

**Analýza konkurence pneumatik pro  
vysokozdvižné vozíky firmy Mitas a. s. na  
evropském trhu**

Eva Matějková

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva MATĚJKOVÁ**  
Osobní číslo: **M090281**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurence pneumatik pro vysokozdvížné vozíky firmy Mitas a. s. na evropském trhu**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- **Prostudujte literaturu, která se týká konkurence a konkurenčního prostředí.**
- **Zvolte vhodný teoretický základ pro vypracování analýzy konkurence na základě prostudované literatury.**

#### II. Praktická část

- **Pomocí interních dat porovnejte cenovou a výrobovou konkurenci v oblasti pneumatik pro vysokozdvížné vozíky na evropském trhu a proveďte Porterovu pětifaktorovou analýzu.**
- **Vykonejte marketingový výzkum na téma Rozvoj sortimentu v oblasti pneumatik pro vysokozdvížné vozíky.**
- **Na základě provedených analýz shrňte výsledky pomocí SWOT analýzy.**
- **Vyhodnoťte zjištěné informace a navrhněte prodejní strategii nového produktu.**

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ČICHOVSKÝ, Ludvik, 2002. Marketing konkurenceschopnosti (I): Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. 1.vyd. Praha: Radix. ISBN 80-860-3135-7.**

**KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.**

**KOZEL, Roman, 2005. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.**

**PORTER, Michael E., 1994. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0511-2.**


**PORTER, Michael E. Porter, 1997. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria. ISBN 80-856-0512-0.**

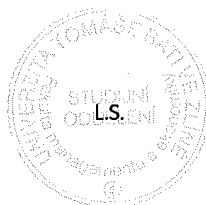
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Hála, DiS.  
EXT.**

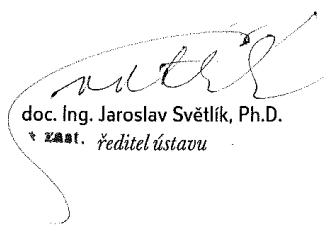
Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012

  
PaedDr. Josef Rydlo  
zast. děkanka



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

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<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>4</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem analýzy konkurence pneumatik pro vysokozdvizné vozíky firmy Mitas a. s., konkrétně na evropském trhu. Cílem této práce, je provést analýzu hlavních výrobců pneumatik pro vysokozdvizné vozíky a určit pozici firmy Mitas a. s. v této oblasti. Práce je rozčleněna do dvou částí. V první, teoretické části, bude rozebrána problematika konkurence a konkurenčního prostředí na základě prostudované literatury. Druhá je praktická část, kde za pomoci provedených analýz a výzkumů zjistím pozici firmy na evropském trhu a srovnám ji s hlavními konkurenty. V závěru práce uvádím výsledky výzkumu a doporučení pro zlepšení pozice na trhu.

Klíčová slova:

SWOT analýza, konkurence, evropský trh, PEST analýza, vysokozdvizné vozíky

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the analysis of competition for the company Mitas a. s. specifically for tires for forklift trucks in the European market. The aim of this thesis is to implement a competition analysis of the main tires for forklift truck makers and determine the company Mitas a. s.'s market position in this area. Thesis is divided into two parts. In the first theoretical part will be analysed competition issues and competitive environment based on the literature. Second is analytical part where using analysis described above and researches to determine position of the company at the European and comparing it with main competitors. In conclusion I mention results of research and recommendation for improvement of market position.

Keywords:

SWOT analysis, competition, European market, PEST analysis, forklift trucks

## **MOTTO**

„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti”

Tomáš Baťa

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala svojí konzultantce paní Ing. Haně Brišové. za poskytnutou pomoc a rady, které mi dopomohly k napsání této Bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedoucímu mé Bakalářské práce a to produktovému manažerovi firmy Mitas a. s. panu Petru Halovi, který mi poskytl maximum možných informací a věnoval mi i přes jeho velké pracovní vytížení čas potřebný k dokončení této práce.



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCE</b> .....	<b>13</b>
1.1 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	13
1.1.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech .....	13
1.1.2 Diferenciace.....	14
1.1.3 Fokus .....	14
1.2 RIZIKA GENERICKÝCH STRATEGIÍ .....	14
1.2.1 Rizika vůdčího postavení v nízkých nákladech .....	14
1.2.2 Rizika diferenciaci .....	15
1.2.3 Rizika fokální strategie.....	15
1.3 KONKURENČNÍ TYPOLOGIE PODLE ROZSAHU KONKURENČNÍHO PŮSOBENÍ .....	15
1.4 KONKURENČNÍ TYPOLOGIE PODLE STUPNĚ ORGANIZACE A PROPOJITELNOSTI PRODUCENTŮ DO ALIANCÍ .....	16
1.5 KONKURENČNÍ TYPOLOGIE PODLE POČTU PRODEJČŮ A STUPNĚ DIFERENCIACE PRODUKTŮ .....	16
<b>2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>18</b>
2.1 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA .....	18
2.1.1 SWOT analýza .....	18
2.1.2 PEST analýza .....	19
2.1.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	19
<b>3 ROZDÍL MEZI SPOTŘEBITELSKÝM A PRŮMYSLOVÝM TRHEM</b> .....	<b>22</b>
3.1 ROZDÍLY MEZI PRŮMYSLOVÝM A SPOTŘEBITELSKÝM TRHEM .....	22
3.2 ROZDÍLY MEZI PRŮMYSLOVÝM A SPOTŘEBNÍM VÝROBKEM .....	23
3.2.1 Spotřebitelské výrobky.....	23
Dělí se na čtyři základní skupiny: .....	23
3.2.2 Průmyslové výrobky.....	24
3.3 DISTRIBUČNÍ CESTY PRŮMYSLOVÝCH VÝROBKŮ .....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MITAS A. S.</b> .....	<b>27</b>
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MITAS A. S. ....	27
4.1.1 Historie společnosti Mitas a. s. v datech .....	27
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	29
4.3 PRODUKTY .....	30
4.4 VÝVOJ SPOLEČNOSTI V ROCE 2010.....	31
4.5 OČEKÁVANÝ VÝVOJ V ROCE 2011 A STRATEGICKÉ CÍLE V ROCE 2011 AŽ 2015 .....	32
<b>5 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI MITAS NA TRHU PNEUMATIK PRO VYSOKOZDVIŽNÉ VOZÍKY</b> .....	<b>34</b>
5.1 KONSTRUKCE A ZNAČENÍ ROZMĚRŮ PNEUMATIK .....	34
5.2 PRODEJ PNEUMATIK PRO VYSOKOZDVIŽNÉ VOZÍKY VE SPOLEČNOSTI MITAS.....	35

5.3	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI MITAS V OBLASTI PNEUMATIK PRO VYSOKOZDVIŽNÉ VOZÍKY .....	40
5.4	ANALÝZA KONKURENCE FIRMY MITAS PODLE PORTEROVA MODELU .....	41
5.5	PEST ANALÝZA SPOLEČNOSTI MITAS .....	43
<b>6</b>	<b>KONKURENCE NA EVROPSKÉM TRHU .....</b>	<b>45</b>
6.1	CONTINENTAL .....	45
6.1.1	SWOT Analýza společnosti Continental.....	46
6.2	SOLIDEAL .....	47
6.2.1	SWOT analýza společnosti Solideal .....	48
6.3	BKT .....	49
6.3.1	SWOT analýza společnosti BKT .....	49
6.4	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZ A POROVNÁNÍ KONKURENTŮ .....	50
6.5	SROVNÁNÍ KONKURENTŮ NA EVROPSKÉM TRHNU SE SPOLEČNOSTÍ MITAS PODLE VYBRANÝCH KRITÉRIÍ POMOCÍ TABULEK A GRAFŮ .....	52
<b>7</b>	<b>VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>55</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>64</b>

## ÚVOD

Během minulých let se celý svět potýkal s finanční recesí, která měla začátek někdy v roce 2008. Tato recese se pomalu rozšiřovala a zasáhla také Evropu, dotkla se jak jednotlivých občanů, tak podnikatelů a firem. Právě v tomto období mělo mnoho firem existenční problémy a spousta z nich těmto problémům podlehla. Ty, které vytrvaly a překonaly nejhorší časy této krize, se snaží oslovit co nejširší oblast zákazníků a upevnit svou pozici na trhu. Snaha být nejatraktivnější společností v určitém oboru a prodat co největší množství konkrétního výrobku je přirozeným vývojem. Tento proces je potřeba neustále zlepšovat a zjišťovat reakce konkurenčních firem tak, aby bylo možné dále vyvíjet tlak na výzkum a výrobu nových produktů.

Jako téma mé bakalářské práce jsem si vybrala analýzu konkurence firmy Mitas na evropském trhu v oblasti pneumatik pro vysokozdvizné vozíky a to proto, že během finanční krize si firma Mitas stála velice dobře a nyní je potřeba provést analýzy hlavních konkurentů na evropském trhu aby se zjistilo, jakým způsobem si tato konkurence stojí a jakým směrem by se firma Mitas měla vyvíjet, aby byla co nejlepším soupeřem na evropském trhu.

Budu srovnávat tuto firmu s třemi firmami, které byly určeny jednatelem průmyslových pneumatik a to pomocí SWOT analýz a ekonomických ukazatelů, které na konci této práce vyhodnotím a navrhuji možné řešení a postupy pro vylepšení pozice na evropském trhu. Prvně se zaměřím na samotnou firmu Mitas a to na analýzu jejího vnitřního a vnějšího prostředí za pomoci SWOT a PEST analýz a analýzu konkurenčního prostředí této firmy dle Porterova pěti faktorového modelu, abych zjistila současnou situaci.

Po zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb zadaných firem je srovnám s firmou Mitas podle šíře vyráběných pneumatik, cen nejvíce poptávaných a prodávaných vzorů. Dále podle počtu zaměstnanců a podle hrubého obrátu firem v oblasti prodeje pneumatik pro vysokozdvizné vozíky.

N závěr této práce na základě zjištěných dat se pokusím navrhnout možné postupy, které by firmě Mitas mohly pomoci zvýšit konkurenceschopnost na evropském trhu a popřípadě zvýšit efektivnost prodeje a oslovit větší okruh zákazníků.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

*„Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou či skrytou. Tato strategie se mohla rozvíjet explicitně, plánovitým procesem, či implicitně, prostřednictvím aktivit různých funkčních oddělení firmy. Ponecháno samo svým vlastním nástrojům, každé funkční oddělení bude nevyhnutelně vyhledávat přístupy, které mu bude diktovat jeho profesionální orientace a nápaditost těch, kdo ho řídí. Nicméně souhrn těchto přístupů jednotlivých oddělení jen zřídka kdy představuje nejlepší strategii.“ (Porter, 1994, str. VIII)*

### 1.1 Konkurenční strategie

Schopnost konkurence je hlavní součástí úspěchu či neúspěchu podniků. Rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou být příspěvkem k jeho výkonnosti. Konkurenční strategie je vyhledávání výhodné konkurenční pozice v odvětví, v níž se konkurence projevuje. Její cíl je vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.

Základem pro zvolení konkurenční strategie jsou dvě hlavní otázky. První z nich, je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Druhou otázkou jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví.

Konkurenční výhoda ve své podstatě vychází z hodnoty, kterou je podnik schopen nabídnout svým kupujícím a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Rozlišujeme dva základní typy konkurenční výhody: diferenciaci a vůdčí postavení v nízkých nákladech.

#### 1.1.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Podnik si určí, že se stane ve svém odvětví známým výrobcem s nízkými náklady. Takový podnik má široký rozsah činnosti a působí v mnoha segmentech nebo příbuzných odvětvích. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou různé a závisí na struktuře daného odvětví. Může mezi nimi být snaha o úspory z velkovýroby, výhodnější přístup k surovinám, patentovaná technologie a jiné faktory. Logika této strategie většinou vyžaduje, aby daná firma byla opravdu firmou s nejnižšími náklady, nikoli jen jednou z několika firem, které o toto postavení bojují.

### 1.1.2 Diferenciace

Při diferenciaci podnik usiluje o jedinečnost v takových dimenzích svého odvětví, jež kupující oceňují. Závisí to na výběru jedné nebo více vlastností (výrobku nebo služeb), která je mnoha kupujícími vnímána jako důležitá, a vybojuje si jedinečné postavení, aby mohl uspokojovat tyto jejich potřeby. Ten podnik, který dokáže diferenciaci dosáhnout a udržet si ji, bude mít ve svém odvětví vysoké zisky, jestliže částka, o kterou je jeho cena vyšší, převyšuje mimořádné výdaje na to, aby byl jedinečným.

### 1.1.3 Fokus

Spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř konkrétního odvětví. Podnik si v tomto případě vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v daném odvětví a přizpůsobí svou strategii tak, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům. Podnik maximálně rozvíjí strategii z hlediska cílových segmentů a tady se snaží získat konkurenční výhodu, i když nebude mít výhodu celkovou.

Jsou dvě varianty fokální strategie:

- Nákladová fokální strategie – podnik usiluje o výhodu nejnižších nákladů ve svém cílovém segmentu.
- Diferenciační fokální strategie – podnik usiluje o diferenciaci, vychází ze speciálních potřeb kupujících.

Obě tyto varianty spočívají na rozdílech mezi segmenty, na něž se podnik soustředí, a jinými segmenty v konkrétním odvětví.

## 1.2 Rizika generických strategií

### 1.2.1 Rizika vůdčího postavení v nízkých nákladech

Vůdčí postavení se neudrží v těchto případech

- Konkurence napodobuje
- Technologie se změní
- Jiné základy pro vůdčí postavení se rozpadnou

### 1.2.2 Rizika diferenciacce

Diferenciacce se neudrží v těchto případech

- Konkurence napodobuje
- Základy pro diferenciacci ztratí pro kupující na důležitosti

### 1.2.3 Rizika fokální strategie

Fokální strategii napodobí konkurence

Cílový segment se stane strukturálně nepřitažlivým pro kupující

- Struktura se rozpadá
- Poptávka postupně mizí

Segment zaplaví široce zaměření konkurenti

- Rozdílnost segmentu v porovnání s jinými se zúží
- Výhody (Porter, 1997)

## 1.3 Konkurenční typologie podle rozsahu konkurenčního působení

Podle rozsahu konkurenčního působení distributorů lze vyčlenit tyto druhy:

- Globální konkurence – působí prakticky po celém světě a podle míry otevřenosti či uzavřenosti zasahuje všechny národní tržní prostory a stejně tak všechna alianční tržní seskupení.
- Alianční konkurence – zasahuje pouze jednotlivé nadnárodní tržní seskupení a prostory, která se účelově vytvářejí jako ekonomická sdružení určitých států.
- Národní konkurence – působí teritoriálně v území jednoho státu v rámci makroekonomických a mikroekonomických pravidel dané tržní společnosti.
- Meziodvětvová konkurence – množství konkurentů působící ve více než jednom odvětví a současně jsou to také substituenti jako konkurenti, kteří se snaží přecházet z jednoho odvětví ekonomiky do druhého.
- Odvětvová konkurence – zahrnuje všechny konkurenty v rámci daného odvětví ekonomiky a v nich se nacházejících trhů.

- Komoditní konkurence – všichni konkurenti, kteří vyrábí nebo distribuují stejné nebo podobné produkty zahrnuté v komoditní klasifikaci EU

#### **1.4 Konkurenční typologie podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí**

V návaznosti na cílené utvoření stupně vzájemné propojitelnosti producentů a distributorů do aliancí a podle stupně jejich organizace lze vymezit tyto členy konkurenční typologie:

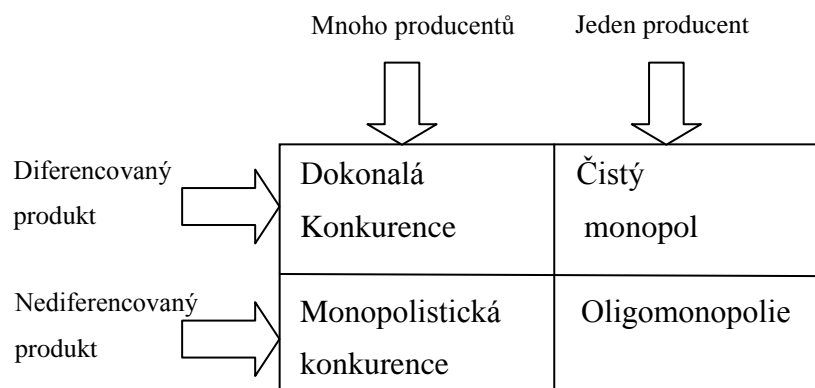
- Monopol – je to konkurence, která vykazuje nejvyšší stupeň vzájemného propojení ve výrobně distribučním procesu, jehož cílem je vyvinout konkurenční dominantní tlak na odběratele v odvětví.
- Kartel – je taková konkurence, kde si vzájemnými dohodami rozdělili tržní prostor na více segmentů, ve kterých si jednotliví konkurenti nekonkurují ani cenou ani značkou.
- Syndikát – konkurence, která si vzájemnými dohodami nejenom rozdělila tržní prostor a sjednotila ceny, ale navíc se dohodla na společné taktice a strategii uplatňované proti ostatní konkurenci.
- Trast – taková konkurence, která si vzájemnými dohodami rozčlenila tržní prostor, sjednotila ceny, určila společnou taktiku a strategii oproti ostatním a také se provázala vzájemnou investiční politikou kapitálu.

#### **1.5 Konkurenční typologie podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů**

- Čistý monopol – je to tehdy, pokud jeden subjekt v daném období, na jednom odběratelském tržním segmentu a jedním určitým produktem ovládá uspokojení generované poptávky.
- Oligomonopolie – znamená, že jeden subjekt v daném období, na jednom odběratelském tržním segmentu, spektrem diferencovaných produktů ovládá uspokojení generované poptávky.
- Monopolistická konkurence – je taková konkurence, kdy více subjektů v daném čase a prostoru uspokojuje tržní poptávku spektrem diferencovaných produktů.



- Dokonalá konkurence – je tehdy, kdy mnoho subjektů v daném čase a prostoru uspokojuje tržní poptávku stejným nebo velmi podobným způsobem. (Čichovský, 2002)



*Obrázek 1 - konkurenční typologie podle počtu producentů a diverzifikace produktu v tržním prostředí*

## 2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Pro uskutečnění komplexního zhodnocení marketingového prostředí firmy a všech významných vlivů, které na ně působí, je nutné také důkladně poznat vnitřní prostředí firmy.

Aby firma mohla dosahovat požadovaných cílů, musí všechny její prvky vzájemně spolupracovat. Vhodné zkombinování využívání firemních zdrojů a marketingových nástrojů má za následek, že všechny činnosti jsou účinnější a vytváří relativní konkurenční výhodu při kontaktu s vnějším okolím firmy, což způsobuje lepší dosažení firemních cílů a rozvoj firmy.

### 2.1 Marketingová situační analýza

Systematicky a podrobně zkoumá marketingové situace subjektu trhu a jeho pozici v daném prostředí a to ve třech časových horizontech:

1. Dosavadní vývoj
2. Současný stav
3. Odhad potenciálního budoucího vývoje

Hlavní výstupy této analýzy jsou identifikace slabých a silných stránek firmy a jejich konkurentů a profil firmy včetně vymezení problémů a příležitostí přicházejících z vnějšího prostředí.

Nejjednodušší formou provedení situační analýzy je SWOT analýza.

#### 2.1.1 SWOT analýza

*„ Je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).*

*Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhneme konkurenční výhody nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí.*

*Slabé a silné stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů. (Kozel a kol., 2006, str. 39 – 40)*

Při vykonávání SWOT analýzy se sepiší silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř oddílů, do kterých se napíšu faktory, které ovlivňují danou firmu. Po té je vhodné udělat totéž pro dílčí aktivity, jako například pro konkurenty, výrobky apod. (Kozel a kol., 2006)

### **2.1.2 PEST analýza**

Tato analýza se zaměřuje na analýzu vlivů politických (Political), ekonomických (Economic), sociálních (Social) a technologických (Technological). Smyslem je zjišťovat jak statistická data, tak hlavně trendy, ke kterým dochází a z nichž lze uvažovat budoucí vývoj. Při každé této analýze makroprostředí pamatujeme také na vlivy překračující státní hranice.

*„V rámci analýzy vlivů se snažíme především o:*

- *Identifikaci všech vlivů působících na podnikání firmy na určitém trhu*
- *Jejich zhodnocení a výběr významných vlivů*
- *Odhalení trendů a intenzity působení vlivů*
- *Posouzení časového horizontu*

*Proto analytické postupy ve firmě začínáme většinou analýzou globálního makroprostředí. Hlavní pozornost při analýze makroprostředí věnuje každá firma vývoji a trendům v zemích největších obchodních zájmů.“ (Kozel, 2011, str. 45)*

### **2.1.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

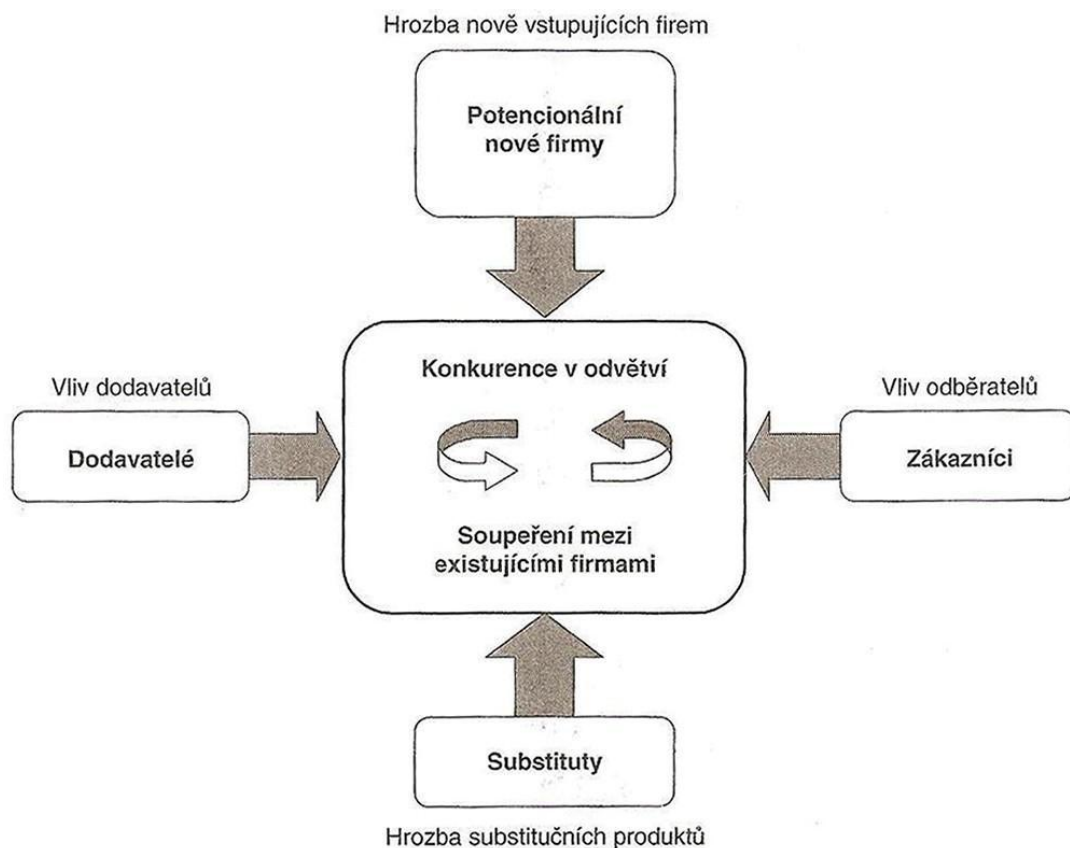
Tato analýza pěti konkurenčních sil sleduje intenzitu konkurence. Mezi těmito pěti silami existují určité vazby, u kterých když dojde ke změně jedné z nich, může to mít vliv i na ostatní.

Konkurenční síly, vytvářejí tyto hrozby:

- **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence** – pokud je na trhu více silných nebo agresivních konkurentů, nebo když dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu

prodeje, atraktivita trhu se snižuje. Potom tedy není možné plně využít výrobních kapacit, dále jsou vysoké fixní náklady a příliš velké výstupní bariéry z odvětví mohou vést třeba i k cenovým válkám.

- **Hrozba nově vstupujících firem** – v případě, že jsou vysoké vstupní i výstupní bariéry, je vysoký i potenciální zisk, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. V případě, že jsou obě bariéry nízké, dochází zpravidla k nízké rentabilitě, díky snadnému vstupu i výstupu do odvětví. Pokud jsou výstupní bariéry vysoké a vstupní nízké, bývá výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmů.
- **Hrozba nahraditelných produktů** – substituční výrobky, které nahrazující naše produkty omezují ceny a tím samozřejmě zisky firmy. Je proto nutné pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků.
- **Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů** – dodavatelé mohou ovlivňovat pomocí cen a objemu objednávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká, je-li nemožná změna dodavatele, nebo jsou koncentrovaní, organizovaní a neexistují substituty.
- **Hrozba rostoucího vlivu zákazníků** – zákazník může tlačit na snížení cen, požadovat lepší výrobky a vyvolávat napětí mezi konkurenty. Jejich vyjednávací síla je vysoká, jestliže jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky a pokud pro ně cena od nás odebíraných produktů není důležitá a pro nás tvoří významnou položku celkových tržeb. (Kotler, 1998)



Obrázek 2 - Porterova analýza konkurenčních sil

(Kotler, 1998)

Důsledným sledováním konkurentů a reakcí na zjištěné údaje je možné získat jistou relativní výhodu. Ta se může stát relativní výhodou v případě, že oblast této výhody je smysluplná pro cílové zákazníky a je udržitelná po určitou dobu a nelze ji snadno napodobit konkurenty.

Konkurenční výhody je možné rozdělit například do těchto kategorií:

- Nákladová výhoda – dosažením nižších nákladů oproti konkurenci nám umožní snížit cenu oproti konkurenci.
- Diferenciační výhoda – je určitá odlišnost, která přináší zákazníkovi požadované uspokojení vyšší než u konkurence.
- Marketingová výhoda – dominance v oblastech prodeje, povědomí o značce výrobku, distribuci nebo jejich kombinací dosažená pomocí marketingových aktivit. (Kozel a kol., 2006)

### 3 ROZDÍL MEZI SPOTŘEBITELSKÝM A PRŮMYSLOVÝM TRHEM

Trh, jako takový, zahrnuje všechny potenciální zákazníky, kteří jsou ochotní své specifické přání a potřeby uspokojit pomocí směny.

**Spotřební trh** – všichni jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují a vyžadují služby a zboží pro svou osobní spotřebu.

**Obchodní trh** – všechny organizace a jednotlivci, kteří nakupují služby a zboží aby jej mohli dále prodávat nebo pronajímat.

**Průmyslový trh** – všichni, kdo nakupují služby a zboží za účelem vyrábění dalších služeb a výrobků, které pak dále prodávají, pronajímají nebo dodávají.

#### 3.1 Rozdíly mezi průmyslovým a spotřebitelským trhem

Hlavním rozdílem, mezi těmito dvěma trhy je, že na trhu spotřebním, konečný zákazník nakoupí zboží nebo služby pouze k aktuální spotřebě, kdežto na trhu průmyslovém, je poptávka po materiálu a průmyslových výrobcích odvozena od poptávky po finálních produktech. Dodavatelé na tomto trhu tedy musí více sledovat změny v trhu spotřebním a těmto změnám se maximálně přizpůsobovat.

Jedny z hlavních rozdílů mezi průmyslovým a spotřebitelským trhem podle Kotlera jsou:

- Méně zákazníků – firma na průmyslovém trhu má méně zákazníků než firma na trhu spotřebitelském
- Větší zákazníci – na průmyslovém trhu je běžné, že zákazníků je méně, ale zato jsou to zákazníci stěžejní a transakce probíhající na tomto trhu se pohybují ve vyšších částkách i množství.
- Úzké dodavatelско-odběratelské vztahy – v důsledku neustále se měnících podmínek na trhu, je nutné, aby dodavatelé a odběratelé byli v úzkém kontaktu, protože se může stát, že jeden druhému musí vyjít vstříc.
- Geografická koncentrace zákazníků
- Závislost poptávky – poptávka po průmyslovém zboží je vysoce závislá na poptávce po zboží spotřebním

- Nepružnost poptávky – celková poptávka po průmyslovém zboží a službách reaguje na celkové změny velmi málo
- Kolísavost poptávky
- Profesionální nakupování – profesionální nákupčí, kteří nakupují průmyslové zboží, jsou povinni respektovat obchodní taktiku firmy a její omezení a požadavky

## 3.2 Rozdíly mezi průmyslovým a spotřebním výrobkem

### 3.2.1 Spotřebitelské výrobky

Dělí se na čtyři základní skupiny:

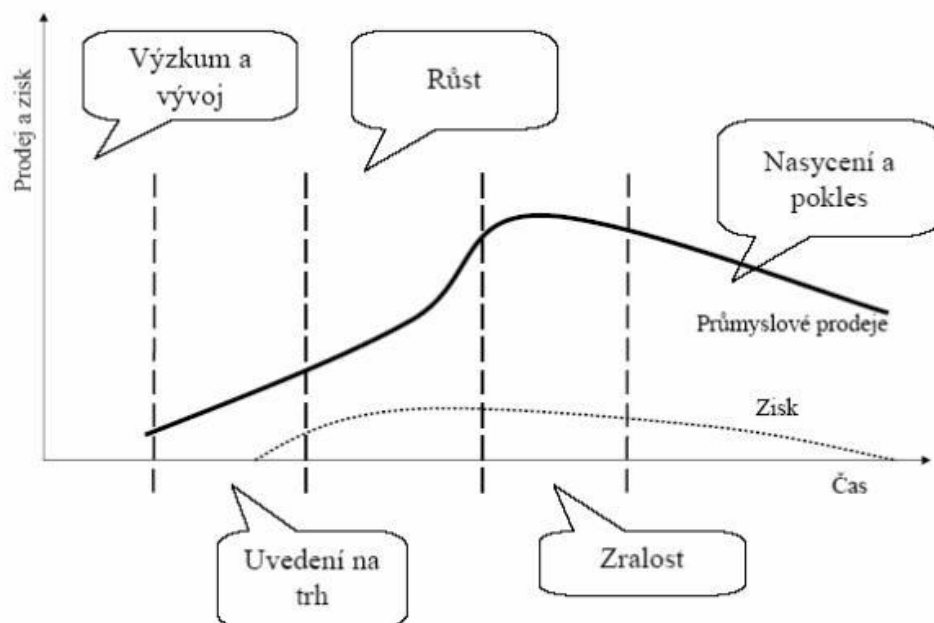
- 1) Denní spotřeby – výrobky, které spotřebitel denně potřebuje, mohou být nakupovány ze zvyku a spotřebitel není ochoten vynaložit mnoho času a úsilí na jejich pořízení. Dále můžeme členit na:
  - a) běžné – nakupují se rutinně, bez většího rozmýšlení
  - b) nárazové – nakupují se neplánovaně díky náhlé a silné potřebě
  - c) nepředvídatelné – nakupují se náhle
- 2) Nákupní – výrobky, u kterých zákazníci považují za důležité srovnávat je s konkurenčními. Dělíme je podle toho, na základě čeho je zákazníci srovnávají:
  - a) homogenní – zákazníci na ně pohlíží jako na totožné a chtějí tu nejvýhodnější cenu.
  - b) heterogenní – zákazníci na ně pohlíží jako na rozdílné a chce prověřit kvalitu, která je v tomto případě důležitější, než cena.
- 3) Zvláštní – výrobky, kvůli kterým zákazník vyvine úsilí, aby je skutečně našel a získal. Chce ten konkrétní výrobek a je ochoten jej hledat.
- 4) Neviděné – výrobky, o kterých zákazník zatím neví nebo ho nechce, proto po něm nepátrá. Existují dva typy:
  - a) nové – nabízejí opravdu nové myšlenky, o nichž případný zákazník zatím neví. Propagace může pomoci tento výrobek zviditelnit.
  - b) pravidelně neviděné – například pohřební služby, životní pojištění apod.

### 3.2.2 Průmyslové výrobky

Můžeme rozdělit do těchto tříd:

- základní prostředky
- příslušenství
- suroviny
- komponenty
- pomocný a provozní materiál
- odborné služby

Životní cyklus průmyslových výrobků (Product Life Cycle – PLC) má podobný vývoj jako životní cyklus výrobků spotřebitelských. Hlavní rozdíl, mezi nimi je jejich délka. Průmyslové výrobky mají životní cyklus delší než výrobky spotřebitelské.



Obrázek 3 - Průběh životního cyklu průmyslových výrobků (Pilík, 2008)



Užitečnost životního cyklu průmyslových výrobků má dvě omezení:

**1. Nenabízí prostředky k předpovědi změn z jedné fáze do druhé.**

Jedná se o neschopnost předpovědi stavu, kdy nastane vrchol prodeje a od kterého bodu začnou klesat.

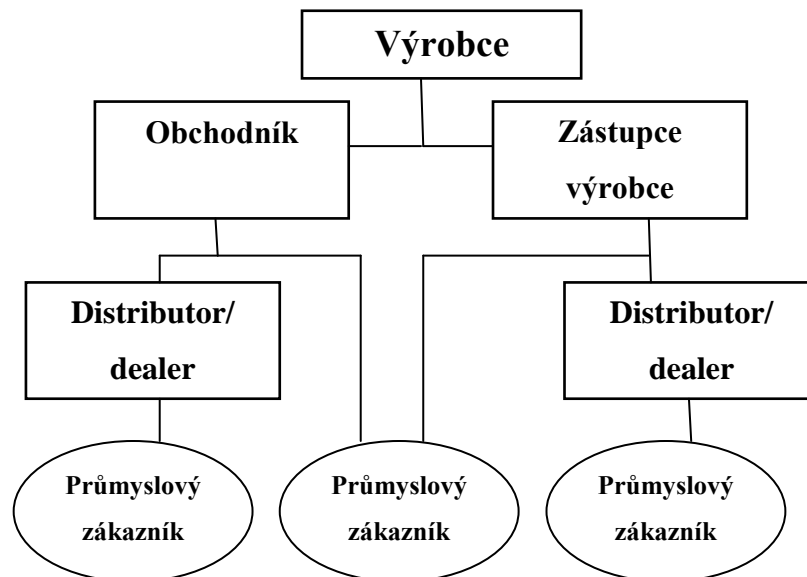
**2. Nenabízí popis jednotlivých akcí, které by měly být vykonány během fází PLC**

Jedná se o neschopnost odvodit z PLC modelu strategie pro jednotlivé fáze.

### 3.3 Distribuční cesty průmyslových výrobků

Distributoři jsou jakýmsi mezičlánkem v procesu vytváření obchodních vztahů. Výrobci totiž nejsou ochotni nebo ani schopni dodávat zboží malým a středním firmám, hlavně z důvodů nákladových.

Zda zvolit distribuční cestu přímou, nebo prostřednictvím mezičlánků, závisí na stupni intenzity distribuce. U průmyslových výrobků jsou distribuční cesty kratší než u spotřebních výrobků, protože používají méně sprostředkovatelů. (Pilík, 2008)



Obrázek 4 - Distribuční kanály na průmyslovém trhu (Pilík, 2008)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MITAS A. S.

Společnost MITAS a.s. je součástí a jedním z nosných podniků České gumárenské společnosti, která je největším nezávislým holdingem v České republice, zabývající se gumárenskou a strojírenskou výrobou. Skupina ČGS se v roce 2012 dělila do tří divizí, divize pneumatik reprezentovaná společností MITAS Praha, divize technická pryž představovaná společností RUBENA Hradec Králové a divizi strojírenskou představuje společnost BUZULUK Komárov.



Zdroj: ČGS a.s., 2008.

Obrázek 5 - Struktura České gumárenské společnosti - ČGS

### 4.1 Představení společnosti MITAS a. s.

Mitas a. s. se dnes skládá ze čtyř výrobních úseků: v Praze, ve Zlíně, v Otrokovicích a v Srbsku.

Tyto závody se zabývají výrobou zemědělské, mimo silniční a stavební stroje, pro motocykly, vysokozdvizné vozíky, pro lehké nákladní automobily a některá letadla.

#### 4.1.1 Historie společnosti Mitas a. s. v datech

- Rok 1933 – založen samotný MITAS Praha v Praze - Strašnicích jako dceřiná firma společnosti Michelin.
- Od roku 1934 – výroba pneumatik a duší pro automobily, motocykly a jízdní kola.
- Rok 1937 – rekordní výroba, denně se vyrábělo asi 300 auto a motoplášťů a téměř 1000 veloplášťů (a duší).
- Během války závod přešel pod německou firmu Harburger Phönix, která se orientovala na válečnou výrobu – šlo zejména o pogumování kovových součástí tvrdou pryží.

- Květen 1945 – postupný návrat k civilní výrobě a posléze znárodnění podniku.
- Jaro roku 1946 – název podniku přejmenován na Pneumichelin, n.p. Praha.
- Přelom let 1946 – 1947 – vyhlášena soutěž na nový název závodu. Zvítězil návrh **MITAS** – spojením **MI**chelin – **Veri**TAS (začleněn k Michelinu v roce 1946).
- Léto 1947 – tovární značka MITAS se začala oficiálně užívat.
- 1949 – 1952 se začaly instalovat a postupně uvádět do provozu nové stroje a zařízení. Současně probíhaly přípravy na rozšíření výroby středních a těžkých nákladních pneumatik.
- Rok 1957 – v Praze skončila výroba osobních pneumatik a výroba veloplášťů přešla pod firmu Rubena Náchod.
- Rok 1958 – závod byl přičleněn do nově utvořeného podniku České závody gumárenské, které rovněž sdružovaly společnosti Rubena Náchod a Gumokov Hradec Králové.
- Rok 1990 – MITAS se stal státním podnikem a posléze akciovou společností.
- Rok 1967 – skončila rozsáhlá rekonstrukce společnosti a MITAS patřil mezi přední evropské gumárenské společnosti.
- Počátek 30. let – Tomáš Baťa založil tradici výroby pneumatik v dnešním výrobním úseku Zlín společnosti MITAS.
- Rok 1945 – akciová společnost byla Baťa znárodněna a v roce 1949 se firma Baťa přejmenovává na Svit.
- Rok 1967 – ve Zlíně vyrobili první osobní radiální pneumatiku a o pět let později byla uvedena do provozu nová hala na výrobu pneumatik v Otrokovicích.
- Rok 1991 – za účasti společnosti MITAS Praha, Ministerstva průmyslu ČR, Barum Otrokovice, OP Barum Zlín a Motokov Praha došlo k založení akciové společnost Barum Holding.
- Rok 2002 – MITAS zahájil výrobu traktorových radiálních plášťů a MPT radiálních plášťů v celocelovém provedení.
- 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 završena první fáze převádění obchodní jednotky AGRO z koncernu Continental do skupiny Česká gumárenská společnost.

- 1. 10. 2004 – získala společnost MITAS právo používat značky Continental, Semperit a Euzkadi na zemědělské pláště.

Jak již bylo zmíněno, strategií společnosti MITAS je vyplňování mezer na trhu, společnost se zaměřuje zejména na výrobu mimo silničních pneumatik (pneumatiky zemědělské a pneumatiky pro stavební stroje), kterou významní hráči na trhu spíše omezují.

K 31. 12. 2010 má společnost MITAS celkem přibližně 4600 zaměstnanců. Výrobní sortiment představují zemědělské pneumatiky, pneumatiky pro stavební stroje, víceúčelové pneumatiky, moto pláště, pneumatiky pro vysokozdvizné vozíky, nákladní pneumatiky a letecké pneumatiky. (ČGS a.s., 2008)

## 4.2 Organizační struktura společnosti

### *Výrobní jednotky:*

- Mitas a.s. výrobní úsek Praha – výroba zemědělských a industriálních plášťů
- Mitas a.s. výrobní úsek Zlín – výroba zemědělských, industriálních a motocyklových plášťů
- Mitas a.s. výrobní úsek Otrokovice – výroba zemědělských plášťů

### *Společnost vlastní majoritní podíl ve společnostech:*

IGTT a.s. – zkušební centrum a výroba vulkanizačních forem

### *Společnost zabezpečuje řídicí funkce v následujících společnostech:*

Rumaguma d.o.o.

CGS Tyres Holding B. V.

### *Prodejní společnosti a pobočky:*

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

***Personální složení managementu k 31. 12. 2010:***

Generální ředitel – Jaroslav Čechura

***Personální složení představenstva k 31. 12. 2010:***

Předseda – Jaroslav Čechura

Místopředseda – Andrew Mabin

– Josef Křemeček

Členové – Zdeněk Husták

– Martin Hladík

– Rudolf Mačák

– Karel Plaček

– Jiří Příbyl

– Josef Kubáník

***Personální složení dozorčí rady k 31. 12. 2010:***

Tomáš Němec, Oldřich Šlemr, Michaela Soukupová

**4.3 Produkty**

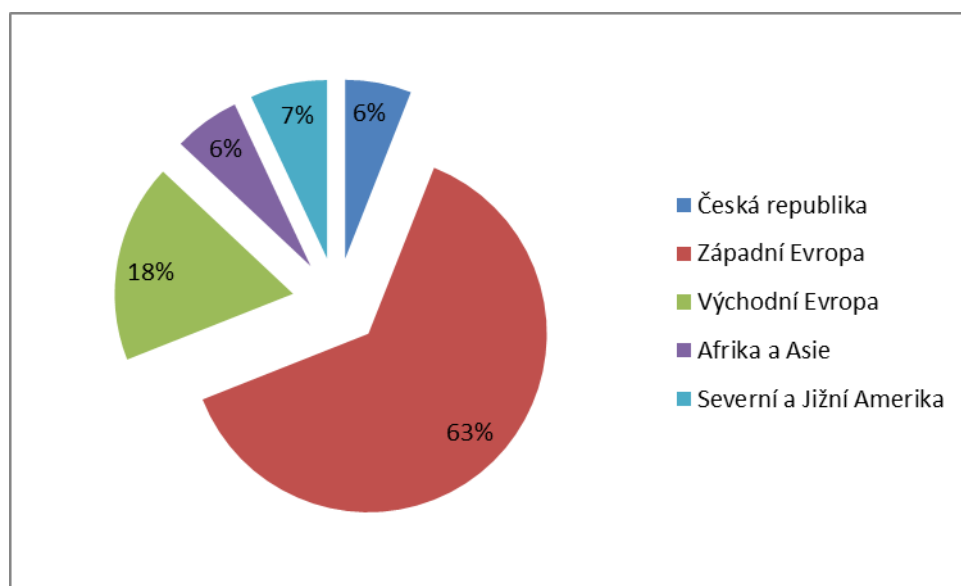
Jak je již zmíněno výše, firma se specializuje na vývoj, výrobu a prodej mimosilničních, především zemědělských plášťů. Všechny produkty jsou vyráběny v různých škálách dezénů tak, aby co nejvíce uspokojily poptávku na trhu. Zde je výčet všech druhů pneumatik, na které se specializuje:

- Zemědělské pneumatiky
- Víceúčelové pneumatiky
- Pneumatiky pro stavební stroje
- Pneumatiky pro vysokozdvizné vozíky
- Nákladní pneumatiky
- Pneumatiky pro sněžné rolby
- Letadlové pneumatiky

- Motocyklové pneumatiky
- Gumárenské směsi

#### 4.4 Vývoj společnosti v roce 2010

Jak lze vidět na grafu níže, stěžejním trhem pro firmu Mitas a.s. je stále Evropa, která se v roce 2010 podílela na celkových tržbách 80,4%. Na trzích Severní a Jižní Ameriky bylo taktéž dosaženo důležitého navýšení podílu a to konkrétně na 7,7%. Tento výsledek je kladným předpokladem pro úspěšné uvedení nového závodu do provozu, které je plánováno na rok 2012 a tedy následně uplatnění vlastní produkce na území USA. Konkrétně se jedná o výrobní závod na radiální zemědělské pláště v Charles City v Iowě, což bude mít pozitivní vliv na vývoj tržeb na území USA.

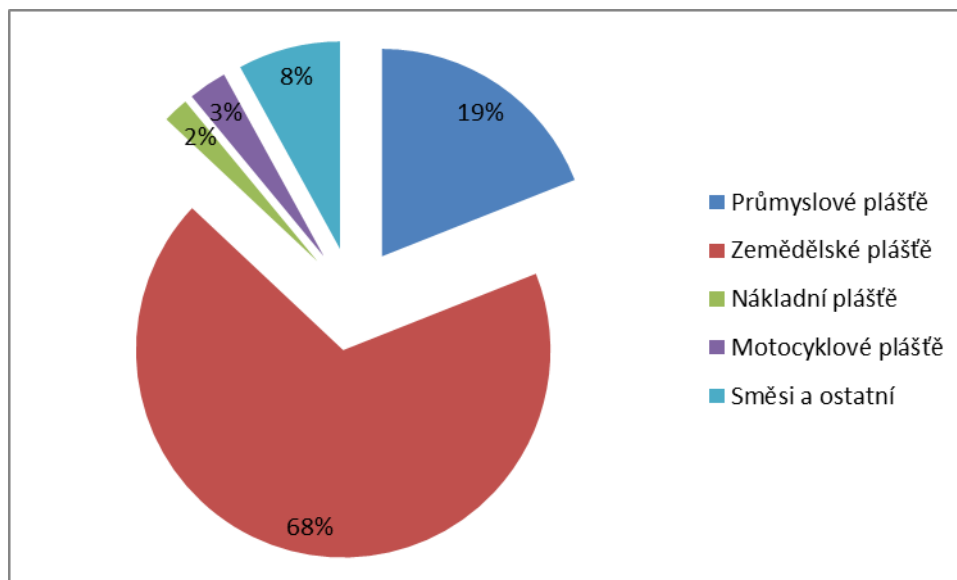


Zdroj: Účetní uzávěrka firmy za rok 2010. (ČGS a.s., 2008)

Graf 1 - Rozdělení tržeb za rok 2010 podle teritorií v %.

Prodej pneumatik pro stavební stroje a ostatní industriální účely vzrostl v roce 2010 oproti předchozímu roku o 60%. Nicméně oproti roku 2008 je stále o 15% nižší, ale pozitivní vývoj v druhé polovině roku 2010 naznačuje zlepšení i v roce 2011. Jak můžeme vidět v grafu níže, největší podíl tržeb vychází ze zemědělských a průmyslových pláště, které jsou hlavními výrobními segmenty firmy. Jenom zemědělské pláště čítají 68% z podílu tržeb za daný rok, což je velice podstatný podíl. Průmyslové pláště s 19% se stávají

druhým nejdůležitějším odvětvím produkce a proto je potřeba se více zaměřit na tento segment a zvýšit procento tržeb.



Zdroj: Účetní uzávěrka firmy za rok 2010. (ČGS a.s., 2008)

Graf 2 - Rozdělení tržeb za rok 2010 podle sortimentu v %.

Dále společnost Mitas podepsala smlouvu o investičních pobídkách pro nový výrobní závod na radiální zemědělské pláště v Charles City v Iowě, jak je již zmíněno výše, což bude mít v následujících letech pozitivní vliv na prodej pneumatik na americkém trhu. Celkově byl rok 2010 pro divizi pneumatik zlomový. Podařilo se úspěšně překonat krizi, zvýšit prodeje a zahájit významné investiční projekty. Konsolidované tržby v tomto roce překročily 300 milionů EUR a nárůst objemů prodeje byl patrný v obou hlavních výrobních segmentech jak v industriálních pneumatikách tak zemědělských. Nicméně hospodářské výsledky roku 2010 byly negativně ovlivněny růstem cen gumárenských surovin. Toto se podařilo zmírnit částečnou úpravou cen a zvýšením produktivity. Ale i přes zvyšování cen se podařilo hospodářský výsledek navýšit.

#### 4.5 Očekávaný vývoj v roce 2011 a strategické cíle v roce 2011 až 2015

V roce 2011 bude pro Divizi pneumatik určující, nakolik se podaří zmírnit nárůst cen surovin v nákladech a uskutečnit úpravu prodejních cen na trhu. Samozřejmě tento vývoj bude ovlivněn pokračujícím oživováním ekonomiky.



Dá se očekávat, že dojde k mírnému nárůstu zemědělské techniky a že významně posílí i sektor techniky stavební. Dále můžeme očekávat podporu nákupu jak zemědělské techniky, tak zemědělských pláštů a to díky rostoucí ceně zemědělských komodit. Lze také předpokládat, že ceny komodit ovlivní nákupy i v nových teritoriích, kde je vysoký podíl zemědělské výroby a to například trhy států bývalého Sovětského svazu, Jižní Amerika a Turecko.

Dlouhodobým plánem je budovat prémiový image značky MITAS ve všech jejích produktových segmentech, hlavně tam, kde roste poptávka po radiálních pneumatikách, což se dá očekávat například v Rusku, Brazílii a dalších jihoamerických zemích a v dlouhodobém horizontu také v Číně.

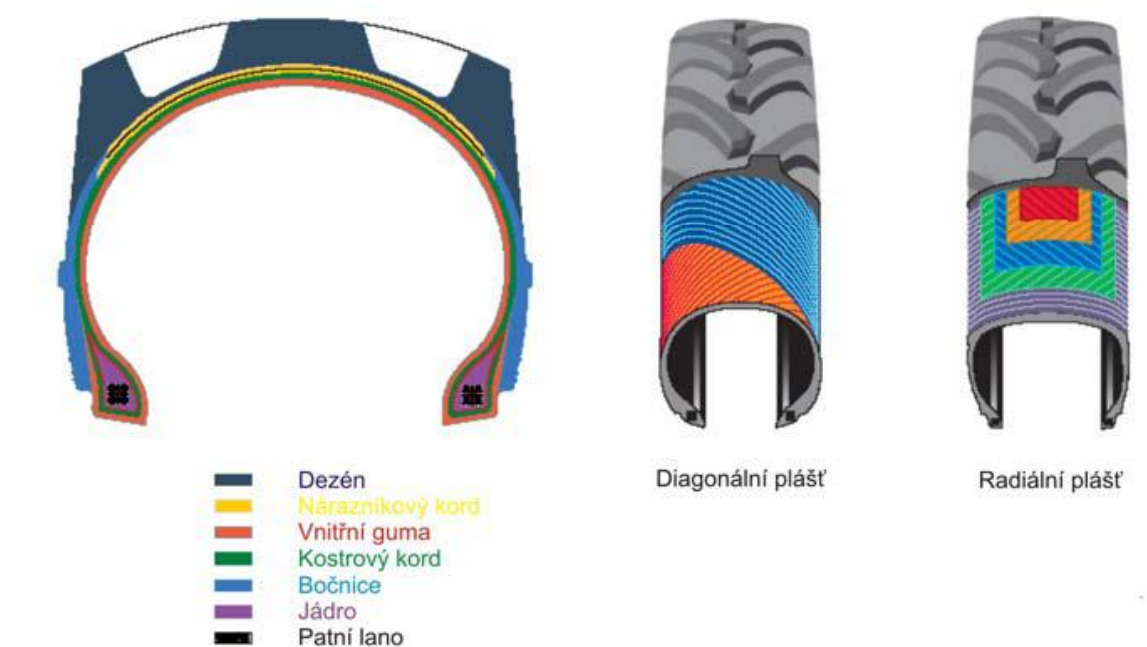
### **Strategické cíle**

- Udržet vedoucí pozici dodavatele pneumatik pro zemědělský a stavební sektor v Evropě a pokračovat v budování pozice na americkém trhu.
- Pokračovat v modernizaci strategického sortimentu zejména v oblasti zavádění radiálních pneumatik pro stavební sektor a v inovativním přístupu v oblasti zemědělských pneumatik a tím zákazníkům zajistit větší přidanou hodnotu.
- Zajistit růst ziskovosti trvalým zvyšováním produktivity a kvality, přizpůsobením cenové politiky a pomocí optimálního využívání výrobních kapacit.
- Usilovat o strategické partnerství se zákazníky segmentu OEM včetně spolupráce při vývoji nových výrobků a technologií a logistického a zákaznického servisu.
- Využívat spolupráce s OEM ke zlepšování image značky MITAS. (ČGS a.s., 2008)

## 5 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI MITAS NA TRHU PNEUMATIK PRO VYSOKOZDVIŽNÉ VOZÍKY

### 5.1 Konstrukce a značení rozměrů pneumatik

Rozdíl mezi diagonální a radiální pneumatikou je jasně vidět na obrázku číslo, kde u diagonální pneumatiky vidíme, že kordové vložky jsou položeny pod úhlem menším než 90°, kdežto u radiálních pneumatik jsou položeny pod úhlem 90°.



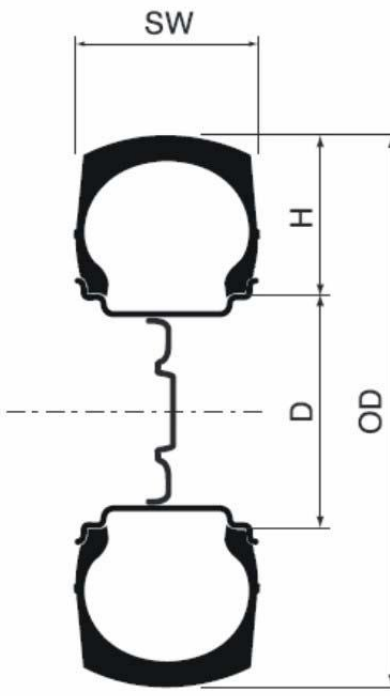
Zdroj: Výroční zpráva Česká gumárenská společnost, 2006.

Obrázek 6 - Konstrukce pneumatik

„Každá diagonální pneumatika se skládá z několika kordových vrstev složených z proužků textilu. Počet vrstev tzv. kordové tkaniny záleží na rozměru a nosnosti pneumatiky. Diagonální struktura pneumatiky znamená, že vrstvy kordové tkaniny ubíhají šikmo od patky k patce. Kordové vrstvy jsou vrstveny stejným způsobem na bocích i na koruně pneumatiky. Na rozdíl od radiální pneumatiky je bok diagonální pneumatiky tvořen hned několika kordovými vrstvami. V bočnicích je pak smykové napětí mezi vlákny větší, tím pádem je větší i ztrátové teplo vzniklé třením. (Lexicon.net, 2011)

Níže, na obrázku číslo 9 jsou uvedeny značení jednotlivých rozměrů, jak v milimetrech tak také v palcích

<b>405/70R24</b>	
405	Jmenná šířka profilu (v mm)
70	Poměr H/SW (v %)
R	Radiální konstrukce
24	Jmenný průměr ráfku (v palcích)
<b>16/70-20</b>	
16	Jmenná šířka profilu (v mm)
70	Poměr H/SW (v %)
-	Diagonální konstrukce
20	Jmenný průměr ráfku (v palcích)
<b>27x8.50-12</b>	
27	Vnější průměr (v palcích)
8.5	Jmenná šířka profilu (v palcích)
-	Diagonální konstrukce
12	Jmenný průměr ráfku (v palcích)
<b>17.5L-24</b>	
17.5	Jmenná šířka profilu (v palcích)
L	Snížený poměr
-	Diagonální konstrukce
24	Jmenný průměr ráfku (v palcích)
<b>12.5-18</b>	
12.5	Jmenná šířka profilu (v palcích)
-	Diagonální konstrukce
18	Jmenný průměr ráfku (v palcích)
<b>23x5</b>	
23	Vnější průměr (v palcích)
5	Jmenná šířka profilu (v palcích)



SW Šířka profilu  
OD Vnější průměr  
H Šířka  
D Průměr ráfku

Obrázek 7 - Značení pneumatik

Zdroj: Výroční zpráva Česká gumárenská společnost, 2006.

## 5.2 Prodej pneumatik pro vysokozdvizné vozíky ve společnosti Mitas

Společnost Mitas vyrábí pláště na vysokozdvizné vozíky ve více než osmi dezénech různých rozměrů jako jediná firma v České Republice a to pláště diagonální. Jako příklad níže uvádím některé z nich.

### FL-01

- do ztížených provozních podmínek
- zvětšená plocha šípového charakteru

-dobrá směrová stabilita

V současnosti jsou s dezénem FL-01 vyráběny následující rozměry a provedení:

4.00-8 6,8 PR TT 5.00-8 8 PR TT

16x6-8 16PR TT 18x7-8 8,14,16 PR TT

6.00-9 10,12PR TT 21x8-9 10,14,16PR TT

6.50-10 10,12PR TT 23x9-10 16,18PR TT

32 7.00-12 12,14PR TT 27x10-12 14,16,20PR TT

7.50-15 14,16PR TT 7.50-15 14,16PR TT

8.15-15 14PR TT 8.25-15 18PR TT

### **FL-02**

-klasický typ kombinovaného pásového a blokového dezénu s dobrými záběrovými vlastnostmi

6.00-9 10,12 PR TT 7.00-12 12,14PR TT

6.50-10 10,12 PR TT

### **FL-03**

-klasický typ pásového dezénu, aplikovaný u 8“ plášťů

-dobrá stabilita vozidla

-odolnost proti smyku

4.00-8 6,8,10PR TT 5.00-8 8PR TT

### **FL-04**

-blokový dezén, určený pro těžší provozní podmínky

-válnový tvar pláště se zvýšenými figurami dezénu v ramenní části běhounu

8.15-15 14PR TT

### **FL-05**

-klasický typ pásového dezénu

-vyrábí se v rozměru 23x5 6,8,10 PR TT

-konstrukce dezénu je volena se zřetelem na dobrou stabilitu vozidla a odolnost proti smyku

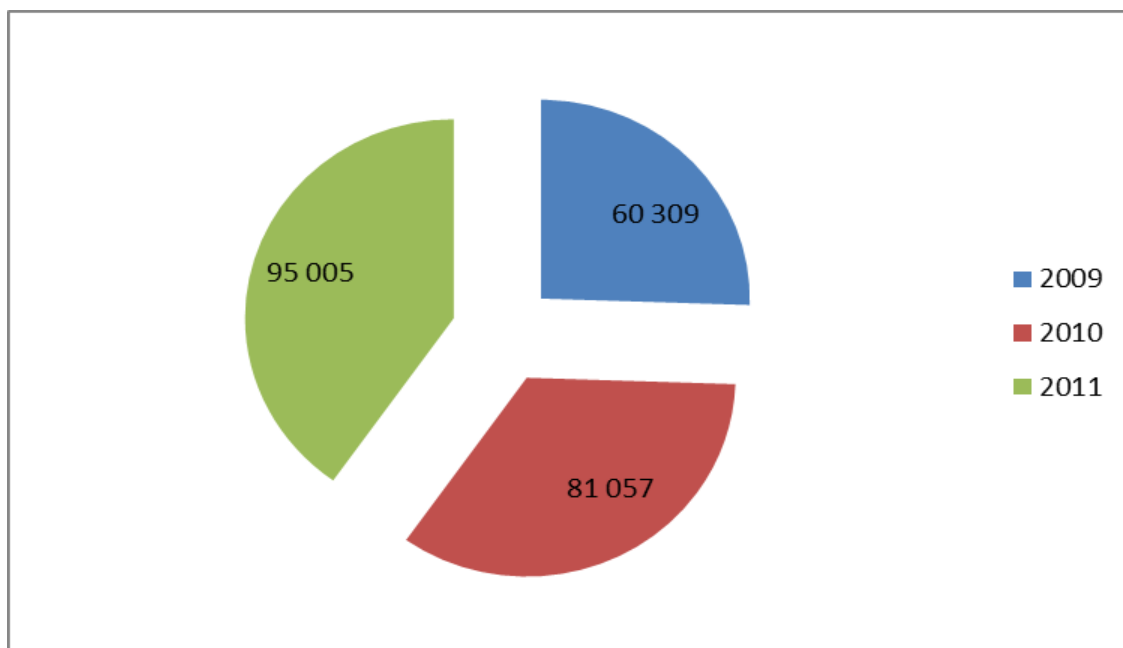
#### FL-06

-kombinovaný pásový a blokový dezén s dobrými záběrovými vlastnostmi

-vyrábí se v rozměru 8,25-15 14PR TT

-zajišťuje dobré vedení v různých podmínkách provozu

Jak nám ukazuje graf níže, Mitas prodá od roku 2009 více než 60 000 kusů pneumatik pro vysokozdvizné vozíky ročně a každým rokem se toto číslo zvyšuje. Trend růstu prodeje v Evropě je tedy více než pozitivní a předpokládá se, že bude stále narůstat. Podle dlouhodobých plánů firmy Mitas, založených na budování prémiové značky a jména společnosti budou v budoucnosti rozšiřovat prodeje do zemí, kde roste poptávka.



*Zdroj: Interní informace firmy Mitas.*

*Graf 3 - Počty prodaných pneumatik pro vysokozdvizné vozíky společnosti Mitas v Evropě v kusech. (vlastní zpracování).*

Z následující tabulky vyplývá, že nejvyšší prodeje plášťů pro vysokozdvizné vozíky je zaznamenán v Polsku a v České Republice. Společnost má také velmi dobrou pozici na

Slovensku a v posledních letech také ve Španělsku. Celkem prodej v Evropě mezi lety 2010 a 2011 narostl přibližně o 20%.

Stát	Prodej kusů VZV pneu		
	2009	2010	2011
AT Rakousko	406	882	2 148
BA Bosna-Herceg.	372	292	359
BG Bulharsko	2 426	1 835	1 365
CH Švýcarsko	1 108	1 759	2 002
CY Kypr	124	79	65
CZ Česká republika	9 949	11 518	13 255
DE Německo	2 032	3 110	3 253
DK Dánsko	158	233	248
EE Estonsko	80	172	512
ES Španělsko	2 745	4 734	4 740
FI Finsko	214	1 333	1 196
FR Francie	1 298	1 613	2 652
GB Spoj.království	1 349	748	576
GR Řecko	351	631	894
HR Chorvatsko	703	609	517
HU 064 Maďarsko	1 913	2 395	1 250
IT Itálie	1 472	2 215	3 714
LT Litva	222	745	652
NL Nizozemí	236	313	330
PF Franc.Polynésie	167	385	470
PL Polsko	13 232	13 463	19 180
PT Portugalsko	1 129	639	544
RO 066 Rumunsko	2 173	2 392	1 703
RS Srbsko	1 444	2 796	2 060
RU Ruská federace	298	247	7 930
SE Švédsko	485	1 112	723
SI Slovinsko	960	7 781	1 082
SK Slovensko	5 173	364	4 955
UA Ukrajina	264	364	556
Celkem	52 483	63 921	80 942

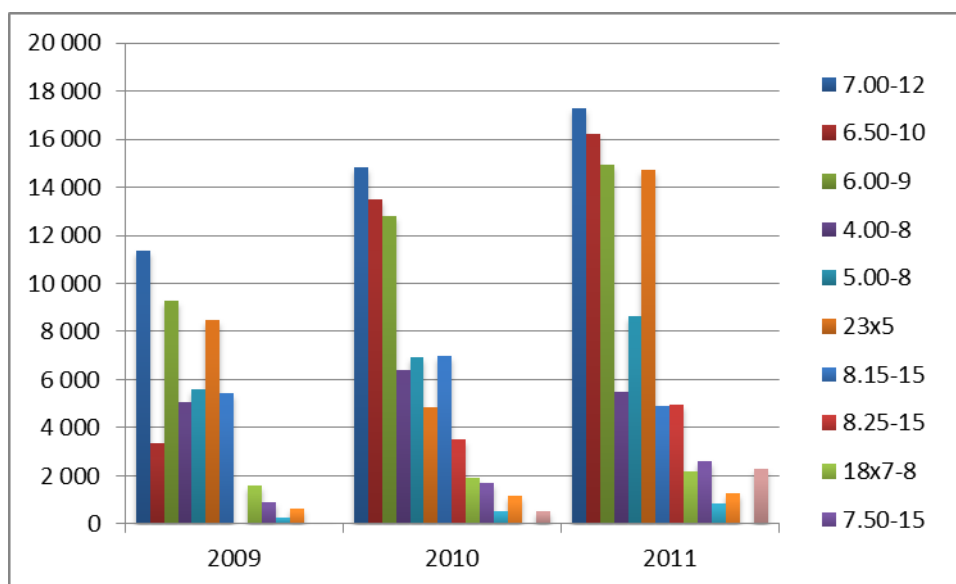
*Zdroj: Interní informace firmy Mitas.*

*Tabulka 1 - Počty prodaných pneumatik pro vysokozdvížené vozíky firmy Mitas podle států.*

Dále můžeme z níže uvedených dat porovnat prodeje pneumatik pro vysokozdvizné vozíky podle uvedených rozměrů. Z tabulky a grafu vyplývá, že od roku 2009 se prodeje zvyšovaly a rozšířil se také sortiment vyráběných rozměrů. To značí, že vývoj na trhu pneumatik pro vysokozdvizné vozíky má kladnou tendenci a tudíž je rozšiřování sortimentu přirozenou reakcí na takto kladnou poptávku.

	2009	2010	2011
7.00-12	11 345	14 831	17 311
6.50-10	3 379	13 497	16 207
6.00-9	9 292	12 783	14 952
4.00-8	5 041	6 399	5 477
5.00-8	5 575	6 950	8 613
23x5	8 468	4 871	14 744
8.15-15	5 426	6 984	4 922
8.25-15	0	3 488	4 940
18x7-8	1 609	1 897	2 188
7.50-15	874	1 696	2 584
21x8-9	263	541	829
23x9-10	638	1 189	1 263
27x10-12	0	22	3
16x6-8	0	535	2 296
<b>Celkem</b>	<b>51 910</b>	<b>75 683</b>	<b>96 329</b>

Tabulka 2 - Prodej pneumatik Mitas pro vysokozdvizné vozíky dle rozměrů.



Zdroj: Interní informace firmy Mitas. (ČGS a.s., 2009, 2010, 2011)

Graf 4 - Prodej pneumatik Mitas pro vysokozdvizné vozíky dle rozměrů.

### 5.3 SWOT analýza společnosti Mitas v oblasti pneumatik pro vysokozdvížené vozíky

#### Silné stránky (Strengths)

- Pneumatiky pro vysokozdvížené vozíky souvisí se strategií společnosti MITAS. Strategií společnosti MITAS je výroba mimosilničních pneumatik a vyplňování mezer na trhu, o které nemají velcí výrobci zájem. Velcí výrobci se zaměřují zejména na výrobu pneumatik osobních a nákladních, proto Mitas má strategickou pozici v oblasti pneumatik pro vysokozdvížené vozíky.
- Velice zajímavá efektivita prodeje díky značce Mitas, renomované kvalitě a goodwill značce Mitas. Tyto výhody jsou nejvíce patrné hlavně v oblasti střední a východní Evropy.
- Dobře vybudovaná a zavedená distribuční síť, osvědčení a zkušenosti dealerů, kteří mají největší efektivitu hlavně na území střední a východní Evropy.
- Široký sortiment vyráběných rozměrů pneumatik pro vysokozdvížené vozíky, maximum rozměrů ve velkém množství vyráběných dezénů.

#### Slabé stránky (Weakness)

- Nedostatečně pokrytý trh a prodej pneumatik MITAS pro vysokozdvížené vozíky na německém a rakouském trhu, kde je uskutečněna převážná část prodeje těchto pneumatik. Přestože má společnost MITAS dceřinou společností CGS Tyres U.S., v oblasti pneumatik pro vysokozdvížené vozíky je dosahováno nízkých prodejů, z důvodu vysoké konkurence ze strany německé firmy Continental.
- Vysoké náklady na výrobu pneumatik pro vysoko zdvižné vozíky ve srovnání s asijskou konkurencí, díky výrobě na evropském území.

#### Příležitosti (Opportunities)

- Růst stavebního průmyslu v Evropě, který vzrostl v roce 2011 o 1,5% a podobný trend je možno očekávat i v následujících letech.



- Zpřísnění podmínek dovozu pneumatik do Evropské Unie kvůli ochraně životního prostředí. Pneumatiky nesmí škodit, musí být vyráběny bez přísady aromatických olejů, s čímž asijské firmy mají problém, proto je jejich dovoz v případě, že nevyhovují daným normám.
- Operativní a logistická výhoda na území Evropy, díky výrobě situované v Evropě.

### **Hrozby (Threats)**

- Pokles prodeje pneumatik pro vysokozdvizné vozíky ve společnosti MITAS. Dochází k němu v posledních třech letech a jedná se o meziroční pokles mezi 10 až 13%. Tento pokles je zapříčiněn zejména rostoucí asijskou konkurencí, která nadále rozšiřuje výrobu a to hlavně díky levné pracovní síle a ekonomickou krizí.
- Nárůst asijské konkurence u diagonálních pneumatik, mezi 75 světovými výrobci je 17 z Číny a 9 z Indie. Tito výrobci rozšiřují sortiment hlavně o diagonální pneumatiky, které jsou technologicky nenáročné.

## **5.4 Analýza konkurence firmy Mitas podle Porterova modelu**

Tato část mé bakalářské práce se bude zabývat identifikací pěti konkurenčních sil, které na firmu působí v oblasti konkurence vysokozdvizných vozíků a tím vytváří hrozby ze strany stávajících i nových konkurentů, zákazníků, dodavatelů a také substitutů. Výsledkem této analýzy bude největší hrozba, které firma v tomto odvětví čelí.

### **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

Nedávná ekonomická krize se samozřejmě podepsala na vývoji konkurence v oblasti pneumatik a to tím způsobem, že firma částečně omezila provoz na několika závodech. Tímto minimalizovala ztráty a mohla tak dále vyrábět potřebné množství pneumatik bez větších ztrát. Poptávka se snížila dočasně a to pouze mírně, takže cenové přizpůsobení ekonomické situaci nebylo natolik razantní, aby ohrozilo odbyt v oblasti těchto pneumatik. Mitas se celkově velice dobře přizpůsobil vývoji cen na evropském trhu a udržel si velice dobrou pozici. Největší asijský konkurenti na evropském trhu si své ceny drží také díky levnější pracovní síle ve srovnání s Mitasem a Continentalem. Rozšíření sortimentu a výroby by mohlo dále podpořit odbyt a oslovit více potenciálních zákazníků.

**Hrozba nově vstupujících firem**

V této oblasti je velmi nepravděpodobné očekávat vstup nových konkurentů na evropském trhu. Výroba pneumatik pro vysokozdvížné vozíky vyžaduje speciální technologie, které je potřeba neustále inovovat a je nutné provést vysoké vstupní investice. Celkově výroba pneumatik pro vysokozdvížné vozíky není oblastí potenciálně atraktivní pro nově vstupující firmy díky dostatečnému pokrytí trhu, které nabízí dosavadní výrobci těchto pneumatik. Vstupní bariéry jsou tedy v tomto případě poměrně vysoké, takže i přes možnost, že se nový výrobce může vyskytnout, je tato možnost spíše minimální.

**Hrozba nahraditelných produktů**

V případě pneumatik pro vysokozdvížné vozíky je hrozba nahraditelných produktů velmi nízká a náhrada tohoto typu produktu by byla prakticky nemožná. Pokud bychom uvažovali dopředu, možným substitutem by byly pásy na kola, ale v současné době žádný takový není. V případě nástupu nových substitutů by firma Mitas samozřejmě pohotově reagovala na potenciální vývoj.

**Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů**

Dodavatelé patří k velmi důležitým pilířům fungování celé společnosti. Starají se o dodávky jak energií, tak surovin potřebných k výrobě daných pneumatik. K těmto surovinám patří například přírodní kaučuk, syntetický kaučuk, saze a podobně. V prvé řadě neustále stoupá cena ropy, což má finanční dopad prakticky na celou výrobu, protože z ropy se vyrábí syntetický kaučuk a samozřejmě se tímto zvyšuje i cena dopravy všech surovin. Vliv dodavatelů se v poslední době začíná dramaticky zvyšovat a to hlavně v případě dodávek přírodního kaučuku, jehož množství začíná dramaticky klesat, stejně jako množství ostatních přírodních zdrojů. Hlavně v tomto případě si tedy dodavatelé mohou klást podmínky, které pro firmu nebývají zpravidla nejvýhodnějšími.

Mezi hlavní dodavatele patří například: Kabot – saze, Rubena Náchod – směsi

**Hrozba rostoucího vlivu zákazníků**

Skupina zákazníků v této oblasti se obměňuje pouze zřídka, protože u většiny se jedná o dlouhodobé zákazníky a noví zákazníci se objevují sporadicky a většinou nakupují v menším množství. Zákazníci, kteří odebírají dlouhodobě a mají určité požadavky, mají možnost získat speciálně upravené ceny nebo kratší dodací termíny. Tito zákazníci pak

zůstávají loajální, ale na druhou stranu se firma musí přizpůsobit cenovým změnám snížením své vlastní marže, například v případě ceny garantované na určité období. Zákazníci taktéž mohou vyžadovat zlepšení technologií nebo rozšíření nabídky vyráběných dezénů, které by pro ně byly do budoucna atraktivnější. Tady je hrozba obtížnosti realizace těchto požadavků a tedy potenciální ztráta zákazníka.

## **5.5 Pest analýza společnosti Mitas**

### **Politické vlivy**

V současné době se politická vláda Thajska rozhodla podporovat ceny přírodního kaučuku na domácím trhu, což také souvisí s podporováním aktivnějšího kácení kaučukovníků, aby se snížila nabídka na trhu a vzrostla tak jeho cena. (Finance media a.s.). V roce 2012 se snížená sazba dále zvýšila z 10% na 14%, což samozřejmě bude mít vliv na firemní finance a dále pak bude zrušeno dvojí zdanění za účelem podpory investic v České republice.

### **Ekonomické vlivy**

Největší roli v této oblasti hraje samozřejmě ekonomická krize, která začala již v roce 2008. Ta měla drtivý dopad na zaměstnanost, která pod tlakem krize poklesla a lidé začali více šetřit a zvažovat investice a nákupy. Podle mezinárodního měnového fondu se ekonomický růst v Evropě v poslední době prudce zpomalil. Oslabená poptávka má způsobit zpomalení růstu spotřebitelských cen, kdežto nezaměstnanost by se měla spíše stabilizovat. To znamená, že i Česká republika si povede o něco hůře. (Borgis, 2003-2012). Tímto narůstá hrozba, že evropská konkurence, vyrábějící své výrobky například v Asii bude mít na evropském trhu určité výhody.

### **Sociální faktory**

Vzrůstající zájem veřejnosti o ekologickou problematiku nutí firmy podnikat kroky, které vedou k ochraně přírody jako takové a dále k co nejmenšímu vlivu na životní prostředí a životy obyvatel, žijících v blízkosti výrobních míst. Jako příklad můžeme uvést situaci, kdy společnost Mitas měla otevřít závod v průmyslové zóně v Holešově, ale kvůli strachu obyvatel ze znečištění ovzduší a podzemních zdrojů pitné vody z tohoto sešlo a nový závod v této zóně otevřen nebude.

### **Technologické faktory**

Technologie mají v tomto případě značný vliv na vývoj situace firmy. Je zde mnoho možností vývoje a výzkumu nových technologií například za účelem snižování negativních vlivů výrobních procesů na životní prostředí. Dále trendy na trhu s pneumatikami se neustále zlepšují, proto je důležité přizpůsobovat výrobní technologie tak, aby s trendy držely krok. Mitas pravidelně školí své zaměstnance tak, aby se co nejlépe uplatňovaly nové moderní technologie a know-how pro rozvoj nové výroby.

### **Vyhodnocení**

Politické vlivy jak mezinárodní tak národní hrají důležitou roli, což je patrné v této analýze. V případě výroby pneumatik má velký vliv rozhodnutí Thajské vlády o snižování nabídky kaučukovníků na trhu za účelem zvýšení jeho ceny. Naopak národní politika nahrává investicím zrušením dvojího zdanění. Nestálá politická situace ale může způsobit nečekané změny v zákonech a legislativách, takže se podmínky pro podnikání mohou průběžně měnit. Z ekonomického hlediska neustále přetrvává problém nestálého ekonomického vývoje na evropském trhu, který může způsobit prodlužování placení pohledávek a tím způsobovat platební neschopnost. Co se týká sociálních faktorů, je zde určitá spojitost s faktory technologickými v oblasti ochrany životního prostředí. Jak bylo již řečeno, zájem obyvatelstva o ochranu životního prostředí se zvyšuje s rostoucí informovaností o této problematice a tím pádem jsou firmy nuceny zlepšovat a vyvíjet výrobní technologie tak, aby maximálně vyhověly požadavkům na ně kladeným. To samé platí v oblasti vývoje nových technologických trendů za účelem zvýšení poptávky. Firma Mitas si celkově stojí na trhu velmi dobře a tyto vlivy na ni nemají drastický dopad. Velmi dobře zvládá jak politickou, tak ekonomickou, sociální i technologickou situaci a svým postojem ke konkrétním problémům si udržuje silnou inovativní pozici.

## 6 KONKURENCE NA EVROPSKÉM TRHU

V této části mé bakalářské práce se budu věnovat analyzování hlavních konkurentů na evropském trhu pomocí SWOT analýzy. Jednatel společnosti Mitas vymezil tři hlavní konkurenty a to Continental, Solidel a BKT. Protože jsou všechny firmy mezinárodní, bylo obtížné získat údaje, proto jsem za pomoci dostupných informací a informací poskytnutých firmou Mitas analyzovala tyto konkurenty a srovnala s firmou Mitas jak jen to bylo možné a následně je za pomoci těchto výsledků srovnala.

### 6.1 Continental

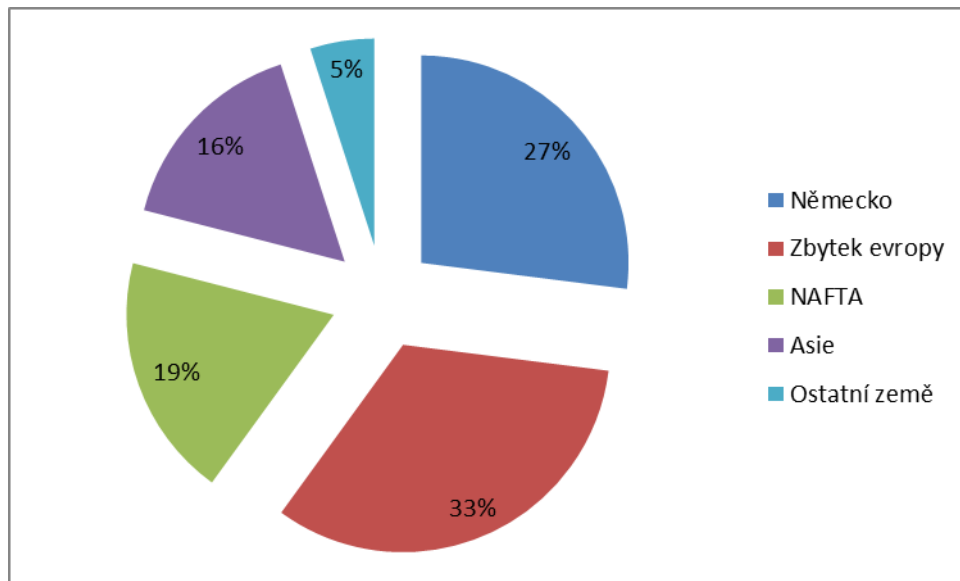
Společnost „**Continental-Caoutchouc-und Gutta-Percha Compagnie**“ byla založena 8. října 1871 v Hannoveru jako akciová společnost. Mezi první výrobky, které v 70. letech 19. století vyrobila, patřily tlumiče pro podkovy a celopryžové obruče pro povozy. Což jasně vysvětluje, proč byl v roce 1882 jako obchodní značka koncernu zaveden nespoutaný kůň.

V roce 1892 se pak společnost Continental stala první firmou, která vyráběla pneumatiky pro jízdní kola.

V 70. a 80. letech 20. století začala společnost Continental intenzivně působit v mezinárodním měřítku. Prvním krokem tímto směrem byla akvizice Uniroyal® v roce 1979. Součástí koncernu Continental se staly rovněž společnosti Semperit Reifen GmbH (1985), General Tire® (1987) a Matador (2007). V Německu byly od 2. srpna 2009 všechny aktivity v oblasti pneumatik, spolupracovníci a příslušné obchodní vztahy společnosti Continental AG převedeny do nové, 100% dceřiné společnosti koncernu: Continental Reifen Deutschland GmbH.

Společnost Continental AG vyrábí pneumatiky pro nákladní vozidla a autobusy pod značkami Continental, Uniroyal, Semperit a Barum. V současné době patří koncern Continental s obratem vyšším než 24 miliard eur v roce 2008 k předním dodavatelům automobilového průmyslu na světě.

V současné době společnost zaměstnává 130 000 zaměstnanců, v celkem 190 pobočkách v 35 zemích, z toho přibližně 9500 zaměstnanců pracuje v oblasti výroby a vývoje pneumatik pro vysokozdvizné vozíky. (Continental, 2012)



*Zdroj: Výroční zpráva Continental, 2010. (Continental, 2012)*

*Graf 5 - Prodeje pneumatik společnosti Continental v roce 2010 podle teritorií*

Z grafu výše můžeme rozeznat, že Continental má rozhodující trh v Evropě a to 60% celkového prodeje, z toho 27% patří Německu, což je velice významný podíl, co se týká pokrytí tamního trhu s pneumatikami.

### **6.1.1 SWOT Analýza společnosti Continental**

#### **Silné stránky (Strengths)**

- Silné pokrytí evropského trhu, zejména díky Německu, ze kterého společnost získává až 65% veškerých zisků, dává společnosti Continental vůdčí postavení oproti ostatním evropským konkurentům.
- Premiová značka, která na evropském trhu působí již dlouhodobě a je známá mimo jiné svou kvalitou.
- Vyrábí kompletní sortiment pneumatik, jako například cyklistické pláště, moto pláště, nákladní a autobusové pláště, průmyslové pláště etc., což je velkou výhodou při prodeji konkrétního druhu pneumatik.

**Slabé stránky (Weakness)**

- Výroba je situovaná v Evropě, z čehož pramení vyšší výrobní a mzdové náklady ve srovnání s firmami, které vyrábí v Asii.

**Příležitosti (Opportunities)**

- Continental má logistickou výhodu na území Evropské unie. Výroba je situovaná v Evropě a tím odpadá nutnost dovážet výrobky do Evropy.
- Operativní výhoda díky výrobě v Evropě. To znamená, že firma může rychle a pružně reagovat na zákaznickovy požadavky, v případě nedostatku zboží je možné pohotově reagovat a dodávky realizovat v nejrychlejším možném čase na tomto území.
- Růst stavebního průmyslu v Evropě, který vzrostl v roce 2011 o 1,5% a podobný trend je možno očekávat i v následujících letech.

**Hrozby (Threats)**

- Rostoucí asijská konkurence, která má oproti evropským výrobcům mnohem nižší mzdové náklady, tudíž může požadovat nižší ceny za své výrobky.
- Současná ekonomická situace, kdy zákazník upřednostňuje zejména cenu a vyhledává nejlevnější varianty nákupu.

**6.2 Solideal**

Společnost Solideal je největší světový výrobce zaměřený výhradně na výrobu pneumatik, ráfků a pryžových pásů pro vysokozdvizné vozíky a stavební stroje jak kolové tak pásové.

Tato společnost začala vyrábět pneumatiky v roce 1985 na Srí Lance. Rychle se vyvíjela a začala exportovat pneumatiky do všech důležitých světových trhů a neustále si buduje jméno založené na vysoké kvalitě pneumatik z přírodního kaučuku. Během následujících deseti let rozšířili své působení po celém světě.

V roce 1991 začal Solideal vyrábět pneumatiky pro industriální a stavební účely. Za účelem doplnění sortimentu v roce 1994 rozšířili škálu pneumatik pro industriální stroje o

pneumatiky pro manipulační stroje a od roku 1996 se soustředí na pneumatiky pro manipulační a stavební stroje.

Společnost má sídlo v Evropě a v Asii, základnou je Belgie. Výrobní místa má v Evropě, Jižní Americe a Asii, má více než 100 distribučních míst a zaměstnává po celém světě více než 9000 zaměstnanců. (Solideal International, 2012)

### **6.2.1 SWOT analýza společnosti Solideal**

#### **Silné stránky (Strengths)**

- Rozložení výrobních míst do tří oblastí dává firmě Solideal velkou výhodu hlavně díky výrobní pozici v Asii, kde je velmi levná pracovní síla a snadnější přístup k přírodním zdrojům kaučuku. Dále pak strategické umístění závodů v Evropě a v Jižní Americe.
- Příznivé ceny a ověřená kvalita.
- Využívání vysokého podílu přírodního kaučuku, což je mezi odběrateli velice oblíbené.

#### **Slabé stránky (Weakness)**

- Nedostatečná distribuční síť v Evropě.
- Není schopen reagovat pružně na zákaznickovy požadavky, to znamená, že není schopen pohotově dodat požadovaný výrobek v případě nedostatku na skladě v Evropě, není dostatečně operativní.

#### **Příležitosti (Opportunities)**

- Růst stavebního průmyslu v Evropě, který vzrostl v roce 2011 o 1,5% a podobný trend je možno očekávat i v následujících letech.

#### **Hrozby (Threats)**

- Neustále se zvyšující ceny přírodního kaučuku díky ubývání tohoto přírodního zdroje.



- Omezení týkající se životního prostředí pro dovoz pneumatik do Evropské Unie. Nesmí obsahovat určité látky, které jsou v Asii pro výrobu běžně využívány.

### 6.3 BKT

Firma BKT je součástí dobře známé skupiny Siyaram Poddar Group z Indie, jejíž aktivity zahrnují výrobu textilií, oděvů, papíru a papírových desek a pneumatik. Firma byla založena v roce 1988 v Auragabadu v západní Indii. Skupina má roční obrat více než 550 milionů amerických dolarů.

BKT se zaměřuje na zásobování trhu mimosilničního vybavení a je komplexní dodavatel pneumatik pro:

- Zemědělské traktory a přívěsy
- Průmyslové manipulační a stavební stroje
- Stroje na pozemní práce
- Zahradnické stroje
- Sportovní čtyřkolky

BKT začalo vyrábět pneumatiky v roce 1988 v Arangabadu, průmyslovém městě v západní Indii. Ke splnění narůstajících požadavků zákazníků po celém světě, založili další dva závody v Bhiwadi a Chopanki (oba v blízkosti Delhi), oba s vysokou kvalitou výrobního zařízení.

Výzkum a vývoj této firmy vyvíjí velké úsilí, aby zlepšili kvalitu produkce, výroby a jména ve spojení s možností neustálého rozvoje.

BKT má širokou škálu produktů obsahující více než 1800 druhů modelů, vzorů a velikostí v různých odvětvích jako je například zemědělství, průmysl a zahradnictví. (Balkrishna Industries Limited (BKT), 2010)

#### 6.3.1 SWOT analýza společnosti BKT

##### Silné stránky (Strengths)

- Výroba situovaná v Indii umožňuje výrobcí držet ceny níže, než výrobci vyrábějící v Evropě.

- Vývojový tým, který za rok vyvine 150-160 nových velikostí a světově nejrychlejší dobou vývoje nových produktů, což je 8-10 týdnů.

#### **Slabé stránky (Weakness)**

- Firma potřebuje pro svou výrobu hodně jak kvalifikovaných tak i nekvalifikovaných zaměstnanců, což se v Indii může stát problémem kvůli minimu kvalifikovaných lidí.
- Nedostatečná distribuční síť v Evropě.
- Není schopen reagovat pružně na zákaznickovy požadavky, to znamená, že není schopen pohotově dodat požadovaný výrobek v případě nedostatku na skladě v Evropě, není dostatečně operativní.

#### **Příležitosti (Opportunities)**

- Růst stavebního průmyslu v Evropě, který vzrostl v roce 2011 o 1,5% a podobný trend je možno očekávat i v následujících letech.

#### **Hrozby (Threats)**

- Kolísání cen surovin, toto se týká hlavně přírodního kaučuku, jehož cena se zvyšuje.
- Kolísání měny může společnost ohrozit, vzhledem k tomu, že 90% příjmů tvoří export. Společnost také dováží suroviny k výrobě, čehož se kolísání měn také dotýká.
- Únik kvalifikované pracovní síly.

### **6.4 Vyhodnocení SWOT analýz a porovnání konkurentů**

Z provedených SWOT analýz mi vyplynulo, že nejlépe si na evropském trhu stojí společnost Continental i přes to, že vyrábí v Evropě, kde jsou náklady na výrobu vyšší oproti Asii. Možná právě toto jí dává výhodu na evropském trhu, hlavním pilířem je v tomto případě domácí Německý trh. Díky dobrému jménu a ve spojení s širokým sortimentem, který tato firma nabízí je velice silným konkurentem i v oblasti výroby a

prodeje pneumatik pro vysokozdvížné vozíky. Odhadem může svými prodeji pokrýt 25% prodejů na trhu pneumatik pro vysokozdvížné vozíky.

Firma Solideal vyšla z tohoto průzkumu jako druhý největší konkurent a to hlavně díky své strategické výrobní pozici jak v Asii, tak v Evropě. Tím dostává příležitost konkurovat hlavně nízkými cenami a dle dostupných informací má na evropském trhu již vybudované dobré jméno a značku kvality, kterou můžeme spojit s výrobou pneumatik z přírodního kaučuku, které jsou pro zákazníky velmi atraktivní, a je po nich poptávka. Odhadem může tato firma dosahovat podílu na evropském trhu až 20%.

Jako poslední vyšel z analýzy konkurent z Indie firma BKT, která firmě Mitas na evropském trhu ze tří hlavních výrobců konkuruje nejméně. Je to dáno hlavně umístěním výroby, která je situovaná v Indii, tudíž musí do Evropy všechny své výrobky dovážet, čímž má oproti Continentlu, a Mitasu jistou nevýhodu. Z příležitostí této firmy plyne, že se chystá rozdělit výrobu do dílčích výrobních segmentů, které mohou být situovány i mimo Indii, ale tato pravděpodobnost je velmi malá a je to spíše spekulace. Přibližně tato firma pokrývá svým dovozem cca 10% poptávky po pneumatikách pro vysokozdvížné vozíky na evropském trhu.

Pro srovnání, společnost Mitas pokryje přibližně 15% evropského trhu.

## 6.5 Srovnání konkurentů na evropském trhu se společností Mitas podle vybraných kritérií pomocí tabulek a grafů

Rozměr pneu	Počet dezénů			
	Mitas	Continental	Solideal	BKT
4.00-8	2	2	3	x
5.00-8	3	2	3	3
6.00-9	3	2	3	3
6.50-10	3	2	5	3
7.00-12	3	4	7	3
7.50-15	1	2	5	1
8.15-15	2	x	x	3
8.25-15	2	2	6	3
250-15	1	2	4	2
300-15	1	2	3	2
16x6-8	1	1	2	x
18x7-8	1	2	7	x
21x8-9	1	2	3	x
23x9-10	1	4	5	1
23x5	2	2	3	x

Zdroj: Informační katalogy daných firem, 2011.

Tabulka 3 - Srovnání konkurentů podle počtu vyráběných dezénů v daném rozměru pneumatiky.

Atraktivitu prodejců na trhu můžeme měřit pomocí počtu vyráběných dezénů v daném rozměru pneumatiky. Čím více vyráběných dezénů, tím více má výrobce možností se na trhu prosadit a zaujmout širší škálu zákazníků. Jak můžeme vidět v tabulce výše, nejrozsáhlejší škálu dezénů nabízí firma Solideal, výrobce ze Srí Lanky. Ve srovnání s firmou Mitas, vyrábí více dezénů v určitém rozměru, ale Mitas naopak nabízí o jeden rozměr více, než nabízí v tomto výběru Solideal. Dále můžeme vidět, že firma Continental nabízí stejné množství rozměrů jako Solideal, ale o něco méně dezénů. Firma BKT nabízí rozměrů nejméně a můžeme vidět, že i dezénů.

Z tohoto srovnání bych usoudila, že firma Solideal si na evropském trhu stojí nejlépe, co se týká počtu vyráběných dezénů. Široká nabídka je velmi důležitá proto si myslím, že v tomto ohledu si stojí nejlépe.

	Mitas	Continental	BKT	Solideal
7.00-12	3 500	3 390	3 200	3 600
6.50-10	2 600	2 500	2 300	2 600
6.00-9	1 700	1 500	1 900	1 600

*Zdroj: Webové stránky různých prodejců na evropském trhu.*

*Tabulka 4 - Srovnání konkurentů podle cen nejvíce prodávaných pneumatik v CZK.*

Jako další ukazatel konkurence schopnosti jsem použila srovnání cen nejprodávanějších rozměrů pneumatik na evropském trhu. Můžeme vidět v tabulce výše, že v této oblasti si Continental drží ceny z evropských výrobců nejnižší. To dokazuje silnou pozici na evropském trhu a kvalitní průzkum trhu. Samozřejmě jak je již zmíněno, Asijský výrobci mohou své ceny posadit níže než výrobci evropští a to dokazují i ceny indického výrobce BKT.

Ceny se mohou mírně lišit podle užitých technologií, což znamená, že stejný dezén od různých výrobců není nutně vyráběn stejnou technologií. Například u firmy Solideal je možné, že používá dražší technologie a proto jsou ceny výše než u ostatních výrobců i přesto, že vyrábí jak v Asii, tak v Evropě.

	Mitas	Continental	BKT	Solideal
Počet zaměstnanců	4 600	9 700	5 800	9 000

*Zdroj: Webové stránky jednotlivých firem.*

*Tabulka 5 - počty zaměstnanců daných firem.*

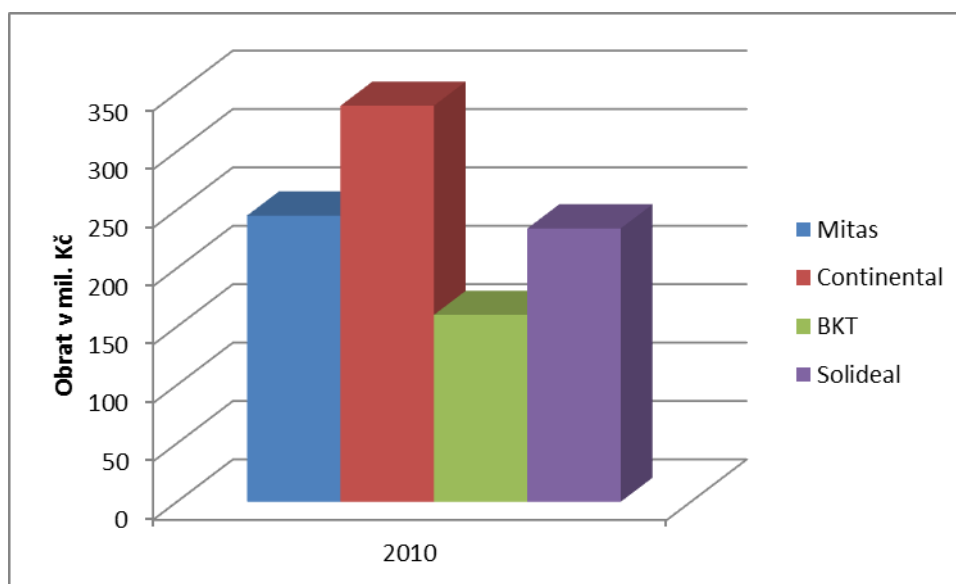
Podle počtu zaměstnanců zaměstnávaných u konkrétních společností můžeme určit jak přibližně je asi firma rozsáhlá a jak velkou má tedy výrobní základnu. V tabulce č. 4 můžeme vidět, že nejvíce jich zaměstnává firma Continental a tudíž má i nejrozsáhlejší výrobu a vyrábí kompletní sortiment, jak je již zmíněno ve SWOT analýze.

	Mitas	Continental	BKT	Solideal
2010	245	339	160	234

*Zdroj: Interní informace poskytnuté firmou Mitas*

*Tabulka 6 - Hrubý obrat prodeje pneumatik pro vysokozdvížné vozíky v mil. Kč.*

V tabulce č. 5 jsou vyčísleny obraty v oblasti prodeje vysokozdvížných vozíků za rok 2010. Pro lepší vizuální porovnání je níže vytvořen graf, na kterém je zřetelně vidět rozdíl mezi obraty jednotlivých společností. Nejlépe si stojí opět firma Continental, po ní Mitas a dále Solideal a BKT.



*Zdroj: Interní informace poskytnuté firmou Mitas*

*Graf 6 - Hrubý obrat prodeje pneumatik pro vysokozdvížné vozíky v mil. Kč.*

K uskutečnění srovnání na základě ostatních ekonomických ukazatelů se mi bohužel nepodařilo sehnat potřebné informace od všech mezinárodních konkurentů, proto jsem po konzultaci s jednatelem firmy Mitas provedla výše se nalézající analýzy, ke kterým jsem získala informace z interních zdrojů firmy Mitas a webových stránek daných společností. Podle těchto informací je možné vyvodit závěry a učinit srovnání.

## 7 VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Provedená analýza ukázala, že firma Mitas má na evropském trhu velmi dobré a stabilní postavení. Sortiment pneumatik pro vysokozdvizné vozíky, který nabízí má dostatečnou šířku i hloubku, což dokazuje počet vyráběných rozměrů těchto pneumatik. Pro oslovení nových zákazníků, nebo případně k udržení starých zákazníků bych firmě Mitas doporučila, aby se nadále věnovala rozšiřování nabídky o nové dezény a také by pro zákazníky bylo určitě velmi zajímavé nabídnout výrobu konkrétních rozměrů na základě individuálních požadavků zákazníka.

Rovněž by pro tuto firmu mohlo být přínosem rozšířit nabídku v katalogu o již hotové pneumatiky, což by podle mého názoru určitě přitáhlo nové zákazníky, kteří dávají přednost nákupu již hotového zboží, které by v tomto případě mohlo ušetřit jak čas strávený montáží tak i komplikace se sháněním požadovaných součástí.

Dále jsem na základě provedených analýz zjistila, že slabina firmy Mitas je nedostatečné pokrytí trhu Německa a Rakouska, díky konkurenční firmě Continental, která má výrobu v Německu, tudíž má největší pokrytí tamního trhu. K zvýšení povědomí o firmě Mitas na těchto trzích, bych doporučila, aby se zúčastnila co nejvyššího počtu výstav logistiky, které se v těchto zemích uskuteční. Podle mého názoru, vystavení pneumatik pro vysokozdvizné vozíky a jejich praktické předvedení by mohlo zvýšit pokrytí tamního trhu.

Dále by firma mohla najít nového distributora, který by měl na těchto trzích dobré postavení a mohl dosáhnout zvýšení prodeje na tomto území.

Celkově se firma Mitas ve srovnání s Asijskými konkurenty umístila velmi dobře. Nejvíce jí nahrává umístění výroby, které nabízí jak logistickou tak operativní výhodu. Na evropském trhu má velmi dobré jméno. Největším konkurentem je tedy Continental, který má stejné výhody jako Mitas, je svou výrobou nejrozsáhlejší evropský výrobce, má na evropském trhu taktéž velmi dobré jméno a pokrytí celkem, což znamená více výhod oproti Mitasu.

## ZÁVĚR

Konkurenční prostředí je v dnešní době neúprosné. Každá firma na trhu se potýká s konkurencí ať už menší nebo větší. Tento boj je ve své podstatě pro každou firmu zkouškou, zda dokáže přizpůsobit svou nabídku aktuální situaci, která se neustále mění. Proto je důležité být dostatečně flexibilní a neustále sledovat nové trendy a těmto trendům se snažit maximálně přizpůsobit. Firma, která není schopná aktivně reagovat na nově vyvíjené tlaky ze strany konkurence, má velmi malou šanci na trhu obstát, dostatečně dlouho se udržet a případně se dále rozšiřovat.

Velmi důležitým faktorem pro každou firmu je znát dobře svoji konkurenci. Když je konkurence dostatečně zmapovaná, je mnohem jednodušší určit, kterým směrem se firma má dále ubírat a co zlepšit nebo změnit.

Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurence pneumatik pro vysokozdvizné vozíky na evropském trhu, tudíž srovnat domácí firmu Mitas s hlavními konkurenty na evropském trhu, kterými v tomto případě jsou firmy Continental, Solideal a BKT.

Pro dosažení daného cíle jsem nejprve zjistila pomocí SWOT analýz aktuální vnitřní a vnější situaci daných firem, z čehož mi plynou následující poznatky:

Největším konkurentem na evropském trhu pro firmu Mitas je společnost Continental, která má stejné podmínky pro výrobu, co se týká umístění výroby, která je situovaná v Evropě. Tato firma má díky svému jménu a výrobě v Německu podmaněnou většinu německého a rakouského trhu, tudíž se firmě Mitas obtížně na těchto trzích buduje prodejní základna a stálá klientela. Toto by firma Mitas mohla eliminovat pomocí účasti na co nejvíce rakouských a německých výstavách logistiky, kde by představila své výrobky, konkrétně pneumatiky na vysokozdvizné vozíky, a tím by rozšířila povědomí o značce Mitas na tamním trhu. Dále pokusit se najít nového, zajímavého distributora, který by na tyto trhy prorazil a dosáhl zvýšení prodeje.

Co se týká asijských výrobců firmy Solideal a BKT, tyto firmy naopak mají výhodu výroby v Asii, čímž se jim snižují mzdové a výrobní náklady, ale jejich nevýhodou je nedostatečná operativnost, případná dovozní omezení a vyšší náklady na dopravu oproti evropským výrobcům.

Když se podíváme na srovnání pomocí šíře vyráběných rozměrů pneumatik pro vysoko zdvžné vozíky, tak je jasné, že firma Mitas má v této oblasti jasný náskok nad ostatními



konkurenty a to celkem o jeden rozměr. V počtu vyráběných dezénů ale už vede firma Solideal.

Co se týká cenového srovnání, nejnižší ceny drží indický výrobce BKT. Toto je umožněno výrobou v Asii, která umožňuje vyrábět za nízké mzdy. V Evropě toto prvenství drží Continental, který má velmi rozsáhlou výrobu, proto může držet ceny o něco níže než Mitas.

Jak jsem již zmínila, firma Continental má velice rozsáhlou výrobu, o čemž vypovídá i počet zaměstnanců, který se pohybuje kolem 9500 lidí. Jako druhý se umístil Solideal s počtem kolem 9000 zaměstnanců, dále BKT a nakonec Mitas, který má něco kolem 4600 zaměstnaných lidí.

Když výrobce porovnáím pomocí hrubého obratu prodeje pneumatik pro vysokozdvizné vozíky, tak zjistím, že nejvyššího obratu dosahuje firma Continental, což se samozřejmě pojí s širší jeho výroby a počtem zaměstnanců. Jako další se umístila firma Mitas i přes to, že počtem zaměstnanců se umístila na posledním místě. To dokazuje dobře vybudovanou pozici na evropském trhu a sílu značky Mitas v oblasti prodeje pneumatik jak pro vysokozdvizné vozíky tak ostatních. Další se umístila firma Solideal, která si očividně na evropském trhu taky vybuďovala dobré jméno, čímž začala více ohrožovat evropské výrobce. Dále se za ní umístila firma BKT, která ačkoliv konkuruje evropským výrobcům, nemá tak silnou pozici jako druhý asijský konkurent Solideal.

I přesto, že se firma Mitas neumístila na prvním místě, výsledky dokazují, že má na evropském trhu velmi dobrou pozici a jméno značky. Dále, že nabízený sortiment má dostatečnou šířku i hloubku a oslovuje značný počet zákazníků a zájemců o pneumatiky pro vysokozdvizné vozíky. Pro zlepšení této pozice bych firmě doporučila, aby rozšířila svůj sortiment o druhy vyráběných dezénů, aby se více vyrovnala konkurentům, kteří nabízejí dezénů více a popřípadě se zaměřila na výrobu nových rozměrů pneumatik pro vysokozdvizné vozíky na přání zákazníků, což by mohlo přitáhnout novou klientelu díky flexibilitě nabídky. Dále bych uvedla jako doporučení, rozšířit nabídku o již hotová kola pro vysokozdvizné vozíky, která by obsahovala jak pneumatiku, tak i ráfek. Tyto kola zatím v nabídce nejsou, ale mohly by být zajímavým zpestřením pro zákazníky, kteří by jistě ocenili kompletní produkt pořízený od jednoho výrobce a tím ušetřený čas a námahu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. *Construction tyres*, 2011, Mitas.
2. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Vyd. 2. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7
3. *Interní informace*. 2009 – 2011. Praha: Mitas a.s.
4. *Katalog pneumatik*, 2011, BKT.
5. *Katalog pneumatik*, 2011, Continental.
6. KOTLER, Philip, 1998. *MARKETING MANAGEMENT Analýza, plánování, využití, kontrola*. Vyd. 9. Praha: Grada publishing, spol. s. r. o. ISBN 80-7169-600
7. KOZEL, Roman a kolektiv, 2006. *Moderní marketingový výzkum*, Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X
8. KOZEL, Roman, a kolektiv, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6
9. *Oficiální stránky společnosti Mitas a.s.* [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://mitas.eu/>>
10. *Oficiální stránky společnosti Continental*. [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.conti-online.com/>>
11. *Oficiální stránky Lexicon.net*. [online]. [cit. 2012-04-09] Dostupné z WWW: <<http://cs.autolexicon.net/articles/diagonalni-pneumatika/>>.
12. *Oficiální stránky společnosti Solideal*. [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.solideal.com/home.asp>>
13. *Oficiální stránky společnosti BKT*. [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.bkt-tires.com/>>
14. *Oficiální stránky Novinky.cz*. [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/ekonomika/265082-mmf-snizil-odhad-rustu-ceske-ekonomiky.html>>
15. *Oficiální stránky Finance.cz*. [online]. [cit. 2012-04-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/347331-kaucuk-mirne-posiloval/>>

16. PILÍK, Michal., Fakulta managementu a ekonomiky, 2008. *Průmyslový marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2. Vyd., ISBN 978-80-7318-656-2
17. PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0511-2.
18. PORTER, Michael E. Porter, 1997. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria. ISBN 80-856-0512-0.
19. *Průmyslové pneumatiky*, 2011, Solideal.
20. *Výroční zpráva Česká gumárenská společnost*. [online]. 2006. Praha. [cit. 2006-03-10]. Čeština. Dostupný z WWW: <<http://cgs.eu/index.php?stranka=1&rid=191&tit=1&PHPSESSID=f89d6ae97df75b411cccff8bb17095b8>>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a.s.	Akciová společnost
ČGS	Česká gumárenská společnost
PLC	Product life cycle – životní cyklus výrobku
MPT	Multipurpose tyres- víceúčelové pláště
NAFTA	Severoamerická dohoda o volném obchodu
OEM	Original equipment manufacturer - označuje výrobce zařízení, jenž při výrobě používá díly, komponenty a zařízení od jiných výrobců, a hotový výrobek prodává pod svou vlastní obchodní značkou.
Etc.	Et cetera – a tak dále

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - konkurenční typologie podle počtu producentů a diverzifikace produktu v tržním prostředí .....	17
Obrázek 2 - Porterova analýza konkurenčních sil .....	21
Obrázek 3 - Průběh životního cyklu průmyslových výrobků (Pilík, 2008).....	24
Obrázek 4 - Distribuční kanály na průmyslovém trhu (Pilík, 2008) .....	25
Obrázek 5 - Struktura České gumárenské společnosti-ČGS .....	27
Obrázek 8 - Konstrukce pneumatik .....	34
Obrázek 9 - Značení pneumatik .....	35

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - Počty prodaných pneumatik pro vysokozdvížené vozíky firmy Mitas podle států.....	38
Tabulka 2 - Prodej pneumatik Mitas pro vysokozdvížené vozíky dle rozměrů. ....	39
Tabulka 4 - Srovnání konkurentů podle počtu vyráběných dezénů v daném rozměru pneumatiky. ....	52
Tabulka 5 - Srovnání konkurentů podle cen nejvíce prodávaných pneumatik v CZK.....	53
Tabulka 6 - počty zaměstnanců daných firem. ....	53
Tabulka 7 - Hrubý obrat prodeje pneumatik pro vysokozdvížené vozíky v mil. Kč. ....	54

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 - Rozdělení tržeb za rok 2010 podle teritorií v %.	31
Graf 2 - Rozdělení tržeb za rok 2010 podle sortimentu v %.	32
Graf 3 - Počty prodaných pneumatik pro vysokozdvížené vozíky společnosti Mitas v Evropě v kusech. (vlastní zpracování).	37
Graf 4 - Prodej pneumatik Mitas pro vysokozdvížené vozíky dle rozměrů.	39
Graf 5 - Prodeje pneumatik společnosti Continental v roce 2010 podle teritorií	46
Graf 6 - Hrubý obrat prodeje pneumatik pro vysokozdvížené vozíky v mil. Kč.	54

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Vzorník pneumatik z katalogu pro vysokozdvížené vozíky firmy Mitas



**PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY**