

Analýza konkurenčního prostředí společnosti Pneufarm Hulín, a.s.

Pavel Julina

Bakalářská práce
2008

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel JULINA**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí společnosti
Pneufarm Hulín, a. s.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši odborné literatury v oblasti analýzy konkurenčního prostředí.
2. Analyzujte současný stav konkurenčního prostředí společnosti Pneufarm Hulín, a. s. v oboru opravných materiálů na pneu a duše.
3. Vyhodnoďte výsledky analýzy současného stavu porovnáním předností, nedostatků a vyhodnoďte konkurenční výhody.
4. Na základě výsledků zpracované analýzy navrhnete doporučení.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. r. o. 152 s. ISBN 80-7169-996-9

[2] KOTLER, Philip. Marketing management. 9. vyd. Prentice Hall, Inc. 1997. Přeložili DOLANSKÝ, Václav, JURNEČKA, Stanislav. Praha: Grada Publishing, 1992. 712 s. ISBN 80-7169-600-5

[3] MEFFERT, Heribert. Marketing management. 1. vyd. Gabler, 1993 a 1994. Přeložili TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4

[4] PORTER, Michael, E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, a. s. 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

[5] PŘIBOVÁ, Marie. Analýza konkurence a trhu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 96 s. ISBN 80-7169-536-X

[6] SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing pro evropský trh. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Vladimír Kop
EXT.**

Datum zadání bakalářské práce: **26. února 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2008**

Ve Zlíně dne 18. března 2008


Ing. Alena Dořková
v zast. děkan




Ing. Šárka Vránová
v zast. ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářské práce zpracovává analýzu konkurenčního prostředí společnosti Pneufarm Hulín, a.s. v oboru opravných materiálů na pneu a duše.

V první části jsou uvedeny teoretické poznatky, které umožňují zpracování vlastní bakalářské práce. V druhé analytické části představuji společnost Pneufarm Hulín, a.s. a její konkurenty na tuzemském trhu v oboru opravných materiálů na pneu a duše pláště v České republice s vlastní analýzou konkurenčního prostředí. Tato část obsahuje Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu, strategii tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele i troškaře a příslušný marketingový mix. Ve třetí projektové části je uvedeno vyhodnocení výsledků analýzy současného stavu i konkurenčních výhod a navržená doporučení.

Klíčová slova: Porterova analýza, SWOT analýza, Tržní vůdce, Tržní vyzyvatel, Tržní následovatel, Tržní troškař, výrobek, cena, distribuce, komunikace, doporučení.

ABSTRACT

This bachelor thesis is aimed at an analysis of the competitive milieu of Pneufarm company Hulín plc. The company produces materials for repairing tyres and tubes.

Part one deals with theoretical knowledge related with the theme of my bachelor thesis.

In the second analytic part I am introducing Pneufarm Hulín plc and its competitors at home market in the field of materials for repairing tyres and tubes in the Czech Republic and my own analysis of competitive environment.

This section involves Porter analysis of five competitive forces, SWOT analysis, the strategy of market leaders, challengers, followers even nichers and relevant marketing mix. Part three of the project evaluates the results of the analysis of the present state and also competitive advantages and recommendations proposed.

Keywords: Porter analysis, SWOT analysis, Market leader, Market follower, Market ni-cher, product, price, distribution, communication, recommendation.

Poděkování,

touto cestou chci poděkovat Ing. Vladimíru Kopovi za poskytnuté informace, pomoc a dobré vedení mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 KONKURENCE	11
1.1 ANALÝZA TRHU	12
1.2 ANALÝZA KONKURENČNÍ POZICE	12
1.3 ANALÝZA KONKURENTŮ	12
1.4 STRATEGICKÁ SKUPINOVÁ ANALÝZA.....	14
1.5 STRUKTURÁLNÍ ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	15
1.5.1 Rivalita mezi konkurenčními silami.....	16
1.5.2 Hrozba substitučních výrobků.....	17
1.5.3 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů.....	17
1.5.4 Vyjednávací síla dodavatelů	18
1.5.5 Vyjednávací síla kupujících	18
1.6 SWOT ANALÝZA.....	19
1.7 TVORBA MARKETINGOVÉHO MIXU	23
1.7.1 Produkt.....	23
1.7.2 Cena	23
1.7.3 Distribuce.....	24
1.7.4 Propagace.....	24
2 MARKETINGOVÉ STRATEGIE	25
2.1 STRATEGIE TRŽNÍHO VŮDCE	26
2.1.1 Zvětšování celkového trhu	26
2.1.2 Bránění tržního podílu	26
2.2 STRATEGIE TRŽNÍHO VYZYVATELE.....	28
2.2.1 Definování strategických cílů a protivníka.....	28
2.2.2 Volba strategie útoku	28
2.2.3 Strategie vhodné pro vyzyvatele	29
2.3 STRATEGIE TRŽNÍHO NÁSLEDOVATELE	30
2.4 STRATEGIE TRŽNÍHO TROŠKAŘE	30
2.5 STRATEGIE NA STAGNUJÍCÍCH A SMRŠŤUJÍCÍCH SE TRZÍCH	31
2.5.1 Základní typy konkurenčních strategií na stagnujících a smršťujících se trzích	31
2.5.2 Výběr strategie na stagnujících a smršťujících se trzích	33
II ANALYTICKÁ ČÁST	34
3 SPOLEČNOST PNEUFORM HULÍN, A. S.	35
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE	35
3.2 PROFIL SPOLEČNOST	35
3.3 POUŽITÍ SWOT ANALÝZY	36
3.3.1 Silné stránky společnosti.....	36
3.3.2 Slabé stránky společnosti	37
3.3.3 Příležitosti společnosti	37
3.3.4 Hrozby pro společnost	37
4 ANALÝZA KONKURENTŮ	38
4.1 SPOLEČNOST REMA TIP TOP INCO – CZ SPOL. S R.O.....	38
4.1.1 Profil společnosti	38
4.1.2 Silné stránky společnosti.....	39
4.1.3 Slabé stránky společnosti	39
4.1.4 Příležitosti a hrozby	40

4.1.5	SWOT analýza konkurence	40
4.2	FERDUS – OPRAVNÉ MATERIÁLY	41
4.2.1	Profil firmy	41
4.2.2	Silné stránky	41
4.2.3	Slabé stránky	42
4.2.4	SWOT analýza konkurence	43
4.3	LITEP, SPOL. S R.O.	43
4.3.1	Profil společnosti	44
4.3.2	Silné stránky	44
4.3.3	Slabé stránky	44
4.3.4	SWOT analýza konkurence	45
4.4	ING. MILAN JULINA – OMAP	45
4.4.1	Profil firmy	46
4.4.2	Silné stránky	46
4.4.3	Slabé stránky	46
4.4.4	SWOT analýza konkurence	47
5	TRŽNÍ VŮDCE.....	48
6	TRŽNÍ VYZYVATEL.....	50
7	TRŽNÍ NÁSLEDOVATEL.....	51
8	TRŽNÍ TROŠKAŘ.....	52
9	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	53
9.1	HROZBA INTENZIVNÍ ODVĚTOVÉ KONKURENCE	53
9.2	HROZBA NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH FIREM.....	53
9.3	HROZBA SUBSTITUČNÍCH PRODUKTŮ.....	54
9.4	HROZBA ROSTOUCÍHO Vlivu A SÍLY DODAVATELŮ	55
9.5	HROZBA ROSTOUCÍHO Vlivu A SÍLY ZÁKAZNÍKŮ	55
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	56
10	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY.....	57
10.1	VYHODNOCENÍ ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOL. PNEUFORM HULÍN, A.S. ...	57
10.2	KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI PNEUFORM HULÍN, A.S.	58
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	59
11.1	PRODUKT	59
11.2	CENA	59
11.3	DISTRIBUCE	60
11.4	PROPAGACE	60
11.5	VŠEOBECNÁ DOPORUČENÍ.....	60
ZÁVĚR		61
RESUMÉ		62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		63
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		65
SEZNAM OBRÁZKŮ		66
SEZNAM TABULEK.....		67
SEZNAM PŘÍLOH.....		68

ÚVOD

Mezi nejdůležitější součásti automobilů patří pneumatiky skládající se z pláštěů, duší i ráfků a zabezpečující bezpečný kontakt s vozovkou. Aby byla zajištěna správná funkce pneumatik na vozidlech je nutno je nejen řádně namontovat, ošetřovat a udržovat v dobrém stavu, ale podle potřeby provést i opravu defektů. Tím je zabezpečena nejen řádná bezpečnost silničního provozu, ale i jeho hospodárnost, neboť i drobné poškození může vést k postupné destrukci pláště pneumatiky, nebo duše. V průběhu transformace naší ekonomiky vznikla po roce 1989 v České republice celá řada výrobců a dodavatelů opravných materiálů včetně potřebného nářadí, strojů a zařízení. Tito se postupně snažili získat co možná největší podíl na českém a následně i zahraničním trhu. Mezi ně patří i Pneufarm Hulín a.s.

Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurenčního prostředí společnosti Pneufarm Hulín, a. s. což je pro ni důležité, neboť veškerá její konkurenční strategie musí být založena na analýze struktury odvětví i konkurentů, kterou dosud neprovádí. Její důležitost je podtržena i skutečností, že v poslední době došlo po zavedení bezdušových pláštěů i k výraznému poklesu cen nových pláštěů vlivem nových dodávek z východních a asijských zemí. Tyto skutečnosti vedly ve svých důsledcích k významnému poklesu požadavků na opravy pláštěů i duší a tím i opravných materiálů. Celou konkurenční strategii je proto nutno stanovit jako strategii na stagnujících a smršťujících se trzích. Přitom opravné materiály na pneu a duše si zachovávají stále své důležité místo, protože kromě bezpečnosti výrazně ovlivňují i hospodárnost provozu a životní prostředí pro obtížnou likvidaci ojetých pláštěů.

Cílem této práce je na základě teoretických i praktických znalostí identifikovat konkurenci na trhu opravných materiálů na pneu a duše v České republice. Obeznámit analyzovanou firmu s organizací a podnikovým prostředím ostatních dodavatelů těchto materiálů, analyzovat silné a slabé stránky jednotlivých konkurentů, substitutů i vlastní společnosti a určit její postavení na trhu i její konkurenční výhody. Teoretické a zejména údaje získané analýzou konkurenčního prostředí jsou velmi důležité nejen pro strategický marketingový proces, ale i pro vlastní řídicí proces v každé firmě.[10] Není tajemstvím, že firmy ve vyspělých zemích používají konkurenční zpravodajství již delší dobu. Taktéž v naší republice se mu od počátku 90. let významně věnují i marketingová oddělení v našich podnicích a je důležité, aby se dále rozšiřovalo.

Na základě provedených výsledků analýz současného stavu, vyhodnocení konkurenčních výhod i svých dosavadních zkušeností z praxe ve své bakalářské práci navrhuji pro společnost Pneufarm Hulín, a.s. doporučení pro zlepšení přístupu na trh, vhodnou strategii získávání nových zákazníků a následně tím i dosažení vyššího tržního potenciálu a růstu příjmů.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

V každém tržním prostředí se vyskytuje určitý druh konkurence, která poskytuje svým odběratelům, nebo zákazníkům stejné, nebo podobné výrobky a vzniká tak v rámci určitého odvětví konkurenční prostředí.[5] Z hlediska manažerského je nezbytné, aby se firmy pohybující v konkurenčním prostředí podrobně zabývaly problematikou, kterou je nutno řešit ve vztahu k poznání a identifikaci konkurence. Od počátku 90. let dochází u nás především vlivem silné expanze zahraničních subjektů a posilování pozic států EU k zostření konkurenčního boje. Počet a síla konkurentů neustále roste, stále více zboží se produkuje především vlivem nižších mzdových nákladů ve východních částech světa, což přináší zvyšující se množství výrobků ve vyspělých zemích. Současně se dynamicky rozvíjí i oblast informačních technologií, roste význam informací o zákaznících a konkurenci, což využívá marketingové strategické plánování.

Vzájemné soupeření mezi firmami vytváří konkurenci. Pokud chtějí firmy na trhu uspět musí „soutěžit“ a věnovat se konkurenci. Na konkurenci nelze pohlížet pouze jako na firmy, které produkují stejné zboží či služby pod jinou značkou.

Podle nahraditelnosti výrobku můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurence:[3]

- 1. Konkurence značek** – výrobce za své konkurenty považuje firmy, které nabízejí podobné výrobky a služby stejným zákazníkům za podobné ceny.
- 2. Odvětvová konkurence** – vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků.
- 3. Konkurence formy** – dochází k ní tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejné výrobky a služby.
- 4. Konkurence rodu** – je charakteristická tím, že firma považuje za své konkurenty všechny ostatní firmy, které soupeří o tytéž zákaznickovy peníze.

Pro důkladné poznání konkurence je nutno vytvářet příslušný informační systém v rámci, kterého provádí podnik nejdříve sběr informací a pak jejich analýzy a vyhodnocení. Klíčové informace jsou po zpracování předávány příslušným vrcholovým manažerům.[3]

1.1 Analýza trhu

Její zpracování je nutné provést vždy před vstupem na nové trhy, ať jde již o trhy domácí nebo zahraniční. Jejím cílem je identifikovat velikost trhu, skupiny zákazníků, výrobce, nebo dodavatele, distribuční cesty, bariéry vstupu a výstupu, intenzitu konkurence apod. Studie se zpracovávají jak za domácí, tak zahraniční trhy a podávají první obrázek vytypované tržní příležitosti. Získané údaje jsou pak velmi důležité pro vlastní rozhodnutí na umístění svých výrobků na trhu.[8]

1.2 Analýza konkurenční pozice

Tato analýza směřuje k pochopení toho, co tvoří podstatu konkurenční pozice, jak je pevná, čím je napadnutelná a jak se mění v čase. Obvykle se zkoumají hlavní charakteristiky odvětví, ve kterém analyzovaná firma pracuje, klíčové prvky konkurenční pozice sledované firmy i jejich vývoj v čase a základní prvky strategie, kterou firma uplatňuje k zajištění své konkurenční pozice.

V rámci hlavních charakteristik odvětví se sleduje především míra koncentrace v odvětví, dosahovaná ziskovost, bariéry vstupu a výstupu, tempo růstu odvětví a intenzita konkurence.[8]

1.3 Analýza konkurentů

Důkladná analýza konkurentů je pro další strategická rozhodnutí velmi důležitá a nesmí se podcenit. Především je nutno získat přehled o konkurenčním podniku zahrnující základní informace (sídlo, právní forma, počet zaměstnanců, obrat, sortiment, způsob expedice), jaká je jeho současná strategie a strategické cíle, rozsah konkurenčního boje, konkurenční výhody, silné i slabé stránky a očekávané kroky do budoucnosti.[2]

Základní faktory určující přednosti a nedostatky konkurentů jsou faktory tržní, finanční, lidské, technologické a organizační:

Tržní faktory

- Tržní podíl
- Šíře sortimentu
- Fáze životního cyklu produktu
- Kvalita produktů
- Cenová politika
- Distribuce
- Marketing
- Služby

Finanční faktory

- Finanční situace
- Likvidita
- Cash flow
- Výnosnost kapitálu
- Struktura kapitálu
- Náklady

Lidské faktory

- Úroveň managementu
- Kvalifikační struktura pracovníků
- Styl vedení lidí
- Loajalita lidí

Technologické faktory

- Úroveň technologie
- Flexibilita
- Výrobní kapacity
- Výzkum a vývoj

- Inovace
- Patenty a licence
- Výrobní procesy
- Suroviny a energie

Organizační faktory

- Systém řízení
- Organizační struktura
- Řízení hlavních procesů
- Systém komunikace ve firmě
- Stupeň centralizace rozhodování

1.4 Strategická skupinová analýza

Strategická skupinová analýza vychází z analýzy konkurentů a jejím cílem je určit pozici vlastní společnosti vůči ostatním konkurenčním společnostem. Zároveň umožňuje vyhodnotit hlavní a nejbližší konkurenty, proč a v čem jí nejvíce konkurují i odlišují se. Cílem analýzy je vytvořit skupiny konkurentů, které mají navzájem podobné konkurenční charakteristiky nebo strategie a identifikovat strategické příležitosti. Mezi hlavní klíčové charakteristiky patří:[2]

- Velikost podniku
- Šíře sortimentu
- Geografická působnost
- Počet pokrytých segmentů trhu
- Distribuční kanály
- Marketingová intenzita
- Míra vertikální integrace
- Cenová politika
- Kvalita produktů

- Výzkum a vývoj nových produktů
- Vůdčí postavení v technologii

Pro vlastní analýzu stačí použít dvě, maximálně tři charakteristiky, které jsou pro vlastní strategickou skupinovou analýzu rozhodující.

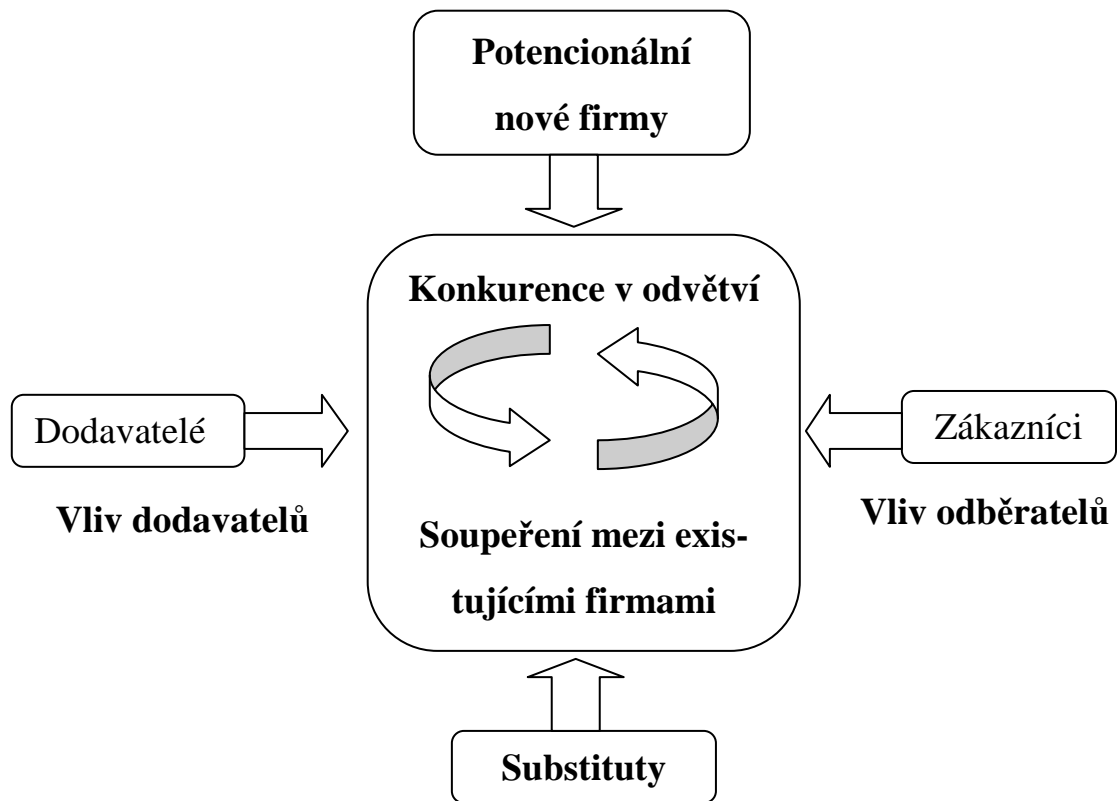
1.5 Strukturální analýza konkurenčního prostředí

Harvardský profesor Michael Porter vypracoval praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie zahrnující strukturální analýzu konkurenčního prostředí. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch, protože souhrnné působení těchto sil může být značně bolestivé pro všechny konkurenty. Klíč k vypracování strategie spočívá v hlubokém analyzování zdrojů těchto sil. Znalost zdrojů konkurenčního tlaku odhaluje kritické přednosti a slabiny podniku, nutí jej měnit odvětvovou pozici a ukazuje na oblasti, kde strategické změny přinášejí největší efekt. Strukturální analýza konkurenčního prostředí slouží jako základní východisko pro formování konkurenční strategie podniku.

Porter identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů a úroveň konkurence:[7]

- konkurence v odvětví,
- potenciální nově vstupující firmy,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- substituty (náhradní výrobky).

Hrozba nově vstupujících firem



Hrozba substitučních produktů

Obr. 1 – Porterova analýza pěti konkurenčních sil podle [5]

Společnost by měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil strategickými pohyby a posilovat tak pozici firmy. Stejným způsobem mohou stratégové najít pro firmu novou pozici tak, aby její schopnosti poskytl co nejlepší obranu proti konkurenčním silám. Při využití této analýzy je možné předpovídání změny faktorů a příprava na reakci konkurence. To znamená vybrat a uplatnit vhodnou strategii dříve, než konkurenti rozeznají posun a změnu rovnováhy v prostředí.[2]

Konkurenční síly vytvářejí následující hrozby:[9]

1.5.1 Rivalita mezi konkurenčními silami

Nejsilnější rivalita u konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem

energie, kterou soupeřící podniky vkládají do získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategie je strategie podniku zaměřená na dosažení tržního úspěchu. Tato strategie obsahuje i ofenzivní akce podniku směřující k získání lepší tržní pozice i výhody nad soupeři a současně defenzivní tahy podniku, které směřují k obraně současné pozice.

1.5.2 Hrozba substitučních výrobků

Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku. Podniky v oborech, které jsou substituty ohroženy, budou věnovat této hrozbě zvýšenou pozornost. Přitom hrozba ze strany substitutů může mít i široký záběr v případě, že podniky v jednom odvětví se často dostávají do konkurenčního vztahu s podnikem v jiném odvětví, protože jejich výrobky jsou dobrými substituty.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je determinována relativní výší cen substitutů (limitní ceny), diferenciací substitutů (kvalita, výkon, cena) a náklady zákazníků na změnu při přechodu k substitutům. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků.

1.5.3 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Noví konkurenti sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání výhodné tržní pozice, které jsou často podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Nebezpečí vstupu nových konkurentů do určitého odvětví závisí zejména na vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Mezi nejvýznamnější vstupní bariéry patří dosažený zisk z objemu produkce, dostupnost potřebné technologie a speciálního know-how, znalost značky a loajalita zákazníků, kapitálová náročnost celkových investic nutných k proniknutí na nový trh, nákladové výhody nových konkurentů a přístup k distribučním kanálům pro své výrobky. Pro zahraniční konkurenty mohou být významné i legislativní opatření a státní zásahy do ekonomiky ve formě udělování licencí a dalších tarifních i netarifních překážek. Potencio-

nální konkurent po překonání vstupních bariér a vstupu do odvětví, musí odhadnout a počítat s předpokládanou reakcí stávajících konkurentů v odvětví. Tito se mohou chovat pasivně, pokud však bude ohrožen odbyt jejich výrobků je předpoklad, že budou agresivně hájit své pozice. Obecně lze vyvodit, že čím vyšší budou vstupní bariéry, tím méně nových firem bude mít zájem o vstup do odvětví.

1.5.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů jako zdrojů nezbytných pro obor může mít význačný vliv na ziskovost jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé surovin, materiálů, energií, technologie i kvalifikované práce, mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla.

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká za těchto předpokladů:

- Je-li vstup pro odvětví odběratelů velmi důležitý, kdy rozhodným způsobem ovlivňuje kvalitu výstupu nebo tvoří významnou část celkových nákladů výrobků.
- Je-li odvětví dodavatelů ovládáno monopolními podniky, které nejsou ohroženy konkurenčními podmínkami a které svým odběratelům dodávají velké objemy vstupů.
- Jsou-li příslušné vstupy natolik jedinečné, diferencované, že pro kupujícího je neskutečné, nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému. Roli zde hraje i situace, když dodavatelé nemusí soutěžit se substitučními výrobky podniků v jiných odvětvích.
- Nejsou-li odběratelé důležitými zákazníky pro dodavatele, pak dodavatelé nemají žádný motiv podporovat odvětví odběratelů nižšími cenami, lepší kvalitou nebo novými výrobky, odběratelskými slevami apod.
- Jestliže odběratelé nevykazují snahy vypovídající o možné zpětné vertikální integraci.

1.5.5 Vyjednávací síla kupujících

Podobně jako silní dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví i silní zákazníci, mohou na výrobce v odvětví vyvinout značné konkurenční tlaky. Výrobci

vedení snahou získat zakázku se budou vůči sobě chovat tvrdě. Kupující mohou navíc využít svoji sílu k tomu, aby si vymohli další výhody. Jedná se zejména o výhodnější garanční, úvěrové či platební podmínky, zlepšení kvality a jiné výhody.

Vyjednávací síla kupujících se stává významnou konkurenční silou v následujících situacích:

- Je-li málo zákazníků a nakupují-li velká množství. V tomto případě, mají často dostatek síly, aby si vyjednali množstevní slevy, doprovodné služby, delší doby splatnosti faktur a případně i další výhody při stejných cenách.
- Skládá-li se obor z velkého množství podniků i když s malou vyjednávací silou.
- Je-li jednotlivý nakupovaný předmět vysoce standardizován, pak kupující mohou snadno nalézt jiného dodavatele a přejít k němu bez dodatečných nákladů pro svou výrobu.
- Nákupy významného zákazníka představují velké procento z celkového odbytu.
- Je-li hrozba zpětné integrace kupujících větší než integrace dodávajících.
- Nakupovaný produkt nepředstavuje důležitý vstup, nebo nezbytný výrobek.
- Pro kupující je ekonomicky výhodnější nakupovat vstupy od několika dodavatelů než-li od jednoho.

Podnik může zvýšit svou ziskovost a upevnit své tržní postavení hledáním nových zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici, místo toho aby vyvinul výraznější konkurenční tlaky. Málo kdy však mají různé skupiny zákazníků stejné pozice pro uplatnění vyjednávací síly. Někteří navíc mohou být i méně citliví k cenám, kvalitě či poskytovaným službám.

1.6 SWOT ANALÝZA

Mezi velmi důležité metody strategické analýzy patří SWOT analýza. Tato metoda je jednoduchým nástrojem, jak odhalit **silné** (Strengths) a **slabé** (Weaknesses) stránky firmy na straně jejich vnitřních zdrojů a jak identifikovat **příležitosti** (Opportunities), případně **hrozby** (Threats) plynoucí z vnějšího prostředí.[11] Je proto velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám.[5] Analyzována musí být často celá firma v oblasti výroby, marketingu, financí, říze-

ní podniku a jeho organizace, včetně změn v jeho okolí zahrnující konkurenci, sociální, politické i jiné faktory. Prakticky se většinou zkoumá v týmu, který tvoří vrcholové vedení podniku, představenstvo, nebo pověřená skupina odborníků se zaměřením na:[2]

- **Silné stránky** (přednosti) jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Je zde možno zahrnout kvalitní výrobky, tradice značky, vysokou úroveň výzkumu a vývoje, nízké výrobní náklady, dobrou finanční situaci, pružnou organizační strukturu, kvalitní pracovní sílu i marketingový management, vyškolený prodejní personál i dobře zajištěný a fungující servis.
- **Slabé stránky** (nedostatky) jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Patří zde dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj nových výrobků i konzervativní přístup k inovačnímu procesu, nekvalitní výrobky, zastaralý strojní park, omezené výrobní kapacity, vysoká zadluženost, malá motivace v systému odměňování, nízká úroveň informačního systému, malý obrat, nedostatečné zkušenosti na zavedeném trhu, špatná pověst podniku, nízká propagační kampaň a marketingová síla podniku.[1]
- **Příležitosti** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným, nebo potenciálním výstupům organizace. Příležitosti je nutno posuzovat nejen podle současného stavu, ale zejména z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí, jeho vlivu na organizaci a především v růstu možných a potenciálních zákazníků na trhu. Patří zde i příznivé legislativní změny a zavedení nových progresivních technologií ovlivňujících kvalitu, produktivitu a technickou úroveň vyráběné produkce.
- **Hrozby** mohou být současné nebo budoucí podmínky, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Jedná se o možnost vstupu silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, nepříznivé legislativní změny apod. Je třeba tyto hrozby předvídat a vhodnými strategiemi je předem eliminovat.[9]

Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami zjištěnými diagramem SWOT analýzy, umožňuje vyhodnotit čtyři

rozdílné vzorové situace, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty.

PŘÍLEŽITOSTI V OKOLÍ



OHROŽENÍ V OKOLÍ

Obr. 2 - Diagram SWOT analýzy [9]

V prvním, nejpříznivějším kvadrantu se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň může nabídnout množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Je vhodné volit růstovou až agresivní strategii označovanou jako strategie „max – max“, SO (Strengths a Opportunities). Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvhodnější situace, cíl většiny podniků. Silné stránky jsou zde v souladu s předpokládanými příležitostmi..

Ve druhém kvadrantu jsou již silné stránky podrobeny nepřízni okolí. Silné stránky se zde již střetávají s hrozbami. Strategie „min – max, strategie ST (Strengths a Threats) předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. Za této situace je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je pak diverzifikační strategie.

- Podnik **ve třetím kvadrantu** má na trhu mnohé příležitosti, ale musí čelit velkému množství svých slabých míst. Strategie max – min, strategie OW (Opportunities a Weaknesses) klade důraz na mobilizaci svých příležitostí k překonání slabých stránek. Podniková strategie je pak zaměřena na maximalizaci příležitostí k překonání svých slabých stránek. Zaměření strategie je nutno v tomto případě spočívat

v důsledné eliminaci slabých stránek a ve větším využití tržních příležitostí. Často se jedná o strategii turnaroundu.

- **Čtvrtý kvadrant** je pro podnik nejméně příznivý kdy u něj převažují slabé stránka a současně a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie „min – min“ strategie WT (Weaknesses a Threats) se proto orientuje na minimalizaci slabých stránek i rizik. Prakticky se jedná o obranou a defenzivní strategii, kdy podnik musí často volit kompromisy a opouštět nevýhodné pozice na trhu.[9]

Hlavním cílem SWOT analýzy je provedení strukturované analýzy odhalující faktory pro vnímání strategické pozice a pro formování strategie podniku. S ohledem na často subjektivní přístup k hodnocení silných a slabých stránek podniku, kdy často dochází k nadhodnocení silných stránek je vhodné výsledky této analýzy nepřeceňovat a současně zjišťovat jak jsou jeho silné i slabé stránky vnímány konkurenty, dodavateli i zákazníky. K tomu je možné využít sestavení analýzy SWOT konkurence u nejvýznamnějších konkurentů. Cílem této analýzy je zvažovat potenciální reakce konkurentů na očekávané příležitosti a hrozby vzhledem na jejich rozpoznatelné silné a slabé stránky.[9]

	HROZBY (T)	PŘÍLEŽITOSTI (O)
SLABÉ STRÁNKY KONKURENTA (W)	Reakce konkurenta na hrozby okolí s ohledem na jeho slabé stránky	Reakce konkurenta na příležitosti s ohledem na jeho slabé stránky
SILNÉ STRÁNKY KONKURENTA (S)	Reakce konkurenta na hrozby okolí s ohledem na jeho silné stránky	Reakce konkurenta na příležitosti s ohledem na jeho silné stránky

Tab. 1 – SWOT analýza konkurence [9]

1.7 TVORBA MARKETINGOVÉHO MIXU

Marketingový mix je v podstatě souhrn nástrojů marketingu působících na trhu. Jedná se o soubor nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílových trzích. V odborné literatuře jsou z pohledu prodávajícího uváděny čtyři hlavní nástroje marketingového mixu, označované jako 4P marketingu: Produkt (Product), Cena (Price), Místo (Place) a Propagace (Promotion).[4]

Jednotlivé marketingové nástroje musí být vzájemně účinně sladěny, neboť jen tak lze dosáhnout nejlepších výsledků s ohledem na jejich synergický efekt. Průběžně je třeba sledovat zda nedochází k protichůdnému prosazování jednotlivých nástrojů mezi sebou a jaké strategie a politiky firma využívá.[5]

Struktura 4P od pracovníků marketingu vyžaduje, aby se rozhodli pro nějaký produkt a jeho charakteristiky, stanovili cenu, rozhodli se jak budou svůj produkt distribuovat a zvolili metody jeho propagace.[4] Jednotlivé nástroje marketingového mixu obsahují řadu dílčích komponentů, které je charakterizují.

1.7.1 Produkt

Základem každého podnikání je produkt nebo jeho nabídka. Cílem podniku je dosáhnout toho, aby své produkty či nabídky odlišil od ostatních a zlepšil způsobem, který přiměje cílový trh, aby je preferoval a dokonce za ně platil i vyšší cenu. Je charakterizován svou rozmanitostí, jakostí, designem, funkcí značkou, balením, velikostí, službou a zárukou.[4]

1.7.2 Cena

Cena jako jediný prvek marketingového mixu produkuje příjmy, ostatní tři složky vytvářejí náklady. Podniky se v důsledku toho snaží zvyšovat své ceny tak vysoko, jak to umožňuje jejich úroveň diferenciacce. Zároveň si taktéž uvědomují, že musí zvažovat vliv ceny na objem prodeje. Firma usiluje o takovou výši příjmů (cena x objem prodeje) jejíž výsledkem jsou po odečtení nákladů nejvyšší zisky.[4]

Cena oproti ostatním nástrojům má i možnost být rychle změněna s ohledem na reakci a změny poptávky i konkurence. Proto se podniky snaží v krátkém časovém horizontu pomocí ceny ovlivnit své zákazníky. Při zavádění nových výrobků na trh je důležitá správná volba **cenové strategie firmy**, kterou určuje ceny, které mají mít dlouhodobý vliv. **Cenovou politikou** zase rozhoduje, čeho chce určitým výrobkem na konkrétním trhu dosáhnout. Musí být stanoveny nejen ceníkové ceny, ale i slevy, srážky, termíny placení a úvěrové podmínky.[4]

1.7.3 Distribuce

Každý výrobce nebo prodávající se musí rozhodnout, jakým způsobem bude své zboží dodávat na cílový trh a jakým nejvhodnějším způsobem lze zajistit jeho nabídku. Je možný přímý prodej zboží, nebo jeho prodej přes prostředníky. **Distribuční politika** musí zahrnovat distribuční cesty, pokrytí trhu, dodávaný sortiment pro příslušné lokality, potřebné zásoby a způsob dopravy.

S distribucí zboží je spojena celá řada problémů. Podniky si uvědomují, že vybraná distribuční alternativa představuje poměrně dlouhodobý závazek, od něhož nebudou moci ustoupit ani v případě, že se objeví nové atraktivnější cesty. Nové firmy vstupující na trh mají ve volbě, nebo budování nových distribučních cest volnou ruku.[4]

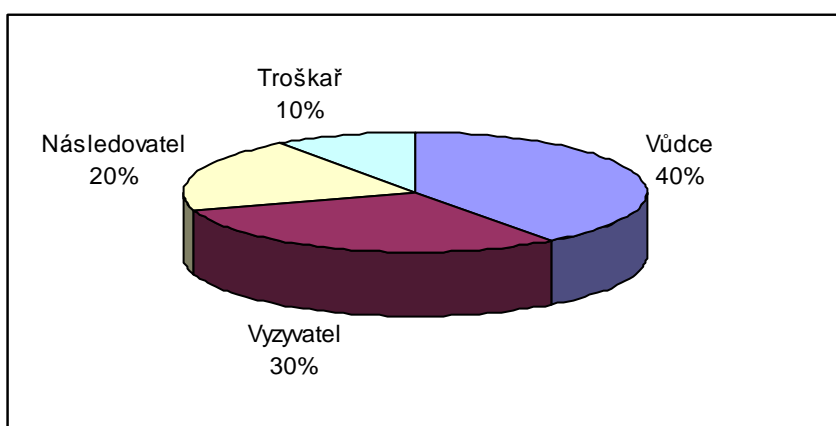
1.7.4 Propagace

Toto čtvrté P pokrývá veškeré komunikační nástroje, které mohou cílovému publiku předat nějaké sdělení.[5] Někteří autoři již dnes hovoří o marketingové komunikaci zajišťující bezprostřední tok informací mezi výrobcem zboží a služeb a potenciálním spotřebitelem s cílem prosazování svých marketingových záměrů na určeném trhu.[5]

Komunikační strategie podniku je založena na kombinaci využití jednotlivých prvků komunikačního mixu zahrnující reklamu, podporu prodeje, public relations, prodejní personál, přímý marketing a sponzoring.[5]

2 MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Pro správné stanovení své marketingové strategie musí firma poznat důkladně strategii svých konkurentů na trhu. Strategii firmy na konkurenčním trhu lze hodnotit podle toho jaké má současné postavení na cílovém trhu. Pojetí konkurenční strategie dle KOTLER-a vychází z vymezení postavení firmy na trhu a rozeznává její čtyři pozice: tržní vůdce, tržní vyzyvatel, tržní následovatel a tržní troškař.[3] Idealizovaná struktura trhu je uvedena na obr. 3.



Obr. 3 – Idealizovaná struktura hypotetického trhu[3]

Tržní vůdce se snaží svůj tržní podíl silně chránit a podle možností i zvýšit. Tržní vyzyvatel se může pokusit vedoucí firmu napadnout, aby získal vyšší tržní podíl a zlepšil své postavení na trhu. Tržní následovatel své rozhodnutí zpravidla uskutečňuje v souladu s rozhodnutím vůdce, ale nemá možnosti ani ambice zaujat jeho postavení. Tržní troškař je malá firma zaměřená na určitou oblast trhu, kde vyplňuje tzv. výklenky. Každý účastník na trhu, který chce uspět si musí zpracovat svou strategii dalšího postupu na trhu, při čemž musí vycházet z důkladných analýz a možností její akceptovatelnosti a realizace. Musí být připraven i na případnou reakci konkurentů.

2.1 Strategie tržního vůdce

Nositelem této strategie je firma, která plní funkci lídra na daném trhu především v oblasti změn cen, zavádění nových výrobků i technologií, jejich distribuce, propagace apod. Dominantní firma se snaží udržet své postavení především zvětšováním celkového trhu při bránění a rozšiřování tržního podílu.

2.1.1 Zvětšování celkového trhu

Dominantní firma získá nejvíce, jestliže se jí podaří zvětšit celkový trh a to tuzemský i zahraniční. Tržní vůdce by měl za tím účelem vyhledávat:

Nové uživatele – každá výrobní třída má možnost přilákat další zákazníky a to použitím následujících strategií:

- Strategie pronikání na trh
- Strategie nových trhů
- Strategie geografického rozšíření

Nové užití – trh může být rozšířen pomocí nalezení a propagace nového způsobu používání výrobku mezi odběrateli.

Širší užití – tato strategie spočívá v přesvědčení zákazníků, aby častěji a více používali jejich výrobky.[3]

2.1.2 Bránění tržního podílu

Vedoucí firmě nestačí rozšiřovat celkový trh, musí také současně ochraňovat své běžné obchody před útoky konkurentů. Není ovšem možné ochránit veškerá teritoria a zabezpečovat všechny potřeby, proto je důležité rozhodnout, jakou bude firma uplatňovat obrannou strategii. Nejlepší obranou tržního podílu je neustálá inovace, modernizace a zvyšování hodnoty svých výrobků pro zákazníka.[3]

Kotler definuje šest obranných strategií, které využívají vedoucí firmy:

Poziční obrana – znamená vybudování neproniknutelného opevnění kolem svého postavení na trhu. Konkurenti mohou volit i nepřímý útok k dosažení svého cíle.

Křídelní obrana – kromě střežení své fixní pozice je nutné zajistit i obranu rohů, slabých míst a vybudovat i základnu k případnému protiútok. Křídelní pozice má jen malý význam je-li slabě bráněna. Je důležité vyhodnotit včas každou potenciální hrozbu a v případě, že je reálná, tuto hrozbu odvrátit.

Preventivní úder – agresivní obranná strategie je zaútočit dříve, než konkurence zaútočí na firmu.

Firma také může vést i „partyzánskou válku“ na celém trhu s cílem nestále vyvíjet tlak na konkurenty. Strategie trvalého tlaku umožňuje získat iniciativu a udržet konkurenci v defenzívě. Někdy má preventivní úder spíše psychologický charakter, přičemž nemusí dojít k reálné akci. Vedoucí firma na trhu vyšle jen určité tržní signály, aby odradila konkurenty od útoku, žádnou akci však nepodnikne.

Aktivní obrana – strategie vedoucí firmy, která při napadnutí zaútočí na hlavní zdroje konkurenta a jeho slabá místa. Není vhodné, aby vedoucí firma ponechala aktivity vyzyvatele bez odpovědi, neboť by to mohlo vést ke ztrátě její tržní pozice.

Pohyblivá obrana – firma rozšiřuje svou působnost na nová teritoria, která mohou v budoucnu sloužit jako centra pro obranu a útok. Na nových teritoriích nerozšiřuje příliš stávající výrobní značky, spíše se zde snaží uplatnit inovační aktivity při rozšiřování a obměňování trhu. Tím vznikají strategické možnosti umožňující přečkat útok konkurence a pak na něj reagovat. Současně je vhodné provádět i diverzifikace trhu do odlišných průmyslových oblastí a upevňovat tak vedoucí strategické postavení firmy.

Plánovaný ústup – strategii plánovaného ústupu volí firmy, které zjistí, že nejsou dále schopny bránit všechny oblasti podnikání. Opouštějí proto místa s nízkou efektivitou a uvolněné prostředky přemísťují na výhodnější pozice.[3]

Rozšiřování tržního podílu

Vedoucí firmy na trhu by měly neustále zvyšovat svoji ziskovost zvětšováním svého podílu na trhu (optimální tržní podíl vedoucí firmy je 50%), neboť v opačném případě se může dostat do situace, že náklady převýší zisk. Ziskovost firmy vzrůstá s relativní velikostí tržního podílu na obsluhovaném trhu.[3]

2.2 Strategie tržního vyzyvatele

Firmy na druhém, třetím případně i dalším pořadí v daném oboru hledají slabé místo konkurence na které potom zaútočí za účelem získání nových tržních pozic. Předem je však nutno definovat strategické cíle i protivníka a zvolit vlastní strategii útoku.

2.2.1 Definování strategických cílů a protivníka

Tržní vyzyvatel může za účelem získání vyššího tržního podílu napadnout vedoucí firmu na trhu (strategie vysokého rizika, ale současně i možného vysokého zisku), zaútočit na přibližně velkou firmu, která má určité problémy a nebo na malé lokální nebo regionální firmy:

- Zaútočit na firmu, která je stejně velká, avšak nedělá svoji práci dobře a nemá dostatek finančních prostředků.
- Zaútočit na malé lokální nebo regionální firmy.[3]

2.2.2 Volba strategie útoku

Výchozí hledisko je známé jako zásada hromadnosti, která spočívá v tom, že hlavní útočná síla musí být soustředěna v rozhodujícím okamžiku na rozhodujícím místě a pro rozhodující účel. Je možno formulovat pět útočných strategií:

Frontální útok – (čelní útok) útok bývá zaměřen spíše na nepřítelovy silné než slabé stránky, především na výrobek, cenu, reklamu a distribuci. Výsledek záleží na tom, kdo má více síly a trpělivosti.

Křídelní útok – hlavní zásada tohoto moderního útoku je soustředit sílu proti slabým místům. Může se soustředit na segment zákazníků nebo určitou geografickou oblast, případně na technologické slabiny konkurence.

Obkličovací útok – zahrnuje rychlý útok na širokém úseku s cílem získat maximální konkurenční výhodu a tržní podíl. Tuto strategii lze použít pokud má firma k dispozici dostatečně velká zdroje pro jeho provedení.

Obchvatný útok – předpokládá obejít konkurenci a získat přístupnější trhy s cílem rozšířit tržní základnu. Používá se často u technicky náročných výrobků.

Tato strategie používá tři přístupy:

- Diverzifikaci prostřednictvím vzájemně nesouvisejících výrobků
- Diverzifikaci do nových geografických trhů se stávajícími výrobky
- Přesun do nových technologií, které postupně vytlačí stávající výrobky

Partyzánský útok – strategie vhodná pro menší a málo kapitálově zabezpečené firmy. Spočívá v malých, nepravidelně se opakujících útocích na různá nepřátelská teritoria s cílem znepokojovat a demoralizovat konkurenci a případně trvale obsadit nějaký segment. Útok musí být zaměřen na úzkou oblast.[3]

2.2.3 Strategie vhodné pro vyzyvatele

Vyzyvatelé většinou nemají dostatek sil a prostředků, aby zaútočili na vedoucí firmu a proto se snaží uplatnit následující strategie:

- Cenových slev – srovnatelné výrobky za nižší ceny.
- Levnějšího zboží – zboží průměrné a nízké kvality za mnohem nižší ceny.
- Prestižního zboží – na trh uvést zboží vysoké jakosti a s vyšší cenou.
- Rychlého rozšiřování výrobků – zavede na trh velké množství variant nového výrobku a tím dává zákazníkům větší možnost výběru.
- Inovace výrobků – vyzyvatel se věnuje inovaci výrobku, aby mohl napadnout pozici vůdce trhu.
- Zdokonalení služeb – nabídnout nové nebo lepší služby.
- Inovace distribuce – snaha o nalezení, vývoj nových distribučních kanálů.

- Snižování výrobních nákladů – vyzyvatel se může pokusit o dosažení nižších výrobních nákladů než dosahují jeho konkurenti pomocí levnějších nákupů, snížením výrobních nákladů i zaváděním moderních výrobních zařízení a technologií.
- Intenzivní reklamní propagace – vyzyvatelé útočí na vedoucí postavení konkurenta zvýšením svých výdajů na reklamu i propagaci.[3]

2.3 Strategie tržního následovatele

Tyto firmy nemají obvykle dostatek sil a prostředků, aby přímo zaútočily na vedoucí firmy. Snaží se proto výrobky okopírovat, zdokonalit a uvést rychle na trh. I když se nedostanou na vedoucí místo na trhu, mohou dosáhnout vysokých zisků, protože nenesou žádné inovační a vývojové náklady. Dále mohou dosáhnout na cílovém trhu určité odlišné výhody, nízkých výrobních nákladů, vysoké kvality produkce a také vstupovat na nově vznikající trhy, nesmí však být pasivní.[3]

Zásadní strategie následovatelů:

Parazit – napodobuje výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky. Někdy se může jednat i o **podvodníka**, který vyrábí kopie výrobků vedoucí firmy hlavně prostřednictvím obalu a prodává je na černém trhu.

Napodobitel – kopíruje něco od vůdce, ale odlišuje se v provedení, balení, reklamě a zejména v cenách.

Upravovatel – přebírá výrobky vedoucí firmy, upravuje je a často i zdokonaluje.[3]

2.4 Strategie tržního troškaře

Využívají firmy specializující se na obsluhování mezer (výklenků). Jsou to malé firmy z důvodu omezených zdrojů, ale i velké firmy u některých svých oblastních jednotek uplatňují strategii vhodnou pro malé tržní a specificky zaměřené segmenty, které jim zabezpečí dostatečnou ziskovost i potenciál růstu. Nebezpečí spočívá v tom, že se výklenek může snadno nasytit a nebo ho může převzít konkurence. Proto se doporučuje specializace na více výklenků.

Možné zaměření pro troškaře:

Specialista na koncového spotřebitele – obsluhování jednoho typu konečného zákazníka.

Vertikální specialista – soustředí se na určitou úroveň distribučního cyklu.

Specialista podle velikosti zákazníků – vybírá si zákazníky podle velikosti.

Specialista na specifické zákazníky – jeden, nebo několik specifických zákazníků.

Geografický specialista – prodává pouze v určité lokalitě, kraji, nebo světové oblasti.

Výrobní specialista – vyrábí pouze jeden výrobek nebo výrobní řadu.

Specialista na výrobní vlastnosti – určité typy výrobku nebo určité vlastnosti výrobku.

Zakázkový specialista – vyrábí zakázkové zboží podle objednávky zákazníka.

Specialista na jakost a ceny – uspokojuje jen úzkou skupinu náročných spotřebitelů.

Specialista na služby – zajišťuje jednu nebo více služeb, které neposkytují ostatní firmy.

Distribuční specialista – obsluhuje pouze jeden distribuční kanál.[3]

2.5 Strategie na stagnujících a smršťujících se trzích

Stagnující a smršťující se trhy nejsou ničím neznámým, neboť existují v každé fázi národohospodářského vývoje a projevují se téměř v každém odvětví. Nedostatkem je, že se podnikové ekonomiky zaměřují v podstatě na hospodářský růst a zanedbává se situace související se snižováním jeho míry. První důležitý krok je vždy poznání a akceptování strukturální stagnace, nebo smrštění trhu. Z toho důvodu je nutno se zabývat i alternativními strategickými přístupy na stagnujících a smršťujících se trzích.[6]

2.5.1 Základní typy konkurenčních strategií na stagnujících a smršťujících se trzích

Konkurenční strategie firem na stagnujících a smršťujících se trzích jsou zaměřeny na jeho udržení, případně ústup z něj a snížení intenzity konkurence i redukci možných rizik.

Strategie udržení trhu

Je zaměřena na to, aby bylo dosaženo specifické kompetence a tím byla postavena bariéra vůči konkurenci jejíž zdoání je pro útočníka dražší, než pro obránce obrana. Takové bariéry mohou být založeny na zvýšení subjektivního užítku nabízených výrobků (poradenství, servis), silné pozici, image, chráněných technologiích a racionální velkosériové výrobě, která následně umožní agresivní cenovou politiku.

Soustředěná strategie tržního vůdcovství je zaměřena na docílení pozice nákladového vůdce pomocí důsledného využití zkušenostní křivky a nákladové degrese dosáhnout zvýšení tržního podílu na základě vytlačení konkurence.

Diferencovaná strategie tržního vůdcovství se zaměřuje na dosažení vedoucí pozice na celém trhu pomocí intenzivní práce s jednotlivými tržními segmenty. Plány výkonů specifické dle segmentů, které jsou přizpůsobeny existujícím rozdílným požadavkům, pokud jde o technologii, design, kvalitu, servis apod. s podporou vertikální integrace distribučních kanálů.

Soustředěná strategie výklenku má za cíl dosáhnout s přesným programem výkonů silné konkurenční pozice ve speciálním tržním segmentu zabezpečeném proti konkurenci. Může jít o patentovaný výrobek, nebo specializovanou výrobu, což umožní nákladové vůdcovství ve výklenku.

Diferencovaná strategie výklenku je naproti tomu zaměřena na obhospodařování specifického tržního segmentu širokým programem výkonů. Tato strategie je podmíněna vysoce flexibilní výrobou a širokou paletou poradenství a servisu s cílem dosáhnout optimálního uspokojení potřeb odběratelů.

Uplatnění **strategie kvalitativního vůdcovství orientovaného na segment** (strategie úspěšného shluku) by mělo být dosaženo především prostřednictvím jasných výhod výrobku a jeho užití z hlediska technologie, designu, kvality a servisu. Strategie jednotlivých oblastí podnikání je nutno vždy přizpůsobit stavu trhu s cílem jeho udržení.

Úhybná a ústupová strategie

Pokud se prokáže, že podnik nedisponuje dostatečnými silnými stránkami, aby mohl realizovat úspěšnou tržní pozici musí řešit **rozhodnutí „stay or exit“** to je zda a jak by měl z trhu odejít. Vzdá-li se podnik svých aktivit na trhu přináší to sebou zvýšení fixních nákladů, odpis polotovarů a hotových výrobků, pokles produktivity práce, řešení smluvních závazků vůči dodavatelům i odběratelům. Je nutné připravit i sociální plány pro své zaměstnance.

Strategie sběrná je zaměřena na to, aby ve smršťujících se a stagnujících oborech byl maximalizován cash-flow, který je pak investován do jiných oborů operujících na trzích se vzrůstající tendencí. Tato strategie je doprovázena především rigidním krácením rozpočtu, vede proto k oslabení oboru na trhu a je vhodná pouze při plánovaném ukončení aktivity podnikatelského oboru. Předem je vhodné připravit strategii „**snížení bariér odchodu z trhu**“, takže ukončení aktivit ve stagnující a smršťující se oblasti probíhá plynule bez vážnějších problémů.

Kooperační strategie

Svobodná spolupráce samostatných podniků přispívá k dosažení kooperačních cílů a redukcii rizik. Šance úspěchu kooperace závisí na stagnujících se trzích především na intenzitě konkurence, strukturní velikosti konkurentů a na možnostech subjektivně vnímaných managementem. Empirické výzkumy ukazují, že kooperační strategie nemají velký význam při řešení problémů na stagnujících trzích.[6]

2.5.2 Výběr strategie na stagnujících a smršťujících se trzích

Proces výběru strategie pro stagnující a smršťující se trhy není v dostupné literatuře přímo popsán. Částečně se dá vycházet z prací M. Portera, který uvádí výběr strategii pro období úpadku. Spočívá ve srovnání vhodnosti setrvání v odvětví se skutečnou pozicí firmy a jejími možnostmi. Klíčové přednosti a slabiny firmy se při určování jejího relativního postavení se vztahují k segmentům nebo ložiskům poptávky, která zůstanou a k podmínkám období ve smyslu povahy soupeření.

Strategie vůdcovství je zaměřena na to, aby se stala jedinou, nebo jednou z mála firem zůstávající v odvětví. Jakmile je této pozice dosaženo, firma přejde k udržování pozice nebo řízené strategii sklizně (kontrolované využití investice s využitím dosažených výhod), což závisí na stavu odbytu v odvětví.

Cílem **strategie nika** je rozpoznat segment v upadajícím odvětví, který má stabilní poptávku nebo se bude zmenšovat pomalu a má strukturální vlastnosti.[6]

II ANALYTICKÁ ČÁST

3 SPOLEČNOST PNEUFORM HULÍN, A. S.



3.1 Základní informace

Název firmy: PNEUFORM Hulín, a.s.

Sídlo firmy: Kroměřížská 134, 768 24 Hulín

Telefon: +420 573 350 444

E-mail: kop@nwt-km.cz

IČO: 25527762

DIČ: CZ25527762

3.2 Profil společnost

Společnost PNEUFORM Hulín, a.s. vznikla v roce 1998 jako nástupnická společnost zanikající společnosti KOP Zlín s.r.o., Kudlov 360, 760 01 Zlín a Tyre Moulds, s.r.o., Nerudova 815, 768 24 Hulín nejprve jako společnost PNEUFORM Hulín s.r.o. a v roce 2002 změnila svou právní subjektivitu na PNEUFORM Hulín, a.s.

Společnost se zabývá následujícími činnostmi:

- Kovoobrábění s výrobou forem pro protektorování, opravy a novou výrobu plášťů
- Konstruktérskou činností
- Zprostředkovatelskou činností
- Koupí zboží za účelem jeho prodeje a prodejem
- Zpracováním gumárenských směsí

Hlavní provozovny společnosti a její vedení jsou soustředěny v Hulíně, Kroměřížská 134. Výroba a expedice opravných materiálů na pneu a duše je soustředěna na provozovně ve Zlíně, Kudlov 360. Vyrábí se zde záplaty i soupravy na opravu duší pláštěů, vložky a nýty na opravu všech druhů pláštěů, tlakové a elektrické podušky pro vulkanizační stroje průpichů osobních a dodávkových pláštěů. Kromě toho se zde vyrábí podušky pro měření krevního tlaku, některé druhy klínových řemenů, silentbloky a jiné pryžové výrobky. Některé druhy opravných materiálů na opravy pneu duší jako jsou vulkanizační roztoky apod. společnost nakupuje u jiných výrobců opravných materiálů, nebo je vyrábí v kooperaci.

Své výrobky a služby vyrábí a dodává Společnost Pneufarm Hulín, a.s. se schváleným certifikátem jakosti podle ČSN EN ISO 9001: 2001.[12]

3.3 POUŽITÍ SWOT ANALÝZY

Ke komplexnímu zhodnocení silných a slabých stránek společnosti Pneufarm Hulín, a.s. spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb je použita SWOT analýza. Její výsledky jsou jedním z hlavních podkladů pro vypracování vhodné marketingové strategie.

3.3.1 Silné stránky společnosti

K silným stránkám společnost Pneufarm Hulín a.s. patří především zázemí silné firmy, dlouholeté zkušenosti pracovníků s výrobou opravných materiálů na pneu a duše pláštěů, dobré technické vybavení i kvalita vyráběné produkce, stabilní odběratelé a širší vyráběného sortimentu včetně tlakových a elektrických podušek pro vulkanizační stroje průpichů pláštěů zabezpečující vysokou kvalitu jejich oprav.

Taktéž vývoj nových opravných materiálů na pneu a duše pláštěů může společnost zabezpečit převážně vlastními pracovníky včetně konstrukce a výroby potřebného zařízení s ohledem na vlastní kovovýrobu. S ohledem na širší sortiment gumárenské výroby může snadno překonat sezónní výkyvy zejména v zimním období.

3.3.2 Slabé stránky společnosti

Každá firma má kromě silných stránek i své slabé, které musí identifikovat, počítat s nimi a snažit se je v maximální míře eliminovat. Společnost Pneuform Hulín, a.s. se v minulosti v příliš velké míře zaměřila na dodávky opravných materiálů především pro protektorovací závody, kde došlo k jejich významnému poklesu, který nebylo možné nahradit. Jedná se i o nedostatečnou propagaci opravných materiálů na pneu a duše včetně jejich nabídky přes internet. Taktéž širší vyráběného a dodávaného sortimentu opravných materiálů je nedostatečná s ohledem především na pneuservisy, které jsou nejrozšířenější a odebírají podstatnou část opravných materiálů na pneu a duše. Dosud také nebyla provedena jeho inovace.

3.3.3 Příležitosti společnosti

I přes pokles zájmu o opravy pláštěů a zejména duší je velkou příležitostí rozvoj motorizace a zejména osobní dopravy. To se projevuje v nárůstu požadavků na služby pneuservisů. Jedná se o drobné opravy pláštěů nýty, nebo knoty, výměnu vadných ventilků apod. S rozvojem cyklistiky u všech vrstev obyvatelstva je taktéž velký zájem o opravné soupravy na duše jízdních kol.

Další příležitostí společnost jak zvýšit odbyt svých výrobků je zkvalitnění svých firemních www stránek a následné zavedení prodeje přes internet.

3.3.4 Hrozby pro společnost

Hrozby, které mohou ohrozit výrobu a odbyt své produkce je nutno nejen sledovat, ale i analyzovat a přijímat opatření, které je mohou v maximální míře eliminovat, nebo úplně vyloučit. Kromě poklesu zájmu o opravy pláštěů a duší musí společnost Pneuform Hulín, a.s. počítat se silnou domácí i zahraniční konkurencí uvnitř odvětví.

Velmi nebezpečné jsou i dodávky velmi levných protektorů i nových pláštěů z východních i asijských zemí prodávaných především v supermarketech, takže se zákazníkům větší opravy nevyplatí provádět. Tento trend s ohledem na zvyšující se cenu kaučuků, pracovní síly i energií není v poslední době již tak významný.

4 ANALÝZA KONKURENTŮ

Při analýze konkurentů v odvětví podle zastoupení na trhu a dodávaného sortimentu bylo zjištěno, že hlavním nebezpečím pro společnost Pneufarm Hulín, a.s. jsou konkurenti Rema Tip Top Inco – CZ spol.s r.o. Brno a Ferdus – materiály na opravy pneumatik Chropyně. Kromě toho jsou na trhu konkurenti LITEP, spol.s r.o.Dětkovice a Ing. Milan Julina –OMAP Zlín. Výhledově je nutno počítat i s dalšími novými konkurenty vstupujícími na trh.

4.1 Společnost Rema Tip Top Inco – CZ spol. s r.o.



Kontaktní adresa: Rema Tip Top Inco – CZ spol.s r.o., Vídeňská 110, 619 00 Brno

Telefon: + 420 547 212

<http://www.rematiptop.cz>

IČO: 60733497

DIČ: CZ60733497

4.1.1 Profil společnosti

Společnost Rema Tip Top Inco - CZ spol. s r.o. vznikla v roce 1991 jako výhradní zástupce německé společnosti Rema Tip Top Stahlgruber Otto Gruber GmbH & Co. s celosvětovou působností. Kromě mateřské firmy v Brně má ještě pobočky ve Dvoře Králové nad Labem, Strakonících, v Kadani, Praze a Oldřichovicích, takže prakticky pokrývá území celé České republiky. Tato společnost poskytuje kromě průmyslového sektoru i ucelenou nabídku následujícího zboží a služeb pro pneusektor:

- Komplexní vybavení dílen pro opravy pneu a duší včetně technologie.
- Komplexní vybavení pneuservisů a rozvody stlačeného vzduchu.
- Vybavení autoservisů.
- Vybavení pro opravy a spojování dopravních pásů a pogumování.

Dodává komplexní sortiment materiálů na opravy pneu a duší, náradí, vyvažovací závaží, ventily, montážní pasty, čisticidla i vulkanizační roztoky včetně potřebných vulkanizačních zařízení, montážních, demontážních, diagnostických a vyvažovacích strojů.

Společnost má veškeré své materiály a služby certifikovány podle DIN EN ISO 9001 z června 2001.[13]

4.1.2 Silné stránky společnosti

Kromě zázemí silné nadnárodní společnosti je možno identifikovat její následující silné stránky:

- Komplexní dodávky vysoce kvalitních opravných materiálů na pneu a duše pláštěů.
- Možnost dodání komplexního vybavení dílen na opravu pneumatik a pneuservisů včetně projekce a technologie.
- Pravidelná školení a zabezpečený servis.
- Obchodní aktivita společnosti pokrývá území celé České republiky.
- Má vlastní marketingové oddělení, které analyzuje situaci v České republice a zpracovává vlastní marketingové plány.

4.1.3 Slabé stránky společnosti

Tato silná stabilní společnost má minimum slabých stránek. Patří mezi ně především:

- Nedostatečný přehled centrály o některých specifických potřebách zákazníků.
- Nutnost meziskladů a zpoždění při dodávkách z Německa.
- Vysoká cena opravných materiálů, náradí, strojů i zařízení.

4.1.4 Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby jsou většinou v podstatě společné jako u ostatních konkurentů. Příležitostí je především rozšíření motorizace a s tím i pneuservisů, které budou potřebovat nové stroje, zařízení i opravné materiály.

Mezi hrozby patří především menší draví konkurenti, kteří mohou místně využít svých znalostí o potřebách některých provozoven a své opravné materiály dodat rychleji a za příznivější ceny.

4.1.5 SWOT analýza konkurence

Vzhledem k tomu, že se o jedná o největšího konkurenta je nutno provést SWOT analýzu konkurence, aby byly zjištěny jeho potenciální reakce na očekávané příležitosti a hrozby při jeho slabých i silných stránkách. Výsledky analýzy jsou uvedeny v tab. 2.

	HROZBY (T)	PŘÍLEŽITOSTI (O)
SLABÉ STRÁNKY KONKURENTA (W)	Bránění tržního podílu, pohyblivá obrana, dílčí inovace, prodejní akce, a snižování cen.	Budování dalších prodejních a distribučních míst, zvýšení výdajů na propagaci a inovaci výrobků.
SILNÉ STRÁNKY KONKURENTA (S)	Zvýšení nákladů na propagaci, a zvýšená inovace svých výrobků a služeb.	Urychlené posílení nabídek, dodávek, distribuce a nabídka specifických výhod novým subjektům.

Tab. 2 – SWOT analýza konkurence – společnost Rema Tip Top Inco – spol. s r.o.

4.2 FERDUS – OPRAVNÉ MATERIÁLY



Kontaktní adresa: Ing. Pavel Ferdus – FERDUS – OPRAVNÉ MATERIÁLY,
Fučíkova 699, 768 11 Chropyně

Telefon: +420 577 103 566

<http://www.ferdus.cz>

IČO: 15567052

DIČ: CZ510704003

4.2.1 Profil firmy

Tuzemská firma, která vznikla v roce 1992 se zabývá výrobou a dodávkami opravných materiálů na pneu a duše pláštěů, včetně potřebného nářadí, strojů a zařízení.

Jedná se o následující sortiment:

- Komplexní dodávky materiálů pro opravy pneu a duší pláštěů.
- Dodávky nářadí, nástrojů a zařízení pro pneuservisy a opravy pneu.
- Montážní, demontážní a vyvažovací stroje pro pneuservisy.
- Vulkanizační stroje pro opravy pláštěů.[14]

4.2.2 Silné stránky

Firma má vlastní provozovnu a mezi její silné stránky patří možnosti dodání:

- Úplného sortimentu opravných materiálů na pneu a duše pláštěů.
- Potřebných nástrojů, nářadí, pro opravy a pneuservisní činnost.
- Vulkanizačních strojů pro opravy pláštěů.

- Montážních, demontážních a vyvažovacích strojů pro pneuservisy.
- Dobrá propagace svých výrobků prostřednictvím zasílání nabídek a na internetu.

Mezi její silné stránky patří i dodávky opravných materiálů, nástrojů, nářadí a strojů pro opravy a pneuservisy do zahraničí zejména na Ukrajinu prostřednictvím firmy HOMCHUK pana Ivana Chomčuka, čímž se jí podařilo eliminovat snížení poptávky.

4.2.3 Slabé stránky

Tato rodinná firma má poměrně málo slabých stránek. Mezi nejdůležitější patří:

- Vysoká závislost na dodavatelích materiálů, nářadí, strojů a zařízení.
- Nízká kvalita převážně zapracovaných pracovníků a její vliv na kvalita vlastních výrobků a služeb.

Příležitosti a hrozby jsou v podstatě stejné jako u společnosti Rema Tip Top Inco – CZ s r.o. Vzhledem k tomu, že se jedná o menší firmu mohou se projevit ve větší míře.

4.2.4 SWOT analýza konkurence

	HROZBY (T)	PŘÍLEŽITOSTI (O)
SLABÉ STRÁNKY KONKURENTA (W)	Bránění tržního podílu, pohyblivá obrana, dílčí inovace, prodejní akce, a snižování cen.	Budování dalších prodejních a distribučních míst a prodejní akce.
SILNÉ STRÁNKY KONKURENTA (S)	Zvýšení nákladů na propagaci, a zvýšená inovace svých výrobků a služeb.	Urychlené posílení dodávek, distribuce a nabídka specifických výhod novým subjektům.

Tab. 3 – SWOT analýza konkurence –firmy Ing. Pavel Ferdus – FERDUS – OPRAVNÉ MATERIÁLY

4.3 LITEP, SPOL. S R.O.

Kontaktní adresa: LITEP, spol. s r.o., 798 04 Dětkovice 70

Tel. /Fax: +420 582357 280

<http://www.litep.cz>

IČO: 49437097

DIČ: CZ49437097

4.3.1 Profil společnosti

Tuzemská firma vzniklá privatizací z původní přidružené zemědělské výroby v roce 1993 s počtem zaměstnanců v kategorii do 25. Zabývá se výrobou lisované technické pryže, odhlučňovacích folií pro tlumení hluku a opravnými materiály pro pneuservisy.

Mezi nejdůležitější výrobní sortiment patří:

- Těsnění, manžety, vlnovce, krátké hadice (kolena), pryžové pružiny, silentbloky, průchodky, dorazy a těsnění.
- Zvukoizolační folie pro interiéry vozidel.
- Záplaty, opravné vložky, opravné nýty a vulkanizační roztoky pro pneuservisy.[15]

4.3.2 Silné stránky

Stabilní firma s vlastní provozovnou, která má následující silné stránky:

- Komplexní vybavení etážovými lisami 400 x 400 mm, 600 x 600 mm a 800 x 800 mm a dalším potřebným gumárenským zařízením.
- Diverzifikovaná gumárenská výroba se snadněji možností se vyrovnat se sezónností a úbytkem zakázek.
- Relativně nízké ceny.
- Stabilní odběratelé lisované technické pryže a odhlučňovacích folií.

4.3.3 Slabé stránky

I tato společnost má své slabé stránky mezi které patří:

- Vysoká závislost na dodávkách materiálu a polotovarů včetně tažení.
- Nízká kvalifikace pracovníků, převážně jen zapracovaní.
- Nemá vhodné pracovníky na další výzkum a vývoj.
- Neúplný sortiment opravných materiálů pro pneuservisy.

I této firmy se mohou podobně jako u předcházejících dotknout případné příležitosti a hrozby. S ohledem na neexistenci výzkumných a vývojových pracovníků však bude na nové příleži-

tosti dodávek opravných materiálů pro pneuservisy reagovat opožděně. Naopak případné hrozby na tomto úseku se může pokusit eliminovat rozšířením výroby technické pryže a odhlučňovacích folií, snižováním cen apod.

4.3.4 SWOT analýza konkurence

	HROZBY (T)	PŘÍLEŽITOSTI (O)
SLABÉ STRÁNKY KONKURENTA (W)	Slabé bránění svého tržního podílu, jen dílčí inovace, prodejní akce, výprodeje a snižování cen.	Omezené rozšíření výroby v současném sortimentu a jeho částečná inovace. Podobné nabídky jako vedoucí firmy. Posílení prodeje a distribučních míst.
SILNÉ STRÁNKY KONKURENTA (S)	Snižování svých výrobních nákladů, zvyšování produktivity práce a částečná inovace svých výrobků a služeb.	Rozšíření výroby a sortimentu navýšení dodávek, posílení distribuce a nabídka slev a výhod novým subjektům. Zaměření na inovace sortimentu.

Tab.4 – SWOT analýza konkurence – společnosti LITEP, spol. s r.o.

4.4 ING. MILAN JULINA – OMAP

Kontaktní adresa: Ing. Milan Julina – OMAP, Přehradní 346, 763 14 Zlín 12

Telefon: +420 571 896 112

E-mail: MilanJulina@seznam.cz

IČO: 13079307

DIČ: CZ380312430

4.4.1 Profil firmy

Tuzemská firma vzniklá v roce 1993 a zabývající se výrobou opravných materiálů na pláště a duše plášťů.

Mezi nejdůležitější výrobky patří:

- Samovulkanizační záplaty včetně velo souprav.
- Opravné vložky plášťů.
- Vulkanizační roztoky.

Firma se zaměřuje především na dodávky materiálů pro opravy těžkých nákladních a traktorových plášťů.[16]

4.4.2 Silné stránky

Stabilní firma s vlastní provozovnou má především tyto silné stránky:

- Zaměření na úzký stabilní sortiment opravných materiálů.
- Vysoká kvalita dodávané produkce.
- Relativně nízké ceny.
- Kvalitní poradenství.

4.4.3 Slabé stránky

Jako menší firma má především tyto slabé stránky:

- Vysoká závislost na dodávkách materiálů, včetně jejich tažení.
- Neúplný sortiment opravných materiálů.

- Malá variabilita s ohledem na úzký sortiment opravných materiálů.
- Nenabízí své zboží přes internet.

I na tuto firmu budou mít vliv dříve uvedené příležitosti a hrozby. Je předpoklad, že na své příležitosti bude pružně reagovat. Naopak s uvedenými hrozbami se bude s ohledem na malou variabilitu vyrovnávat obtížněji.

4.4.4 SWOT analýza konkurence

	HROZBY (T)	PŘÍLEŽITOSTI (O)
SLABÉ STRÁNKY KONKURENTA (W)	Dobré bránění svého tržního podílu, průběžné inovace svých výrobků, výprodeje stagnujících materiálů a pružná cenová politika reagující na situaci na trhu opravných materiálů.	Omezené rozšíření výroby v současném sortimentu a jeho částečná inovace. Adresné nabídky možným novým subjektům na trhu opravných materiálů na pneu a duše.
SILNÉ STRÁNKY KONKURENTA (S)	Snižování svých výrobních nákladů zvyšování produktivity práce a inovace svých výrobků a zlepšování nabídky a poradenských služeb.	Rozšíření výroby a sortimentu s cílem navýšení dodávek novým subjektům, osobní návštěvy s nabídkou vhodného sortimentu materiálů a instruktaží.

Tab.5 – SWOT analýza konkurence – fy Ing. Milan Julina – OMAP

5 TRŽNÍ VŮDCE

Jednou z nejdůležitější částí analýzy konkurence je identifikace tržního vůdce, což je firma s nejširší nabídkou a největším tržním podílem. V České republice je to společnost Rema Tip Top Inco – CZ spol. s r.o. Tuto pozici si udržuje již od svého založení, neboť německá mateřská firma REMA TIP TOP STAHLGRUBER Otto Gruber GmbH & Co. působila na českém trhu již od 60 let minulého století. Tato společnost, která ji zastupuje od roku 1991 plně využila jejího dobrého jména, odběratelů i silného zázemí k prosazení se na našem trhu. Plně uplatňuje strategii zvětšování celkového trhu včetně vyhledávání nových uživatelů v dalších oborech činnosti, bránění dosaženého tržního podílu a jeho rozšiřování. Svým odběratelům v České republice se snaží dostat do podvědomí nejen svým logem, ale i svým motto „VŠE PRO PNEU A AUTO“

Zvětšování celkového trhu v České republice dosahuje tato společnost s použitím strategií **nové užití** i **větší užití** zaváděním nových universálnějších opravných materiálů (vločky na průpichy pláštěů UP 3 – 8, opravná tělíska Sealfix, speciální vulkanizační roztoky atd). Novými výrobky se snaží expandovat i do průmyslového sektoru.

Bráněním tržního podílu firma zabezpečuje **obranu svého postavení** a to nejen dodávkami úplného sortimentu kvalitních opravných materiálů, ale též dobře propracovanou obchodní strategií s plným využitím elektronického obchodování a doprovodnými službami mezi něž patří školení, servis, leasing a projekce.

Rozšiřování svého tržního podílu a tím i ziskovosti se tato společnost snaží dosáhnout nejen dobrou propagací svých výrobků, prodejními akcemi, a též rozšiřováním sítě svých poboček do dalších měst v České republice.

Úspěšnost udržení svého dominantního postavení na trhu opravných materiálů v České republice dokazují její reference o významných obchodních partnerech odebírající její výrobky mezi něž patří: Česká gumárenská společnost, protektorovací závody se systémy Bandag, Kraiburg, RTS, servisní síť Barum Continental spol. s r.o. Otrokovice atd.

Tato firma má velmi dobře sladěný **marketingový mix** všech používaných nástrojů marketingu, takže se plně projevuje jejich synergický efekt. Jakostní produkt s dostatečnou výrobní základnou a doprovodnými službami se světovou značkou i sortimentem plně pokrývající trh opravných materiálů na pneu a duše pláštěů, má dobrou propagaci i vhodně řešenými distribučními místy a cestami. Z toho důvodu může udržovat vyšší hladinu ceníkových cen svých výrobků.

Současně pořádá i akce např. „VENTILY“, „MOTO – VELO“ apod., při kterých snižuje ceny vybraných výrobků a poskytuje i množstevní slevy. Tímto způsobem se snaží udržet nejen stávající, ale i získat i nové zákazníky. Často jsou tyto akce spojeny i se školením odběratelů ve vlastním školícím středisku.

6 TRŽNÍ VYZYVATEL

Pozici tržního vyzyvatele se podařilo získat firmě Ing. Pavel Ferdus – FERDUS OPRAVNÉ MATERIÁLY již v první polovině 90. let minulého století, když zejména výrobou opravných souprav na velo duše a vložek se jí podařilo výrazně zvýšit svou výrobu a počet jejich zaměstnanců přesáhl 20 osob.

Pro získání této pozice zvolila **strategii intenzivní reklamní propagace** zaměřené nejen na opravny, pneuservisy a protektorovací závody, ale i obchodní organizace. Dále tato firma používala **strategii rychlého rozšiřování výrobků se strategií levnějšího zboží**. V současné době se zaměřuje na **strategii inovace výrobků** zaměřené na trvalý vývoj nových materiálů. V poslední době zavedla nové opravné stopky STEM, novou třídu opravných nýtů CONE a novou řadu opravných vložek URA ARAMID pro radiální pláště. Přistoupila též k inovaci stávajících řad UR RADIAL pro radiální pláště a KD/OD pro diagonální pláště.

Z hlediska **strategie levnějšího zboží** nabízela tato firma na svých internetových stránkách např. AKCI PODZIM 2007, kde se obrací na své zákazníky se sloganem: „Kupujete předražené zboží?“ a „Naše ceny jsou nízké, neboť neúčtujeme nadměrný zisk.“[14] Těmito strategiemi se snaží útočit především na postavení vedoucí společnosti na trhu a získat vyšší tržní podíl a to i na úkor ostatních konkurentů na trhu.

Z analýzy marketingového mixu této firmy vyplývá, že tato firma má dobře sladěný marketingový mix, takže nedochází k protichůdnému prosazování jednotlivých nástrojů navzájem. Má však mezery u svého produktu ve službách (servis, školení), u ceny v úvěrových podmínkách a v nedostatečném počtu prodejních míst.

7 TRŽNÍ NÁSLEDOVATEL

Společnosti LITEP, spol.s r.o. se podařilo získat pozici tržního následovatele již od svého vzniku v roce 1993, kdy vznikla transformací přidružené výroby místního zemědělského družstva. Tuto pozici si udržuje i vzhledem k tomu, že má poměrně silnou výrobu technické pryže, takže může vyrovnávat sezónní výkyvy i eliminovat případné snížení požadavků na materiály pro opravy pneu a duší.

Používá **strategie upravovatele** základní řady opravných materiálů na pneu a duše pláštěů, které se zde vyráběly před transformací. Pro propagaci svých výrobků má tato společnost dobře zpracovány své internetové stránky kde se chce dostat do podvědomí zákazníků sloganem: „Pneumatiky ani duše vám nevyrobíme, ale víme jak je opravit“.

Z analýzy **marketingového mixu** u této společnosti vyplývá, že dosud nejsou jeho jednotlivé nástroje účinně využívány. U **produktu** je nedostatečný sortiment, zejména pro pneuservisní činnost, nejsou související služby (servis, školení), u **cen** není dostatečně využíváno slev, akcí a nejsou připraveny ani úvěrové podmínky. Pro **propagaci** je málo využívána reklama, přímý marketing apod. Z hlediska **místa** není dostatečně zabezpečeno pokrytí celého území České republiky.

Na podobnou pozici lze současně zařadit i analyzovanou společnost Pneform Hulín a.s.

8 TRŽNÍ TROŠKAŘ

Firma Ing. Milan Julina – OMAP je od roku 1993 zaměřená na malá tržní místa a používá **strategie specialisty na specifické zákazníky** zejména pro opravné materiály na opravy plášťů těžkých nákladních automobilů, traktorů a zemědělských strojů. Zabývá se též výrobou souprav na opravy velo duší pro menší odběratele. Průběžná inovace i kvalita opravných materiálů je přizpůsobována požadavkům svých specifických odběratelů.

Z hlediska **marketingového mixu** nelze u této firmy z hlediska specifického zaměření počítat s plným synergickým efektem v celém rozsahu, může se však projevit u specifických výrobků s ohledem na pravidelný dobrý kontakt se svými odběrateli (propagace, servis apod).

Podobnou roli tržního troškaře plní od roku 2000 i firma David Hrnko, Dlouhá 110 Zlín, která se na úseku opravných materiálů zaměřuje specificky, zejména na výrobu a dodávky velo souprav pro menší odběratele apod.

9 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu, jelikož obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová zejména jejich rozdílná schopnost vyrovnat se s nimi a to i z dlouhodobého hlediska.

9.1 Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

I když trh opravných materiálů na pneu a duše je v současné době stabilizován je třeba počítat s tím, že konkurence na stagnujících a smršťujících se trzích se pochopitelně zvyšuje, protože každá firma na odvětvovém trhu se snaží udržet své postavení a využít svých příležitostí. Intenzivnější odvětvovou konkurenci lze předvídat zejména při tržních dodávkách opravných materiálů pro pneuservisy a velo soupravy, kde se stále očekává další nárůst požadavků. Nebezpečí této hrozby je nejen od odvětvových troškařů, kteří se mohou snažit rozšířit své výrokové řady, ale i od tržního vůdce a vyzyvatele, kteří se budou snažit udržet své fixní náklady a ztráty tržeb u výrokových řad o které již není takový zájem, nahrazovat opravnými materiály na které se požadavky zvyšují zejména pro pneuservisy.

Z toho důvodu je nutno u analyzované společnosti Pneuform Hulín, a.s. mít vhodně zpracovanou strategii zaměřenou především na inovaci a doplnění uvedeného sortimentu a zlepšit jeho kvalitu i propagaci.

9.2 Hrozba nově vstupujících firem

Hrozba ze strany nově vstupujících firem je pro společnost Pneuform Hulín, a.s. stále aktuální i když je trh opravných materiálů na pneu a duše pláštěů v podstatě nasycený a vstupní i výstupní bariéry jsou vysoké zejména u materiálů pro pneuservisní činnost.

Hlavní hrozbu zde představuje nová společnost DD Pneu s.r.o., Vinohradská 104, Moravská Nová Ves, která od roku 2003 začala postupně dodávat komplexní sortiment pro opravy pneu a duše plášťů od zahraničních firem. Jedná se o dynamicky se rozvíjející se společnost, která má své obchodní zástupce prakticky ve všech regionech České republiky. Dodává již celý sortiment opravných záplat i vložek na diagonální a radiální pláště včetně potřebných vulkanizačních roztoků od fy Schrader, opravné knoty Maruni od fy MARUNI INDUSTRY CO., LTD Osaka Japan apod. V obchodní strategii je třeba počítat s tím, že se mohou objevit i další prodejci těchto materiálů. Zabývá se i dodávkami potřebného strojního zařízení.

9.3 Hrozba substitučních produktů

Hrozba substitučních produktů je pro společnost Pneuform Hulín a.s. také vysoce reálná a proto je třeba ji pravidelně sledovat i vyhodnocovat a reagovat vývojem odpovídajících materiálů. Je identifikována jako hrozba dvojího druhu. V prvním případě se jedná o produkty nahrazující stávající materiály, ve druhém případě o hrozbu vyloženě substituční. Pracně vyráběné a aplikované nýty jsou nahrazovány opravnými knoty, které jsou levnější a snadněji aplikovatelné. Vložky s pevnějšími aramidovými kordy budou zase nahrazovat stávající vložky s polyamidovými a polysterovými kordy, protože jsou slabší s nižší hmotností a přitom pevnější. Bude o ně zájem pokud se sníží jejich cena.

Jako druhotnou substituční hrozbu je možno označit prodej vysoce levných nových a protektorovaných plášťů, takže náročnější opravy plášťů se již nevyplatí provádět. Již dnes někteří internetoví prodejci pod názvem extra levné pneu nové pláště firem TOYO, HANKOOK, MAXXIS, KUMHO a NANKANG prodávají za cenu blízkou cenám protektorů s doživotní zárukou a dopravou zdarma. Je předpoklad, že tato situace bude s ohledem na pokračující dodávky velmi levných plášťů z Asie pokračovat.[18]

9.4 Hrozba rostoucího vlivu a síly dodavatelů

Společnost Pneufarm Hulín a.s. odebírá potřebné kaučukové směsi od následujících hlavních dodavatelů:

- Hercorub Zlín a.s
- Mitas a.s. Zlín
- Novesta a.s. Zlín

Vzhledem k tomu, že se jedná o monopolní dodavatele jsou jejich kompetence, vliv a síla vysoké a budou se i nadále zvyšovat, protože NOVESTA a.s. Zlín vlivem konkurzu výrobu omezuje. Rostoucí vliv dodavatelů se může projevit zvýšením cen materiálů i omezením dodávek. Přitom jejich náhrada vhodnými substituty je velmi náročná, nebo i nemožná.

9.5 Hrozba rostoucího vlivu a síly zákazníků

S rostoucími možnostmi dodávek od konkurence musí analyzovaná společnost počítat na stagnujících a smršťujícím se trhu opravných materiálů na pneu a duše i s rostoucím vlivem a silou svých zákazníků. Je předpoklad, že budou tlačit na snížení termínů, dodávek i cen a požadovat technicky dokonalejší i kvalitnější výrobky, jinak přejdou ke konkurenci. Eliminovat tuto hrozbu je možno. Nutno však začít co nejdříve s inovací a doplněním potřebného sortimentu opravných materiálů, i se zproduktivněním a zkvalitněním jejich výroby. Provést je nutno i související opatření cenová, v propagaci a distribuci.

III PROJEKTOVÁ ČÁST

10 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

Vyhodnocení výsledků provedených analýz jsou pro každou firmu i společnost velmi důležité, neboť slouží jako výchozí podklady pro stanovení marketingových cílů a formování marketingových strategií.

10.1 Vyhodnocení analýzy vnitřního prostředí společnosti Pneufarm

Hulín, a.s.

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že analyzovaná společnost má za současných podmínek v podstatě vyrovnané své silné a slabé stránky. Je proto nevhodné pro dosažení marketingových cílů volit **agresivní růstově orientované strategie** (první kvadrant diagramu SWOT analýzy), neboť tomu brání některé nedostatky uvedené ve slabých stránkách i nedostatek příležitostí. Slabé stránky, ani ohrožení v okolí nejsou tak významné, aby bylo nutno volit **diverzifikační**, nebo **obranné** strategie (druhý a čtvrtý kvadrant diagramu SWOT analýzy).

Jako nejvhodnější vychází z analýzy vnitřního prostředí společnosti Pneufarm Hulín a.s. volit pro dosažení svých marketingových cílů v oboru opravných materiálů na pneu a duše **Turnaround** (obratovou) **strategii** zaměřenou na maximalizaci tržních příležitostí a k překonání i odstraňování svých slabých stránek. S touto strategií je taktéž největší předpoklad dosáhnout zvýšení svého podílu na stagnujícím a smršťujícím se trhu opravných materiálů na pneu a duše a je předpoklad jen slabé reakce konkurentů. Další předností této strategie je, že bude možné navýšení potřebných nákladů provádět postupně. Nedostatkem je, že při této strategii možno očekávat jen postupné zvyšování tržeb a tím i zisku společnosti.

Z analýzy silných, slabých stránek i příležitostí a hrozeb provedené u analyzované firmy i konkurence se dají určit hlavní konkurenční výhody. Mezi ně lze zařadit kvalitu a sortiment opravných materiálů na pneu a duše, dlouholeté zkušenosti s jejich výrobou, vývojem, kvalitní strojní zařízení a personální obsazení i dobrá dostupnost dodavatelů a tradiční stálí odběratelé. Velkou výhodou je i zázemí silné stabilní firmy s vlastní kovovýrobou a konstrukcí umožňující mobilní výrobu a dodávky potřebných forem, přípravků apod.

10.2 Konkurenční prostředí společnosti Pneufarm Hulín, a.s.

Při vyhodnocení konkurenčního prostředí společnosti Pneufarm Hulín, a.s. pomocí strukturální analýzy Porterova pěti faktorového modelu je nutno vycházet ze skutečnosti, že celé tržní prostředí je zde vnímáno jako prostředí konkurenční. Každý faktor může významně ovlivnit i ostatní.

Z provedené analýzy vyplývá, že je zde **největší konkurence v odvětví** na „poli přímých konkurentů“. Je to dáno vysokým počtem výrobců a dodavatelů materiálů na pneu a duše plášťů, jejich úplným a kvalitním sortimentem, dobrou propagací a pokrytím prodejních míst i kvalitou poskytovaných doprovodných služeb.

Je předpoklad, že se zde intenzita konkurenčního boje ještě zvýší, neboť lze očekávat zvýšený tlak potenciálních konkurentů i některých substitutů, čehož mohou využít i zákazníci. Vliv mohou mít i zmenšující se možnosti a nedostatek vhodných dodavatelů materiálů.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedené analýzy vnitřního i konkurenčního prostředí společnosti Pneufarm Hulín, a.s. uvádím návrhy a doporučení, které by mohla tato společnost využít, aby nejen udržela, ale i zlepšila své postavení na trhu opravných materiálů na pneu a duše plášťů a tím i svůj zisk z jejich prodeje.

Návrhy a doporučení jsou zaměřeny na všechny 4P marketingového mixu: Produkt (Product), Cena (Price), Distribuce (Place) a Propagace (Promotion):

11.1 Produkt

Navrhuji provést inovaci a doplnění celého sortimentu opravných materiálů na pneu a duše plášťů se zaměřením na pneuservisy a opravy pneu. Přednostně je nutno doplnit do prodávaného sortimentu opravné knoty umožňující mobilní opravy průpichů, opravné vložky s pevnějšími druhy kordů, ventily apod. K vlastnímu produktu patří i zpracování aplikační technologie s možností školení a servisu.

11.2 Cena

Je velmi důležitým faktorem kterého si zákazníci všímají nejdříve a ovlivňuje celý rozhodovací proces, zda materiál koupit, nebo nekoupit. Je vhodné mít, kromě ceníkových cen i systém zaváděcích cen, množstevních slev i slevy akční.

Cenu je nutné přizpůsobit i životnímu cyklu výrobku a situaci na trhu. U opravných materiálů o které již nebude takový zájem je nutno trvale snížit ceníkové ceny.

11.3 Distribuce

Pro zlepšení celkového pokrytí trhu a rozšíření okruhu svých zákazníků doporučuji zavedení prodeje celého sortimentu opravných materiálů na internetu. Tento druh prodeje se stále více rozšiřuje a firmy které jej nemají jsou v tomto směru v konkurenční nevýhodě a zákazníci ztrácí. Navrhuji i možnost zvážit prodej těchto materiálů přes obchodní zástupce a to jak mobilní s pravidelným rozvozem, tak i s vlastní prodejnou. Je možno k tomu využít i některých majitelů pneuservisů, kteří mají vhodné prostory.

11.4 Propagace

Propagace a podpora prodeje je stále důležitějším komunikačním nástrojem i při prodeji opravných materiálů na pneu a duše a proto doporučuji její úroveň zlepšit. Jedná se především o zpracování katalogu obsahujícího jednotlivé výrobky s vyobrazením i stručným popisem a s možností jejich použití. Tento katalog by společnost mohla spolu s ceníkem rozeslat svým i potenciálním zákazníkům a zveřejnit ho na svých internetových stránkách a pravidelně jej doplňovat o nové materiály. Oslovit je vhodné i zahraniční zákazníky.

Doporučit lze i pravidelné zveřejňování inzerce v odborných časopisech. Vhodné je, aby firma upozornila na svůj sortiment a služby také na dárkových předmětech (kalendáře, propisky apod). Navrhuji též zvýhodňovat své zákazníky, kteří na základě svých referencí získají další odběratele, neboť tato propagace patří mezi nejúčinnější.

11.5 Všeobecná doporučení

Jelikož se jedná o silnou společnost doporučuji zřízení funkce marketingového specialisty, který by se zabýval nejen průzkumem trhu, ale i celým strategickým marketingovým procesem všech svých výrobků a činností. Toto opatření by mohlo pomoci společnosti Pneufarm Hulín, a.s. zlepšit nejen propagaci a odbyt svých výrobků, ale zkvalitnit i celý strategický řídicí proces společnosti, neboť marketingový řídicí proces je dnes jeho nedílnou součástí.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem provedl podrobnou analýzu vnitřního a konkurenčního prostředí společnosti Pneufarm Hulín, a s. v oboru opravných materiálů na pneu a duše. Současně jsem analyzoval i její konkurenty v tomto oboru. Po vyhodnocení těchto analýz jsem zpracoval návrhy a doporučení na použití vhodné marketingové strategie, konkurenčních výhod, zlepšení 4P marketingového mixu a na nové personálního obsazení, které by měly vést ke zlepšení stávajícího stavu i za situace stagnujícího a smršťujícího se trhu.

Z hlediska použití marketingové strategie doporučuji za současných podmínek využít Tor-naround (obratové) strategie, která pomůže společnosti maximalizovat tržní příležitosti a odstraňovat své slabé stránky při časovém rozdělení potřebných nákladů.

Vyhodnotil jsem konkurenční výhody společnosti, mezi které patří kvalita i sortiment vyráběných a dodávaných opravných materiálů na pneu a duše pláštěů, dlouholeté zkušenosti s jejich výrobou a vývojem, kvalitní strojní zařízení a personální obsazení, dobrá dostupnost dodavatelů i někteří tradiční a stálí odběratelé. Je to i zázemí silné stabilní firmy, s vlastní kovovýrobou a konstrukcí umožňující mobilní výrobu i dodávky potřebných forem, přípravků, zařízení apod. Tyto konkurenční výhody může společnost plně využít ke zlepšení své tržní pozice.

Z hlediska zlepšení 4P marketingového mixu doporučuji pro vlastní produkt doplnění a inovaci stávajícího sortimentu, zpracování aplikační technologie s možností školení a servisu pro své zákazníky. Pro vlastní cenové strategie je vhodné zpracovat a používat, kromě ceníkových cen i systém zaváděcích cen u nových výrobků, množstevních i akčních slev a je nutno pružně reagovat i na situaci na trhu a životní cyklus výrobků. U distribuce je nutné zavést rychle se rozšiřující prodej veškerého sortimentu opravných materiálů na internetu a případně i systémem obchodních zástupců zejména v odlehlejších částech České republiky. Propagaci a podpoře prodeje, které jsou dnes velmi důležitým komunikačním nástrojem se zákazníky doporučuji věnovat zvýšenou pozornost. Jedná se o sortiment všech vyráběných a dodávaných opravných materiálů na pneu a duše a jeho propagaci na internetu. Vhodné je propagovat je i na dárkových a reklamních předmětech.

Na posílení pozice propagace a reklamy doporučuji zavést ve společnosti Pneufarm Hulín, a.s. funkci marketingového specialisty, který by kromě průzkumu trhu a propagace zajišťoval i vypracování marketingových plánů společnosti, nutných pro zásadní rozhodnutí.

RESUMÉ

This bachelor thesis deals with the competitive milieu of Pneuform Hulin plc in the field of materials for repairing tyres and tubes. It is based on the present state of this company and their main competitors with the aim to find the optimum recommendations using competitive advantages for their further activity.

The theoretical part compiles the research into technical literature in the sphere of analysis of the competitive environment and theoretical knowledge is quoted which makes the elaboration of this bachelor thesis possible.

It deals with the structural analysis of competitive environment based on Porter analysis of five competitive forces, SWOT analysis identifying strengths and weaknesses, opportunities, threats, marketing mix and relevant marketing strategy including strategies on stagnating and diminishing markets.

The analytic part includes the presentation of the company Pneuform Hulin plc and using SWOT analysis the state of its competitive environment is being found out in order to identify its strengths and weaknesses, opportunities and threats. The same analysis is carried out in the competitive companies such as REMA TIP TOP Inco–CZ s r. o, Ing. Pavel Ferdus company–FERDUS–materials for repairs, LITEP company s r. o. and Ing. Milan Julina–OMAP company.

The Market leader, Market challenger, Market follower and even nicher are identified. The relevant marketing mix is also evaluated. Porter analysis of five competitive forces identifies threats of newly entering firms, substitute products and rising competences of main suppliers and customers.

Complete evaluation of the achieved results of the relevant analysis and established facts is carried out in the project part of bachelor thesis. Advantages and disadvantages are compared and competitive advantages of Pneuform Hulin plc are evaluated in opposition to competition in the situation of stagnating and diminishing markets.

Based on these results recommendations for improving the activity of this company in the sphere of production and sale of materials for repairing tyres and tubes are suggested. The aim is to gain greater market share.

.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2003. 204 s. IBSN 80–247–0447–1.
- [2] KOŠTAN, Pavel, ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 258 s. IBSN 80–7621–010–4.
- [3] KOTLER, Filip. *Marketing management*. 9. vyd. Preventivě Hall, Inc. 1997. Přeložili DOLANSKÝ, Václav, JURNEČKA, Stanislav. Praha: Grada Publishing, 1992. 712 s. IBSN 80–7169–600–5.
- [4] KOTLER, Filip. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. IBSN 80–7621–010–4.
- [5] KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, 280 s. IBSN 80–247–0966–X.
- [6] MERFERT, Heribert. *Marketing management*. 1. vyd. Tablet, 1993. Přeložili TOMEK, Gustav., VÁVROVÁ, Věra. Praha: Grada Publishing, 1996. IBSN 80–7169–329–4.
- [7] PORTER, Michael, E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, a.s. 1994. 403 s. IBSN 80–85605–11–2.
- [8] PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 96 s. IBSN 80–7169–536–X.
- [9] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. IBSN 80–7179–422–8.
- [10] SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2004. 118 s. IBSN 80–7318–177–0.
- [11] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 272 s. IBSN 80–247–0422–6.
- [12] Internetové zdroje firmy Pneuforn, a.s., Hulín: <http://www.kompass.com/cs/CZ026151>
- [13] Internetové zdroje společnosti Rema Tip Top Inco–CZ spol. s r.o.: <http://www.rematiptop.cz/>

- [14] Internetové zdroje firmy FERDUS–MATERIÁLY NA OPRAVY PNEUMATIK:
<http://www.ferdus.cz/>
- [15] Internetové zdroje společnosti LITEP, spol. s r.o.: <http://www.litep.cz/>
- [16] Firemní literatura firmy Ing. Milan Julina –OMAP
- [17] Internetové zdroje společnosti DD PNEU s.r.o.: <http://www.ddpneu.cz/>
- [18] Internetové zdroje společnosti TOMKET s.r.o.: <http://www.nejlevnejsipneu.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně.

Atd. A tak dále.

Např. Například.

Obr. Obrázek

Tab. Tabulka

Fy Firma

Tzv. Tak zvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	16
Obr. 2 Diagram SWOT analýzy	21
Obr. 3 Idealizovaná struktura hypotetického trhu	25

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 SWOT analýza konkurence.....	22
Tab. 2 SWOT analýza konkurence společnosti Rema Tip Top Inco – CZ spol. s r.o.....	40
Tab. 3 SWOT analýza konkurence fy Ing. Pavel Ferdus – FERDUS – OPRAVNÉ MATERIÁLY.....	43
Tab. 4 SWOT analýza konkurence společnost LITEP, spol. s r.o.....	45
Tab. 5 SWOT analýza konkurence fy Ing. Milan Julina – OMAP.....	47

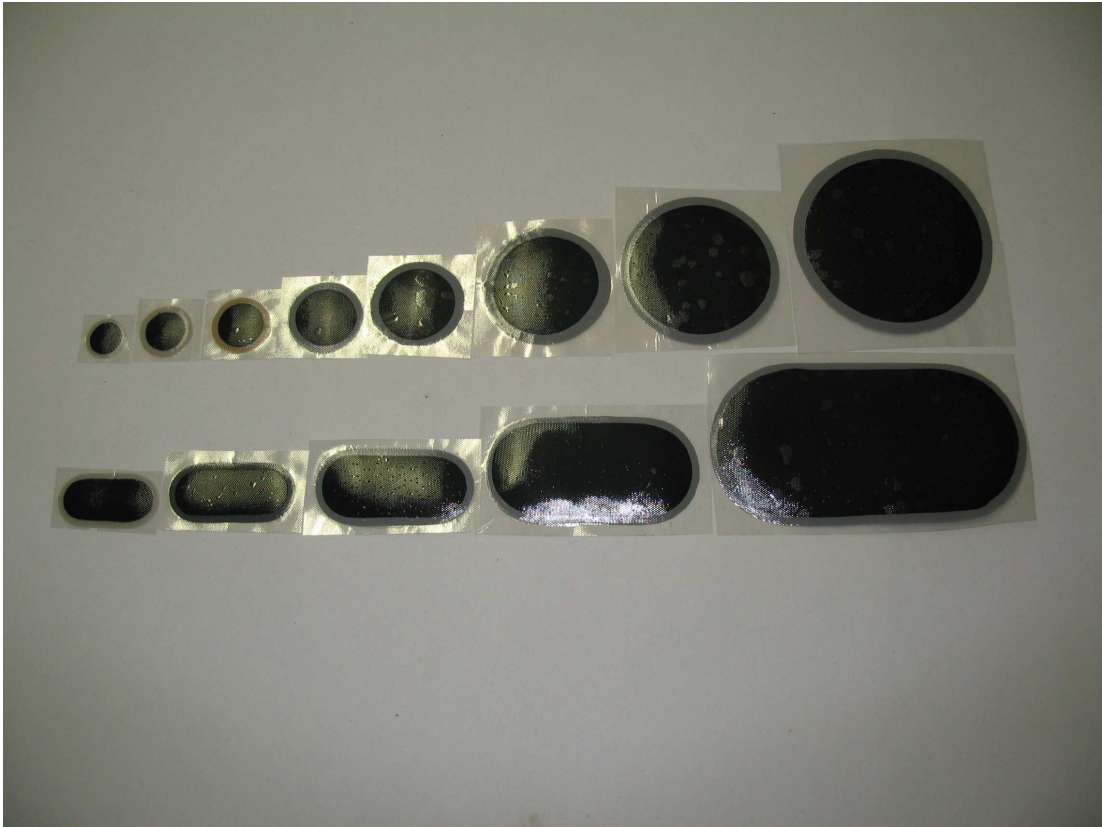
SEZNAM PŘÍLOH

P I. Záplaty na opravu duší

P II Opravné vložky a nýty na opravu plášťů

PIII Tlaková a elektrická poduška pro opravy průpichů plášťů

PŘÍLOHA P I: ZÁPLATY NA OPRAVY DUŠÍ



PŘÍLOHA P II: OPRAVNÉ VLOŽKY A NÝTY NA O PRAVU PLÁŠŤŮ



**PŘÍLOHA P III: TLAKOVÁ A ELEKTRICKÁ PODUŠKA NA
OPRAVY PŮPICHŮ PLÁŠŤŮ**

