 8071793671.
37. SrovnaniCen.cz. 2000 – 2015. [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.srovnanicen.cz/>.
38. Struktura: ČGS, a. s. © 2008. *ČGS, a. s.* [online]. [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: <http://www.cgs.cz/index.php?stranka=2&rid=2&cid=24&PHPSESSID=4dafc6925d716b221e6fec96f3baa111>.
39. Výroční zpráva koncernu ČGS HOLDING, a. s. za rok 2013. © 2008. *ČGS a. s.* [online]. [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.cgs.cz/index.php?stranka=2&rid=20&cid=59&article=vyrocnizprava-holdingu-cgs-a-s-&PHPSESSID=zexavtzb>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	Akciová společnost
ČGS	Česká gumárenská společnost
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
OEM	Original equipment manufacturer – obchodní termín, který označuje výrobce zařízení, jehož výrobek je prodáván a propagován jinou obchodní značkou.
PEST	Political, Economic, Social, Technological
REACH	Zkratka pro chemickou politiku Evropské unie, která vychází z jeho obsahu – registrace, evaluace, autorizace a omezování chemických látek.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	27
Obr. 2 Struktura České gumárenské společnosti.....	30
Obr. 3 Požár MITASU 14. března 1985	32
Obr. 4 Konstrukce pláště	38

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Klasifikace struktury odvětví.....	15
Tab. 2 Prodej off-road pneumatik v letech 2011 – 2014	40
Tab. 3 Prodej off-road pneumatik firmy Mitas podle rozměrů v letech 2011 – 2014.....	41
Tab. 4 Srovnání konkurentů podle cen vybraných rozměrů pneumatik včetně DPH v CZK.....	54
Tab. 5 Počet nabízených dezénů ve vybraných rozměrech	55
Tab. 6 Délka působení firem na trhu.....	56

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Rozdělení tržeb za rok 2013 podle teritorií v %	35
Graf 2 Rozdělení tržeb za rok 2013 podle sortimentu v %	35
Graf 3 Počet prodaných off-road pneumatik firmy Mitas v letech 2011 – 2014 v Evropě	40
Graf 4 Srovnání cen konkurentů podle cen vybraných rozměrů pneumatik včetně DPH v CZK.	55