

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Bakalářský studijní program Ekonomika a management
studijní obor: Marketing
realizovaný na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín

ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI
ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

Bakalářská práce

Vypracoval: Jana Bednaříková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.

Zlín 2005

ANOTACE

Má bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenčního prostředí firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

Cílem mé práce bylo analyzovat současnou situaci firmy, její konkurenční prostředí a postavení vůči přímé konkurenci. Analýzu konkurence jsem doplnila o Porterův 5-ti faktorový model konkurenčních sil. V závěru jsem navrhla strategii k upevnění pozice firmy na trhu.

ANNOTATION

My Bachelor thesis is focused on the analysis of competing environment of the company ORLIK-KOMPRESORY.

The aim of my thesis was to analyse current situation of the company, its competing environment a position on the market towards its direct competition. The competition analyse I complemented with Porter's five factors model of competing powers. In the conclusion I recommended a preferable strategy for strengthening company's position on the market with compressed air.

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za vedení a cenné připomínky důležité při psaní mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat firmě ORLÍK-KOMPRESORY v.d. a jejím zaměstnancům, kteří mi poskytli potřebné materiály, rady a své zkušenosti z oboru.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Analýza konkurenčního prostředí společnosti ORLÍK-KOMPRESORY v.d.“ vypracoval(a) samostatně pod vedením Ing. Radomily Soukalové, Ph.D.

K práci jsem použil(a) literatury a pramenů, uvedených v seznamu.

Ve Zlíně, dne 10.4.2005

.....

podpis

Souhlasíme – nesouhlasíme^{*)} s tím, aby bakalářská práce byla k dispozici v knihovně pro potřeby studentů bakalářských studijních programů realizovaných na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín.

Ve dne

.....

podpis zástupce firmy

^{*)} nevyhovující škrtněte

OBSAH

1. Úvod	6
2. Teoretická část	8
2.1. Analýza SWOT	8
2.1.1. Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)	8
2.1.2. Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek)	9
2.2. Identifikování konkurence podle postavení na trhu	10
2.2.1. Strategie tržních vůdců	10
2.2.2. Strategie tržních vyzyvatelů	12
2.2.3. Strategie tržních následovatelů	13
2.2.4. Strategie tržního troškaře	13
2.3. Typy konkurentů podle očekávaných reakcí	14
2.3.1. Laxní konkurent	14
2.3.2. Vybíravý konkurent	14
2.3.3. Konkurent – tygr	14
2.3.4. Stochastický konkurent	14
2.4. Porterův model konkurenčních sil	15
2.4.1. Hrozba ze strany nově vstupujících firem	16
2.4.2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	17
2.4.3. Vyjednávací vliv odběratelů	18
2.4.4. Vyjednávací vliv dodavatelů	19
2.4.5. Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů	19
2.4.6. Vliv vlády v odvětvové konkurenci	20
3. Analytická část	21
3.1. Profil společnosti	21
3.1.1. Základní přestavení	21
3.1.2. Statutární orgán	21
3.1.3. Předmět podnikání	22
3.1.4. Transformace po roku 1989	23
3.1.5. Zaměstnanci	23
3.1.6. Provozy	23
3.1.7. Finanční stránka	23
3.1.8. Systém managementu jakosti	23
3.1.9. Vize společnosti	24
3.2. SWOT analýza	25
3.2.1. Silné stránky	25
3.2.2. Slabé stránky	25
3.2.3. Příležitosti	26
3.2.4. Ohrožení	26
3.3. Konkurence firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.	29
3.4. Identifikování konkurence podle postavení na trhu	29
3.4.1. Vůdce	30
3.4.2. Vyzyvatel	32
3.4.3. Následovatelé	33
3.4.4. Troškař	36
3.4.5. Shrnutí kapitoly Identifikování konkurence dle postavení na trhu	36

3.5. Typy konkurentů podle očekávaných reakcí	38
3.6. Porterův model konkurenčních sil	39
3.6.1. Hrozba ze strany nově vstupujících firem	39
3.6.2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	41
3.6.3. Vyjednávací vliv odběratelů	43
3.6.4. Vyjednávací vliv dodavatelů	44
3.6.5. Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů	45
3.6.6. Vliv vlády v odvětvové konkurenci	45
3.6.7. Shrnutí Porterova modelu konkurenčních sil	46
4. DOPORUČENÍ	47
4.1. Produkt	47
4.2. Distribuce	48
4.3. Cena	49
4.4. Komunikace	50
4.4.1. Péče o zákazníky	50
4.4.2. Semináře a školení	51
4.4.3. Reklamní aktivity a inzerce	51
4.4.4. Prodejní akce a soutěže	52
4.4.5. Sponzoring	52
4.4.6. Direct marketing	53
4.4.7. Veletrhy a výstavy	53
5. Závěr	54
6. Resumé	56
7. Použitá literatura	59
Přílohy	60

1. ÚVOD

Každý podnik má své konkurenty. A žádný podnik by nikdy neměl své konkurenty ignorovat. Schopnost rychleji něco rozpoznat, rychleji se učit a rychleji reagovat představuje klíčovou konkurenční výhodu. Jak říká Kotler: „Mít konkurenční výhodu je jako mít střelnou zbraň v souboji, kde ostatní mají pouze nože.“

Ve své práci se chci zaměřit na analýzu konkurenčního prostředního výrobního družstva **ORLÍK-KOMPRESORY** se sídlem v České Třebové. Společnost se zabývá hlavně výrobou a prodejem pístových a šroubových kompresorů. V tomto odvětví je již tradiční firmou na trhu, která po 30 let zastávala monopolní roli v oblasti vzduchových kompresorů do 100 m³/hod..

Zaměřím se především **konkurenci firmy v oblasti prodeje a výroby kompresorů do 100 m³/hod.** Konkurence na trhu s kompresory, zvláště pak kompresory do 100m³/hod. je velmi silná. Z českých firem jsou však významné pouze dvě a to ORLÍK-KOMPRESORY v.d. a ATMOS Chrást s.r.o. Ostatní firmy jsou se zahraniční účastí.

Smyslem pozorování konkurence je přinést informace o současné a potencionální rivalitě mezi firmami poskytující stejný produkt, ale i o míře ohrožení těmito podniky, které nabízejí alternativní způsoby uspokojení dané potřeby. Organizace by měla neustále porovnávat své výrobky či služby, jejich ceny, prodejní cesty a způsob i intenzitu propagace s produkty a marketingovou taktikou konkurentů. V poslední době mnoho firem vytváří marketingové oddělení, které se systematicky zabývají také analýzou konkurence. Tyto oddělení se snaží maximalizovat hodnotu schopností odlišujících se od jejich konkurentů. Výsledkem konkurenční analýzy by mělo být tedy určení konkurenční pozice firmy.

Důkladné poznání konkurentů považuji za velmi cenné. Často se však podceňuje nebo bývá povrchní a nedostatečné. Už v dávné minulosti věděli úspěšní vojevůdci, že důkladná znalost protivníka znamená polovinu úspěchu.

Cílem mé práce je upozornit firmu na existenci a hrozby konkurence, určit její postavení vůči těmto konkurenčním firmám. Dále tuto konkurenci analyzovat a upozornit na její silné a slabé stránky jednotlivě. Ve své práci se zaměřím na přímou konkurenci, ale také na pět konkurenčních sil podle Portera. Firmě také navrhnou hlavní cíle a strategie na které by se měla do budoucna zaměřit.

Jednou z klíčových vlastností úspěšné organizace je její jedinečnost a odlišnost od konkurentů. Proto by měla analýza konkurence hrát důležitou roli. Studium konkurence však nesmí být chápáno jako snaha nalézt způsob, jakým eliminovat soupeřovu konkurenční výhodu, ale jako snaha identifikovat oblasti, ve kterých se může firma od konkurenta odlišit a využít je k nenapodobitelnému vytvoření hodnoty zákazníkovi a k dosažení zisku. Imitace konkurenta totiž nepřináší efekt, protože konkurent má časovou výhodu. Kdyby se navíc organizace snažily neustále navzájem imitovat, zvyšovaly by se sice standardy, ale vytratila by se konkurence, protože by všichni činili

identické kroky. Každá imitace je navíc finančně náročná. Už proto se chci zaměřit také na určení odlišných konkurenčních výhod společnosti ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

Myslím si, že podnik musí neopomenout také na slabé stránky soupeře a hledat cesty, kterými lze poskytnout zákazníkům maximální užitnou hodnotu a odlišit se. Rozborem konkurenčních výrobků se však v této práci nebudu zabývat, pouze nabízenou produktovou řadou. A to z jednoho hlavního důvodu, výrobek a jeho vlastnosti by měla, podle mého názoru, neustále zkoumat a rozebírat oddělení zabývající se technickým vývojem.

2. TEORETICKÁ ČÁST

Nejdříve provedu analýzu současného stavu firmy pomocí SWOT analýzy. Identifikuji tedy její silné a slabé stránky spolu s hrozbami a příležitostmi firmy.

2.1. Analýza SWOT

Jedná se o komplexní hodnocení veškerých stránek fungování firmy a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů.

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin – silné nebo slabé vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující příležitosti a ohrožení vnějšího prostředí. Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a ohrožením na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

SWOT je zkratka slov pocházejících z angličtiny – Strengths (přednosti, silné stránky), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). SWOT analýza tedy představuje především kombinaci dvou analýz SW a OT. Vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Analýza SWOT je zvláště pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

- poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace,
- z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci nejvhodnější,
- může být prováděna periodicky, tak aby informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem,
- vede ke zlepšené výkonnosti podniku.

2.1.1. Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)

Tato analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou firmě (projektu) přinést výhody. Současně však nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude firma (projekt) zápasit. Jedná se o rozbor vlivů a rozhodujících sil makroprostředí (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují její podnikání.

Analýzou příležitostí předvídá organizace příznivé vlivy pro její budoucnost To, co může být pro jednu firmu příležitostí, pro druhou to může znamenat hrozbu. Marketingové příležitosti mohou být klasifikovány z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. [7]

Hrozbou prostředí rozumíme výzvu vzniklou na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku či k vážným poruchám a stagnaci v činnostech. Může jimi být například domácí či zahraniční konkurence. Působení může ovlivňovat svými rozhodnutími i vláda zavedením protimonopolních (domácí konkurence) či ochrannářských opatření na domácí výrobky (zahraniční konkurence). První opatření je zavedeno ve všech zemích s rozvinutou tržní ekonomikou. Dalším negativním jevem může být stagnující ekonomika (hospodářská recese), vysoká úroková míra, politická nestabilita, legislativní opatření, ohrožení životního prostředí aj. Hrozby by měly být klasifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu.

Identifikováním a zhodnocením příležitostí a hrozeb v určité organizaci můžeme předpovědět přitažlivost směru podnikání:

- pokud vysoce převládají příležitosti – směr podnikání je příznivý,
- pokud je vysoký stupeň možných negativních vlivů a zároveň pozitivních příležitostí je možnost dosažení vysokého výsledného efektu (např. zisku), riziko je však vysoké,
- pokud je vysoká možnost negativních vlivů s minimem příležitostí, firma se zřejmě dostane do problémů, které bude obtížně překovávat.

2.1.2. Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek)

Pro předpověď možného vývoje organizace (projektu) je důležitá zásadní otázka – jak budou její aktivity ovlivňovat vnitřní vlivy. Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnost tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každého podniku pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky. Každý z vlivů nemá stejnou váhu ve svém výsledném působení. [7]

Mezi hlavní vlivy, které je třeba analyzovat patří:

- výrobní zařízení a technologie (např. používaná technologie, vybavenost stroji, kapacita aj.),
- personální faktory (fluktuace, kvalifikovanost, motivace pracovníků, vztah k firmě aj.),
- financování (finanční vybavenost, rentabilita, dosažitelnost finančních zdrojů, velikost vlastních zdrojů aj.)
- organizace a řízení (pružný a schopný management, dobrá organizace práce, schopnost týmové práce aj.),
- marketingová síla firmy (image podniku, kvalita produkce a servisních služeb, podíl firmy na trhu, inovace výrobků a služeb, úroveň, rozsah a kvalita distribuce, úroveň propagace aj.),
- úroveň marketingové komunikace.

Rozbor by měl poskytnout dostatečně objektivní informace o silných a slabých stránkách firmy. Je v zájmu firmy, aby byl prováděn pravidelně a objektivně.

Na základě této analýzy je však také zřejmé, že silné stránky se nemusí vždy změnit ve výhodu. Důvodem může být například nízká důležitost. Obdobně i soustředění na překonání slabých stránek nemusí přinést očekávaný efekt, jestliže náklady na jejich změnu převýší celkový užitek.

2.2. Identifikování konkurence podle postavení na trhu

Po provedení analýzy současného stavu zahrnující rozbor síly, slabosti, příležitosti a ohrožení podniku, tj. vnějších a vnitřních vlivů působících na organizaci, přistoupím k identifikování přímé konkurence z hlediska jejich postavení na trhu.

Podle Kotlera může být toto postavení **vedoucí, vyzyvatelské, následovatelské nebo troškařské**. Idealizovaná struktura trhu je tvořena: vedoucí firmy 40 %, vyzyvatelé 30 %, následovatelé 20 % a troškaři 10 %.

Vedoucí firmy mají zpravidla největší podíl na trhu, který si pevně hlídají. Občas se je tržní vyzyvatelé pokusí o tento podíl připravit. Následovatelé naopak touží po tom, aby si udrželi své postavení a snaží se co nejvíce přizpůsobit strategiím tržních vůdců. Troškaři obsluhují tržní výklenky a nemají zájem o velké firmy.

2.2.1. Strategie tržních vůdců

Mívá největší podíl na trhu a působí na ostatní firmy, aby prováděli změny např. cenové, k zavádění nových výrobků, nových forem distribuce a propagace. Je ostatními firmami respektována. Firmy se s ní snaží soupeřit, snaží se ji napodobovat nebo se jí vyhýbají.

Když vůdce nemá pevné monopolní postavení, musí být pořád ve střehu. Ostatní firmy na něj neustále útočí a snaží se získat výhody na úkor jeho chyb. Vedoucí firmy se musí chovat značně konzervativně narozdíl od vyzyvatelské. Nesmí podcenit své konkurenty, jinak by mohla klesnout. Může se také v očích zákazníků zdát zastaralá na rozdíl od nových a dravých značek. Často se stává, že náklady dominantních firem rostou mnohem rychleji než jejich zisky.

Pokud si firma přeje zůstat i nadále na prvním místě, musí najít způsob, jak zvětšit celkovou poptávku trhu, musí ochránit stávající tržní podíl a může se pokusit o zvýšení svého podílu na trhu i v případě, že celková velikost trhu zůstane stejná.

Nejvíce obvykle získá firma tehdy, jestliže se **zvětší celkový trh**. Toho může dosáhnout tím, že najde nové uživatele, nové využití pro své výrobky anebo větší spotřebu svých výrobků. Nové uživatele získá např. strategií pronikání na trhy, tzn. že získá zákazníky, kteří výrobek dosud neužívali. Může také použít strategii nových trhů nebo strategii geografického rozšíření např. prodej v jiných zemích.

Trh může být také rozšířen tím, že se objeví a propaguje **nové užití** výrobku. Nové užití může přijít jak ze strany organizace, tak ze strany zákazníka. Důležitá je však pro firmu propagace nového užití.

Poslední strategií jak rozšířit trh je **větší užití** výrobku. Jestliže se podaří výrobci přesvědčit zákazníky, aby výrobek používali častěji, může spotřeba výrobku značně vzrůst.

Jak jsem se již zmínila, musí vůdce musí zůstat ve střehu, protože ostatní firmy na něj útočí. Konkurent může být domácí, ale i zahraniční. Nejlepší obranou **je nepřetržitá inovace**, tj. vývoj nových produktů a služeb pro zákazníky, zvyšováním účinnosti distribuce a snižováním nákladů. Tak si může udržet svou konkurenceschopnost a hodnotu pro zákazníky. Musí se snažit o udržení nízkých nákladů a jeho ceny musí být v souladu s hodnotami, které zákazník od značky očekává.

Vedoucí firma musí zvažovat, které oblasti je důležité bránit i za cenu určitých ztrát a kterých se může vzdát bez velkého rizika. Nemůže na trhu bránit všechny své pozice, protože jakýkoli útok ohrozí zisk. Pokud se však brání a reaguje rychle může ztráty zisku výrazně ovlivnit. Dominantní firmy mohou použít některé ze šesti obraných strategií:

- poziční obrana – základní myšlenkou je vybudovat neproniknutelné opevnění kolem svého teritoria,
- křídelní obrana – postaví část svých sil tak, aby kryly boky a slabá místa, popř. aby byly připraveny jako základna k možnému útoku,
- preventivní úder – agresivnější obraný manévr, kdy zaútočí jako první. Může vést partyzánskou válku na celém trhu, tím udržuje konkurenty v nejistotě nebo může obklíčit celý trh,
- aktivní obrana – firma nemůže nečinně přihlížet, jak konkurent snižuje ceny, intenzivně propaguje a zdokonaluje výrobky. Vedoucí firma má strategickou možnost frontálního útoku nebo zaútočit na slabá místa protivníka,
- pohyblivá obrana – není to jen bránění vlastního území, ale vedoucí firma při této obraně usiluje o přiměřené rozšiřování a diverzifikaci trhu,
- plánovaný ústup – neznamená to opuštění trhu, ale pouze vzdát se slabých míst a přesunout se na pevnější pozice. [2]

Vedoucí firma může zvyšovat svou ziskovost rozšiřováním tržního podílu. Na mnoha trzích znamená 1 % tržního podílu desítky milionů dolarů. Na našem českém trhu to sice většinou neznamená tolik, ale ve většině případů to není zdaleka nezanedbatelná částka. Náklady na dosažení většího podílu na trhu mohou však převýšit zisky, plynoucí z tohoto zvýšení. Než se do něj firma pustí, měla by zvážit tři faktory:

- antitrustové riziko,
- ekonomické náklady – ziskovost bude při překročení určitého podílu na trhu klesat a optimální velikost tohoto podílu je 50 %. Bude-li firma podíl dále zvyšovat, bude se tak díť na úkor ziskovosti,
- špatně zvolený marketingový mix – pokud společnost zvyšuje svůj tržní podíl výhradně pomocí snižování cen, ve skutečnosti si tržní podíl kupuje a následkem bude snížení zisku.

2.2.2. Strategie tržních vyzyvatelů

Snaží se útočit na vedoucí firmu a další a další konkurenty a ucházet se o tržní podíl. Existuje mnoho vyzyvatelů, kteří získali vedoucí postavení na trhu na úkor tržního vůdce. Vyzyvatelé si často kladou vyšší cíle a zvětšují své omezené zdroje, zatímco vedoucí firmy na trhu pracují se zaběhnutými postupy. Nejintenzivnější soupeření se projevuje v těch oborech, které se vyznačují vysokými fixními náklady, vysokými náklady na skladování a stagnující primární poptávkou.

Při rozhodování o strategických cílech řeší důležitou otázku – napadnout konkurenta a kterého? Může napadnout:

- vedoucí firmu na trhu – riskantní, ale výnosné v případě, že vedoucí firma neobsluhuje dobře trh,
- stejně velkou firmu, která nedělá dobře svou práci a nemá dostatek finančních zdrojů – firmy, které mají zastaralé produkty, vysoké ceny nebo špatně uspokojují zákazníky,
- na malé lokální nebo regionální firmy - cílem bude patrně likvidace společnosti.

Tržní vyzyvatel má na výběr z pěti útočných strategií:

- frontální útok – přímo proti výrobkům, reklamě, cenám a distribuci nepřítele,
- křídelní útok – příčinou je objevení mezer, které nejsou zaplněny, jejich zaplňování a rozvíjení v silné tržní segmenty. Větší pravděpodobnost úspěchu, vhodné pro útočníka, který má menší sílu než nepřítel,
- obkličovací manévr – rozsáhlý bleskový útok na několika frontách. Vhodné, když má útočník k dispozici velké zdroje a věří, že nepřítele porazí,
- obchvat – diverzifikace prostřednictvím vzájemně nesouvisejících výrobků nebo diverzifikace do nových geografických trhů se stávajícími výrobky, přesun k novým technologiím, které vytlačí stávající výrobky,
- partyzánská válka – malé, nepravidelně se opakující útoky na různá místa s cílem znepokojit a demoralizovat nepřítele např. výběrové snížení cen, intenzivní propagační akce aj. Nepřetržitý proud malých útoků způsobí nepříteli ve svém součtu daleko větší ztráty, dezorganizaci a zmatek než několik větších útoků. [2]

Jen zřídka se vyzyvateli podaří zvětšit tržní podíl, pokud se spoléhá pouze na jednu strategii. Další specifické strategie tržního vyzyvatele:

- nízké ceny – pokud má být úspěšná musí být jeho výrobky a služby srovnatelné s vedoucí firmou na trhu, zákazníci musí být citliví na cenu, vedoucí firma nesníží své ceny jako odvetu,
- levnější zboží – zboží průměrné nebo nízké jakosti za mnohem nižší cenu,
- prestižní zboží – vysoká jakost za vysokou cenu,
- rychlé rozšiřování škály výrobků – větší možnost výběru,

- inovace výrobku,
- zdokonalením služeb – nové nebo lepší služby,
- inovace distribuce – v současné době je velkým trendem elektronický obchod,
- snižování výrobních nákladů,
- intenzivní propagace – nemusí být účinné pokud se nepodaří přesvědčit spotřebitele.

2.2.3. Strategie tržních následovatelů

Chce vedoucí firmu následovat, nesnaží se s ní bojovat o prvenství. Chce si udržet svou pozici a nechce riskovat. Následovatel musí vědět, jak si udržet stávající zákazníky a jak získat určitý podíl nových. Často je cílem útoků vyzyvatelů, proto nesmí být pasivní. Hledá své cesty, které nevyvolávají odvetu. Využívá čtyři základní strategie:

- podvodník – kopíruje výrobky i jejich balení, prodává je na černém trhu nebo prostřednictvím nedůvěryhodných dealerů,
- parazit – napodobuje výrobky, distribuci, reklamu a jiné charakteristické znaky,
- imitátor – kopíruje pouze některé prvky výrobků,
- upravovatel – upravuje výrobky a často i zdokonaluje, často dochází k tomu, že se z něj v budoucnu stane vyzyvatel.

Celkově má následovatel menší zisky, protože nepřináší žádné inovace.

2.2.4. Strategie tržního troškaře

Téměř v každém odvětví se vyskytují firmy, které se specializují na obsluhování různých mezer a zákoutí trhu (tzv. výklenků). Vyhledávají skuliny na trhu a zpravidla se vyhýbají konfrontačnímu střetu s velkými společnostmi. [3]

Tyto firmy mohou být velmi ziskové, zpravidla nabízejí vysoké spotřební hodnoty. Často mají relativně vysoké ceny svých výrobků, vysokou firemní kulturu a jasnou vizi. Tržní troškař zná své zákazníky, většinou plní jejich přání mnohem lépe než ostatní firmy. Zákazníci uznávají přidanou hodnotu a jsou ochotni za ni platit. Tržní troškař ale také podstupuje velké riziko, a to když výklenek zmizí nebo do něj vstoupí konkurence.

Typická podnikatelská filozofie pro tržního troškaře je specializace. Rozlišujeme:

- specializaci na konečného uživatele – přizpůsobení individuálnímu zákazníkovi,
- vertikální specializace – zaměření na určitou vertikální úroveň výrobně-distribučního řetězce,

- specializace na malé , střední nebo velké zákazníky,
- specializace na specifické zákazníky – jeden nebo více hlavních zákazníků,
- specializace geografická,
- specializace výrobek a výrobkovou řadu,
- specializace vlastnosti výrobku – jakost, cenu, služby nebo distribuci.

Firma by se neměla spoléhat pouze na jeden výklenek, protože ten může časem zaniknout. Když bude mít silné postavení ve více výklencích, má větší šanci na přežití.

Po provedení klasifikace konkurentů podle toho, jakou roli hrají z hlediska jejich postavení na trhu, je budu klasifikovat i podle jejich odhadu očekávané reakce. Tyto reakce považuji za důležité informace pro stanovení budoucí vhodné reakce na útok konkurenta či stanovení vhodné strategie k útoku na konkurenci.

2.3. Typy konkurentů podle očekávaných reakcí

Každá organizace má svou filozofii podnikání, kultury. Rozlišujeme čtyři základní typy konkurentů – laxního, vybíravého, konkurenta – tygra a stochastického.

2.3.1. Laxní konkurent

Nereaguje rychle ani výrazně na pohyb a útoky konkurence. Je důležité vědět, proč tak firma reaguje laxně. To může být tím, že se domnívá, že zákazníci zůstanou věrni nebo neumějí rozpoznat včas pohyb konkurenčních firem nebo nemají dostatek sil na reakci.

2.3.2. Vybíravý konkurent

Reaguje pouze na určité formy útoku a ostatních si nevšímá. Znalost těchto reakcí, umožní lepší připravenost na útok.

2.3.3. Konkurent – tygr

Reaguje rychle a důrazně na jakékoli ohrožení svého trhu. Má ve zvyku bojovat až do konce. Je snazší zaútočit na ovečku než na tygra.

2.3.4. Stochastický konkurent

Jeho reakce se nedají předvídat, reaguje podle situace. Často se takto chovají malé firmy, útočí opatrně a pokud je to konkurenční útok nákladný, drží se zpět.

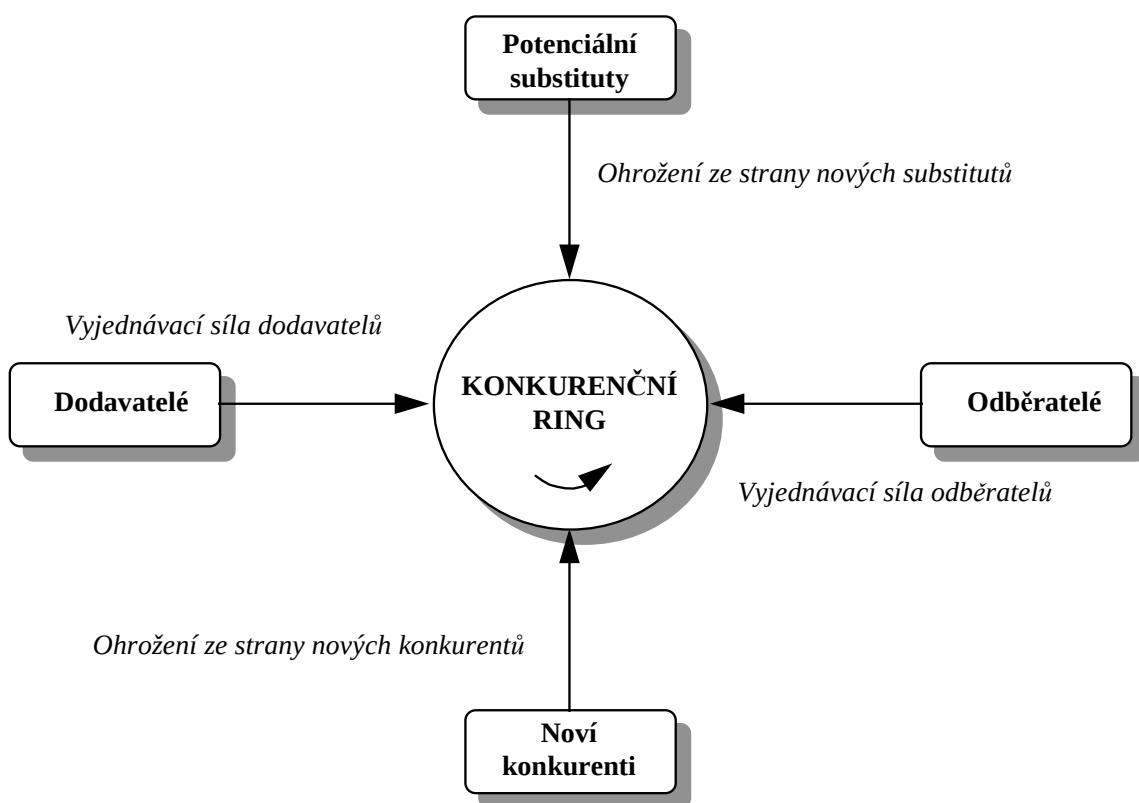
Některá odvětví se vyznačují neustálým konkurenčním bojem, jiná shodou.

2.4. Porterův model konkurenčních sil

Při podnikání se firma nesetkává jen s přímou konkurencí, ale je také součástí oborového okolí podniku. Podstatou formulování konkurenční strategie je, podle Portera, uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí a to zejména prostředí v odvětví, které považuje za klíčové. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií, firmě potenciálně dostupných.

Konkurence v odvětví trvale tlačí dolů míru výnosů z investovaného kapitálu na dokonale konkurenční minimální hladinu míry výnosů nebo míru výnosů, které by bylo možné docílit v „dokonale konkurenčním odvětví“. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách – nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů (obr. 1). Souhrnné působení těchto pěti sil určuje tedy intenzitu odvětvové konkurence a potenciál konečného zisku v odvětví, který se měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. [6]

Firma tedy musí těchto 5 sil správně identifikovat a hlavně snažit se, aby získala v co nejvíce faktorech konkurenční výhodu. Přejdeme tedy k definování zmíněných 5 sil.



Obr. 1. Hybné síly konkurence v odvětví

Pramen: Porter, 1994

2.4.1. Hrozba ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. [4]

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících **vstupních bariérách** v kombinaci s **reakcí stávajících účastníků**, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá.

Podle Portera existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- úspory z rozsahu – jde o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Úspory z rozsahu odrazují nové účastníky tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby a riskovali silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové znevýhodnění, což je pro ně stejně nežádoucí,
- diferenciaci produktu – konkurenční firmy mají své zavedené značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci anebo jen z toho, že byly v odvětví mezi prvními. Diferenciace nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků,
- kapitálová náročnost - nutnost investovat velké finanční částky jako podmínka konkurenceschopnosti vytváří vstupní překážku, zejména je-li nezbytné investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál může být nezbytně nutný nejen na nákup výrobních zařízení, ale rovněž na získání důvěry zákazníka, na nákup zásob nebo krytí počátečních ztrát,
- přechodové náklady - jednorázové náklady, jež musí vynaložit kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného. Tyto náklady mohou zahrnovat prostředky na přeškolení zaměstnanců, na nákup jiného doplňkového zařízení, náklady a čas, potřebné k otestování a zhodnocení nového zdroje, potřebu technické pomoci aj.,
- přístup k distribučním kanálům - potřeba zajistit distribuci vlastní produkce. Někdy musí k jejímu překonání firma vytvořit zcela nový distribuční kanál,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu - rozhodující výhody jsou spojeny s vlastnictvím technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha, vládní subvence aj.,
- vládní politika - vláda může limitovat, či dokonce uzavřít vstup do odvětví např. udělováním licencí, omezením přístupu k surovinám. Skrytějšími nástroji vládního omezování jsou závazné normy maximálně přípustného znečištění, bezpečnostní a technické předpisy, předpisy pro testování produkce, která má vztah ke zdraví.

Překážky vstupu se mohou v čase měnit.

Kromě překážek vstupu může ovlivnit vstup potenciálně nově vstupujícího obava z **reakce stávajících konkurentů**. Lze-li očekávat, že stávající účastníci zareagují silně a budou se snažit nově vstupujícímu působení v odvětví znepříjemnit, může ten změnit své rozhodnutí a nakonec do odvětví nevstoupit.

Přitažlivost trhu záleží také na **výstupních bariérách**. Mezi nejpřitažlivější segmenty patří ty, jejichž vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. V takovém případě může do odvětví vstoupit pouze málo firem, na druhé straně ty firmy, kterým se v odvětví nedaří, je mohou snadno opustit. Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale firmy více riskují tím, že v případech neúspěchu budou muset zdolat ekonomicky náročné bariéry výstupu z odvětví.

2.4.2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. [6]

Některé formy soupeření, zejména cenová konkurence, jsou však vysoce nejisté a s největší pravděpodobností zhoršují ziskovost celého odvětví. Snížení cen je snadno a rychle konkurenty vyrovnáno, a jakmile k němu dojde, sníží se příjmy všech firem, pokud není cenová elasticita poptávky v odvětví dost vysoká.

K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé.

Intenzita soupeření je podle Portera důsledkem řady vzájemně propojených strukturálních faktorů:

- početní nebo vyrovnání konkurenti,
- pomalý růst odvětví - při pomalém růstu odvětví se konkurence zvrhne v hru o podíl na trhu pro firmy, které usilují o expanzi,
- vysoké fixní nebo skladovací náklady - vysoké fixní náklady vytvářejí silný tlak na všechny firmy k naplnění kapacity, což často vede k prudkému snižování cen, je-li v odvětví přebytná kapacita,
- nedostatečná diferenciací nebo přechodové náklady – tam, kde produkt nebo služba mají povahu komodity nebo téměř komodity, řídí se zákazník při výběru především cenou a úrovní poskytovaných služeb. Diferenciací produkce na druhé straně vytváří jakési izolační vrstvy proti konkurenci, neboť zákazník preferuje určitého prodejce a zůstává mu věrný,
- rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích - tam, kde úspory z rozsahu diktuji rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích, může mít tento kapacitní růst chronicky rozkladný vliv na rovnováhu poptávky a nabídky, zejména za

situace, kdy hrozí, že se rozšíření kapacity nahromadí. Odvětví se může ocitnout v situaci opakujícího se období nadměrných kapacit a poklesu cen,

- různost konkurence- konkurenti, lišící se strategií, původem, silou osobnosti a mají rozdílné cíle a metody přístupu ke konkurenci a mohou na sebe navzájem narazit. Např. vlastníci malých firem se mohou spokojit s menší výnosovou mírou ze svého investovaného kapitálu, zatímco pro velkého konkurenta by tato nízká výnosová míra nepřicházela v úvahu. V takovém odvětví pak může postoj malých firem limitovat ziskovost velkých koncernů,
- vysoké strategické záměry - soupeření v odvětví se stává ještě vrtkavějším, jestliže větší počet firem vyčlenil na dosažení úspěchu vysoké částky. V takových situacích mohou být cíle těchto firem nejen rozdílné, ale navíc mohou přispět k další destabilizaci, neboť jsou expanzivní a jsou potenciálně ochotny obětovat zisk,
- vysoké překážky výstupu- jsou-li tyto překážky vysoké, nadbytečná kapacita z odvětví nezmizí a ziskovost celého odvětví může být v důsledku toho trvale nízká.

Faktory, které určují intenzitu konkurenčního soupeření, se mohou měnit. Velice častým příkladem jsou změny odvětvového růstu v důsledku rozvoje odvětví. Jak se odvětví rozvíjí, míra jeho růstu klesá, což se odráží v sílícím soupeření a klesajícím zisku. K další časté změně v soutěžení dochází, když v důsledku akvizice proniknou do odvětví osobité rysy. Rovněž technologická inovace může zvednout hladinu fixních nákladů ve výrobním procesu a prohloubit záluďnost soupeření.

2.4.3. Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví.

Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti:

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje,
- produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů,
- produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované,
- jestliže nehrozí velké přechodové náklady,
- jestliže docílí nízkého zisku,
- odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace,
- produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb,
- odběratel je plně informován o poptávce, skutečných tržních cenách, či dokonce o dodavatelových nákladech.

Většina těchto zdrojů vyjednávací převahy odběratele pochází od spotřebitelů, případně od odvětvových a komerčních odběratelů. Spotřebitelé jsou citlivější vůči ceně, jedná-li se o nediferencovanou produkci či takovou, která je drahá v poměru k jejich příjmům, případně jim nezáleží příliš na kvalitě.

Vyjednávací vliv velkoobchodníků i maloobchodníků se řídí stejnými pravidly, ovšem oba mohou vyvinout silný tlak i tehdy, jsou-li schopni ovlivnit zákaznicko rozhodnutí o koupi.

K výběru skupiny odběratelů by měla daná společnost přistupovat jako ke strategickému rozhodnutí zásadní důležitosti. Společnost může vylepšit své strategické postavení tím, že najde odběratele, kteří mají co nejmenší schopnost ji zpětně ovlivňovat.[6]

2.4.4. Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. [4]

Skupina dodavatelů má převahu, platí-li podmínky:

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává,
- dodavatelská skupina nečelí jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny,
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání,
- skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady,
- skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů.

Stejně jako v případě odběratelů může firma zlepšit své postavení pomocí kvalitní strategie.

2.4.5. Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskem odvětví [6]

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Substituční produkty, které si zasluhují největší pozornost, jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku.

V druhém případě vstupují substituty často rychle do hry za situace, kdy se z nějakých důvodů zostří konkurence v jejich odvětví a vyvolá snížení cen nebo zlepšení výkonů.

Analýza těchto trendů je podle Portera důležitá při rozhodování, zda strategicky usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou.

2.4.6. Vliv vlády v odvětvové konkurenci

Vládu je třeba uznávat jako faktor potenciálně ovlivňující téměř všechny aspekty struktury odvětví, a to jak přímo, tak nepřímo.

V mnoha odvětvích je vláda jedním z odběratelů či dodavatelů, prostřednictvím zvolené politiky může ovlivňovat konkurenci, stanovuje limity chování firem v odvětví, může působit na růst odvětví či strukturu nákladů, může ovlivňovat vstupní i výstupní překážky, regulovat postavení odvětví vzhledem k substitutům.

Porter tvrdí, že žádná strategická analýza nemůže být úplná, aniž by zhodnotila, jak ovlivní strukturální podmínky na všech úrovních současná a budoucí vládní politika.

3. ANALYTICKÁ ČÁST

Analytickou část zahájím základním představením společnosti, ve které budu analýzu provádět. Uvedu zde základní informace o vedení společnosti, o oboru podnikání a další údaje, které považuji za důležité pro mou práci.

3.1. Profil společnosti

3.1.1. Základní přestavení

Název společnosti: ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo
Sídlo: Česká Třebová, Kubelkova 497
Právní forma: družstvo
Den vzniku: 7. července 1954
Identifikační číslo: 000 29 807

Firma je zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové. Družstvo je společenstvím neuzavřeného počtu osob založeným za účelem podnikání. Družstvo je právnickou osobou. Za porušení svých závazků odpovídá celým svým majetkem. Právní poměry družstva upravuje Obchodní zákoník a stanovy družstva.

3.1.2. Statutární orgán

Představenstvo:

předseda: Jaroslav Procházka, r.č. 490107/237, Č. Třebová, Slovanská 998
místopředseda: Ladislav Horák , r.č. 480430/406, Svitavy, Gorkého 46
člen: Pavel Sinkule, r.č. 501123/352, Česká Třebová, Polní 2010
člen: Libor Dostál, r.č. 560914/2209, Dlouhá Třebová, Na skalce 335
člen: Ing. Alena Rybková, r.č. 555809/2287, Č. Třebová, Boženy Němcové 1355

K zastupování družstva je oprávněn předseda nebo místopředseda a další člen představenstva. V nepřítomnosti předsedy a místopředsedy podepisují jiní dva členové představenstva.

Základní členský vklad: 10.000,- Kč
Zapisovaný základní kapitál: 300.000,- Kč
Výše částky převedené do nedělitelného fondu: 100,066.998,68 Kč
Základní členský vklad u právnických osob a podnikatelů činí min.100.000,-- Kč.

3.1.3. Předmět podnikání

- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely,
- výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů,
- montáž a opravy vyhrazených elektrických zařízení,
- opravy, rekonstrukce vyhrazených tlakových zařízení,
- výroba rozvaděčů nízkého napětí,
- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků,
- skladování zboží a manipulace s nákladem,
- specializovaný maloobchod,
- ubytovací služby,
- poskytování technických služeb,
- nástrojařství,
- kovoobráběčství,
- hostinská činnost,
- silniční a motorová doprava nákladní.

Ve svém počátku družstvo zajišťovalo drobnou kovovýrobu a služby. Původní název neslo: „Výrobní kovodělné družstvo invalidů Orlík Česká Třebová“. Družstvo bylo ustaveno na ustavující valné hromadě 8.dubna 1954. Podle usnesení členské schůze družstva ze dne 6.12.1965 byla zapsána změna názvu a sídla tak, jak je výše uvedeno. V roce 1956 byly poprvé zařazeny do výrobního programu vzduchové kompresory. Postupně se tato výroba kompresorů stává hlavním výrobním programem. Zlomem ve vývoji družstva byl rok 1964, kdy byla převzata výroba kompresorů typu JSK od n.p. ČKD Žandov. Tím se družstvo stává největším výrobcem vzduchových pístových kompresorů poháněných elektromotorem do výkonnosti 75 m³/hod. v tehdejší ČSSR.

V současnosti jsou hlavním výrobním programem **vzduchové pístové kompresory** od výkonnosti 1,35 m³/hod. do 51 m³/hod. a šroubové kompresory od 5,5 kW do 30 kW.

Družstvo se též zabývá zprostředkovaným prodejem šroubových kompresorů o výkonnosti od 40 do 1300 m³/hod. a bezmaznými vzduchovými pístovými kompresory do výkonnosti 24 m³/hod. Úpravu stlačeného vzduchu řeší družstvo nabídkou celé řady filtrů a prodejem typové řady vymrazovacích sušiček vzduchu. Zprostředkovaný prodej je prováděn v souladu s platnou legislativou ČR.

Zároveň s tímto družstvo zabezpečuje kompletní řešení výroby, úpravy i spotřeby tlakového vzduchu zajišťováním projekční činnosti rozvodů stlačeného vzduchu s následnou realizací přímo u zákazníka. Současně s výrobou vzduchových pístových

a šroubových kompresorů družstvo zajišťuje kompletní servis a generální opravy svého sortimentu.

Vedlejším výrobním programem je montáž strojů a podskupin strojů pro olepování dřevotřískových desek dle specifikace zákazníka a lisování plastových výrobků.

3.1.4. Transformace po roku 1989

Družstvo prošlo v období privatizace transformací dle zákona 91/1991. V roce 1992 byl transformován její majetek do dvou skupin:

- a) do nedělitelného fondu, který činí 100 miliónů korun. S nedělitelným fondem nesmí společnost jakkoliv manipulovat,
- b) zbylý majetek byl dle stanovených pravidel převeden na podíly, které obdrželi zaměstnanci.

O rok později byla zavedena vnitřní obratovost těchto podílů.

V současné době je členem družstva 97 zaměstnanců, kteří vlastní podíly v různé výši. Minimální členský vklad je 10.000,- Kč. Z celkového počtu 97 družstevníků drží 6 osob **73,3 %** hodnoty členských podílů. Jsou jimi především členové představenstva. Rozhodujících **51 %** hodnoty ze všech podílů družstva vlastní jeden člověk a to předseda představenstva - pan Jaroslav Procházka.

3.1.5. Zaměstnanci

Družstvo má v současnosti cca 210 zaměstnanců, z tohoto počtu je více jak 58 % osob se změněnou pracovní schopností, čímž má zároveň charakter družstva invalidů.

3.1.6. Provozy

Družstvo má dvě samostatné provozovny, hlavní je v České Třebové (výroba a prodej kompresorů, servis, garanční opravy a lisování plastických hmot), provozovna Svitavy (montáž strojů a podskupin strojů pro olepování dřevotřískových desek).

3.1.7. Finanční stránka

Roční obrat družstva přesahuje 260 mil. Kč ročně. Z toho činí hrubý zisk cca 2.000.000,-. Družstvo cizí kapitál téměř nevyužívá. Za posledních 8 let použili cizího kapitálu pouze dvakrát. Před dvěmi lety k částečnému financování pořízení obráběcího centra. Minulý rok využili úvěru k pořízení dalšího obráběcího centra.

3.1.8. Systém managementu jakosti

Systém managementu jakosti je zaveden a aplikován v sídle firmy ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo, Česká Třebová, Kubelkova 497 a na provozovně družstva ve Svitavách. ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo, získalo v roce 1997 certifikát dle ISO 9001:1994. V říjnu 2003 družstvo obdrželo nový certifikát na recertifikaci dle ISO 9001:2000.

3.1.9. Vize společnosti

Společnost chce být spolehlivým dodavatelem kompresorových stanic a souvisejících služeb pro širokou oblast využití, efektivně zvyšovat tržní podíl na trhu a tím vytvářet hodnoty pro zákazníky, zaměstnance a majitele.

3.2. SWOT analýza

Základní pomůckou marketingu jsou znalosti. V této části se proto budu zabývat analýzou současného stavu firmy a budu se snažit podchytit všechny rozhodující vlivy. SWOT analýza zahrnuje rozbor síly, slabostí, příležitostí a ohrožení podniku (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis), tj. rozbor vnějších a vnitřních vlivů působících na organizaci.

3.2.1. *Silné stránky*

- ORLÍK-KOMPRESORY v.d. bylo a je symbolem kvalitních českých výrobků s dlouholetou tradicí,
- 50-ti letá tradice výroby a vývoje, dříve monopolní výrobce na českém trhu,
- ceny odpovídající kvalitě výrobků a služeb,
- moderní technologie,
- kapacitní možnosti,
- výhodná poloha pro distribuci výrobků po ČR,
- region, kde je relativně levná pracovní síla,
- možnost zakoupení náhradních dílů na všechny typy kompresorů dodávaných výrobcem již od padesátých let,
- cenová výhoda u služeb, zvláště poskytovaném servisu, proti zahraniční konkurenci,
- systém managementu jakosti.

3.2.2. *Slabé stránky*

- méně zkušený a nevýkonný management působící neprofesionálně,
- malá pružnost managementu – krátkozrakost,
- nepříliš dobrá pověst zaměstnavatele v regionu a podprůměrné mzdy,
- nedostatek vlastních externích prodejců,
- není zpracovaná segmentace trhu,
- nedostatečné marketingové informace – konkurence, cena, produkt, distribuce, komunikace,
- malá **povědomost** o značce a firmě a prezentace vůči veřejnosti, působí zastaralým dojmem,
- nedostatečné využití internetového obchodování tzv. e-commerce,
- malé nebo nedostatečné využití nebytových prostor firmy a ubytovacích kapacit rekreačního střediska firmy.

3.2.3. Příležitosti

- nové typy kompresorů – pestřejší nabídka,
- vybudování větší obchodně distribuční sítě,
- projektování a konstrukce – komplexní nabídka systémů – realizace „na klíč“ a navázání přímé spolupráce s realizačními a stavebními firmami,
- poskytování 24 hodinového servisu na své výrobky,
- zvyšování kvality nových pracovních míst s příležitostí přiblížit výši mezd celorepublikovému průměru,
- vypracování kvalitní marketingové strategie, provedení segmentace trhu a zaměření na cílový trh a sledování konkurence,
- zviditelnění se vůči veřejnosti,
- využití direct marketingových aktivit,
- zavedení databáze pro sledování vlastních zákazníků s možností informovat je o novinkách – např. klubové členství, výhodné také pro určení koncových zákazníků,
- zavedení internetového obchodu,
- nové trhy v EU i mimo EU - Slovenská republika jako slibný trh.

3.2.4. Ohrožení

- cenová válka,
- dovoz levných zahraničních výrobků – jedná se především o menší typy kompresorů, prodej v supermarketech,
- kvalifikovaná pracovní síla - trend migrace mladých lidí do větších měst,
- malý zájem o práci v regionu osobami se změněnou pracovní schopností,
- nároky na vzdělání a rozvoj pracovníků – jazykové znalosti,
- slabý marketing a nedostatečná orientace na zákazníka,
- nezachycení včas aktuálních trendů v průmyslu,
- silný a zkušený konkurent Schneider Bohemia,
- revoluční technologie měnící způsob výroby stlačeného vzduchu,
- slabá vláda, přebujelá byrokracie.

Silnou stránkou společnosti je to, že navazuje na tradici výroby a vývoje, poskytuje své výrobky na trhu už více než 50 let. V tomto oboru se částečně věrnost projevuje u zákazníků, kteří vlastní starší české kompresory Orlík, vyrobené i 20 až 30 let nazpět. Velkou konkurenční výhodou je, že společnost nabízí náhradní díly na

kompresory i 20 až 30 let staré. Proti konkurenci má tyto díly levnější. Většina konkurentů v oboru nejsou přímí výrobci, ale spíše obchodníci. V důsledku toho je i levnější poskytovaný servis. V tomto oboru je nutné zdůraznit, že pokud si zákazník koupí kompresor, je pak svázán se společností. Hlavně u větších kompresorů mu nikdo jiný než firma, od které kompresor koupil, neprovede pravidelný servis.

Slabou stránkou firmy je určitě její vrcholový management. Ten vidí společnost stále na prvním místě v konkurenčním boji, ačkoli tomu už několik let není. Je potřeba, aby pochopili, že nestačí jen čekat, že se zákazník sám ozve. Je nutné firmu více prezentovat, protože se stále objevují zákazníci, kteří si mysleli, že firma po roce 1989 zanikla. Prezentace na Strojírenském veletrhu jednou za rok a v Mnichově nestačí.

Dále je zde také nepříliš dobrá pověst firmy jako zaměstnavatele. V tomto regionu je všeobecně velká nezaměstnanost a společnost z toho těží. Podprůměrné mzdy a malé sociální jistoty jsou myslím také důsledkem toho, že spousta mladých lidí odchází do větších měst.

Společnost ORLÍK-KOMPRESORY v.d. také podcenila význam vlastních prodejců, kteří přijedou přímo k zákazníkovi. Z vlastní zkušenosti jsem si ověřila, že pokud se zákazníkovi v tomto oboru věnujete individuálně, zjistíte jeho skutečné potřeby a vysvětlíte veškeré technické údaje, které by měl pro své rozhodnutí znát, je to daleko účinnější než poskytnutí i výrazně nižší ceny. Samozřejmě ale také záleží na vystupování a prezentaci samotného prodejce.

Ačkoli marketing zaznamenal v několika posledních letech obrovský vzestup, zvláště v České republice, společnost jeho roli podcenila. Těžila stále ze své role monopolu na trhu a podcenila malou, ale rychle rostoucí konkurenci.

Velkou **příležitostí** je rozšíření nabídky o další typy kompresorů s větší orientací na jednotlivé průmyslové obory. Dále rozšíření obchodně distribuční sítě. Minulý rok bylo provedeno rozčlenění na regiony pro jednotlivé obchodní zastoupení. Firma také udělila výhradní zastoupení svým nejlepším prodejcům a také jim udělila větší pravomoci. To přispělo k větší posílení loajality vůči firmě a užší spolupráci.

Největší příležitost vidím se spojením spolupráce s realizačními firmami a stavebními firmami, tím by se upustilo od některých složitých a časově náročných výběrových řízení. Další nemálo menší příležitostí je poskytování 24 hodinového servisu na své výrobky. Myslím, že se tyto náklady se firmě finančně vrátí několikanásobně. A hlavně tato výhoda přiláká spoustu nových zákazníků.

Zvýšením kvality nových pracovních míst s příležitostí přiblížit se celorepublikovému průměru bych podpořila loajalitu zaměstnanců.

Po provedení segmentace trhu, určení cílových skupin zákazníků bych doporučila firmě využití direct marketingových aktivit. Myslím, že tento trend v marketingu by firmě pomohl zvýšit povědomost o značce a tím i do budoucna přinést větší zisky z prodeje.

Firma nedávno spustila v omezené formě internetový obchod na svých webových stránkách. Myslím, že tento obchod by měl být vylepšen o nové informace o výrobcích, kvalitní fotografie jednotlivých výrobků a měl by dostat novou modernější podobu.

Další velkou příležitostí by mohlo být rozšíření trhu na Slovenskou republiku. Tato část trhu je dosud málo obsazená a v některých regionech je úplná absence prodejců i konkurenčních.

Ohrožení ze strany konkurence by mohlo přijít v podobě cenové války. Jak jsem se již zmínila, pokud si zákazník koupí kompresor, je tímto úzce spojen s výrobcem. Na strojích, zvláště jsou-li větší a výkonnější, je potřeba provádět pravidelný servis výrobcem. To si uvědomuje i konkurence, a proto někdy dochází k tomu, že výrobky jsou prodávány pod výrobní cenou.

Dovoz levných výrobků ohrožuje hlavně prodej malých kompresorů. Toto ohrožení neznamena však velké problémy pro firmu, i když i to její část příjmů. Pro ni jsou ziskovější kompresory s většími výkony, které nelze prodávat v supermarketech pro jejich náročnost.

Firma má charakter družstva invalidů, proto část jejích příjmů přichází od státu. V posledních letech je však větší problém nalezení vhodných zaměstnanců se změněnou pracovní schopností. Tyto příjmy, pokud klesne počet těchto zaměstnanců jsou ohroženy.

Velké ohrožení vidím ze strany konkurence. Zvláště však momentálně nejvýznamnějšího na českém trhu, a to společnost Schneider Bohemia. Tím se však budu podrobněji zabývat v další části mé práce.

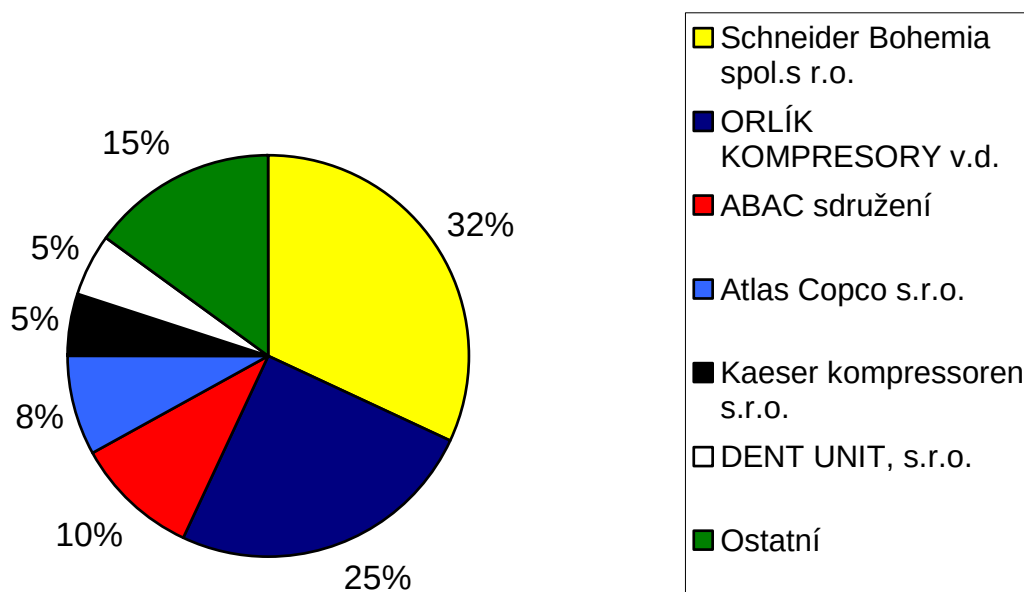
3.3. Konkurence firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

Jen výjimečně působí nějaká firma na trhu osamoceně. Obvykle firma soutěží s velkým množstvím konkurentů. Největším konkurentem je firma, která se podobá naší firmě tzn. že vyrábí velmi podobné produkty, které nabízí stejnému cílovému trhu.

Konkurence není doposud ve společnosti ORLÍK-KOMPRESORY v.d. systematicky analyzovaná.

3.4. Identifikování konkurence podle postavení na trhu

Počet značek na trhu kompresorů v České republice je v současné době kolem 20. Z toho v prodeji a výrobě do kompresorů do výkonu 100 m³/hod. je přibližně polovina. Nejvýznamnější z nich jsou Schneider Bohemia spol. s r.o., ORLÍK-KOMPRESORY v.d., sdružení ABAC, Atlas Copco s.r.o., Kaeser kompressoren s.r.o., ABAC group, DENT UNIT, s.r.o. a ostatní.



Obr. 2. Graf podílů konkurence na trhu s kompresory

Zaměřím se na základní údaje o konkurenci, a to:

1. Kdo, základní data z historie, případná mateřská firma nebo úzce spolupracující firma v zahraničí.
2. Podíl na trhu.
3. Obchodní výsledky.
4. Marketingová a obchodní strategie.
5. Produkty a služby, které nabízí a distribuce.
6. Segmenty, na které se zaměřuje především.
7. Vnitřní organizace.
8. Silné a slabé stránky.

3.4.1. Vůdce

Schneider Bohemia, spol. s r.o., Líně – Sulkov č.p. 555, Plzeň je dceřinou společností německé Schneider Druckluft GmbH . V České republice se objevuje poprvé v roce 1992, zatím pouze jako německá firma. V roce 1994 je však již založena česká firma, jednatelem je pan Jaromír Procházka a část vlastní Schneider Druckluft GmbH. Společnost má obchodní síť prodejších partnerů po celé Západní Evropě, Slovensku a Maďarsku.

Společnost je obchodní a montážní firmou. V ČR pouze výrobky montuje ze součástí, které dováží převážně od cca.14 výrobců z celého světa, od Itálie počínaje až po USA a Japonsko. Tím, že má německého vlastníka a prezentuje se i pod jeho značkou, jsou zákazníci mylně přesvědčeni, že i výrobky jsou německé. To občas hraje roli při výběru výrobků.

Podíl na trhu za rok 2004 je 32 %.

V roce 2003 dosáhla obrátu 152 mil. Kč. Za rok 2004 nezveřejnila.

Společnost Schneider Bohemia tvrdí, že zaručuje kvalitu dodávaného materiálu a kvalitní služby, které jsou s tímto spojeny. Zvláštní důraz klade na prodejní a poprodejní servis a snaží se o maximální dosažitelnost pro zákazníka. Její snahou je řešit problematiku stlačeného vzduchu od návrhu, přes kompletní dodávku včetně montáže a následného záručního a pozáručního servisu.

Společnost si vytyčila za cíl definovat politiku environmentálního managementu a získat certifikáty norem ISO 9001 a ISO 14001. V oblasti environmentálního managementu se rozhodla dosáhnout následujících cílů:

- snížit množství vyprodukovaných odpadů (nebezpečných, kovových, směsných) o 2% a snižovat emise znečišťujících látek do ovzduší,
- zajistit nový způsob třídění plastových odpadů, minimalizace nerecyklovatelných a nevratných obalů,

- posilovat environmentální povědomí zaměstnanců organizace a provozovatelů kompresorových stanic (školení, zajištění vyššího podílu separovaného kondenzátu produkovaného kompresorovými stanicemi). [14]

Společnost spolupracuje se sítí smluvních servisních středisek, která jsou schopna poskytnout veškeré servisní služby v tomto oboru. Tím se společnost snaží o maximální dosažitelnost pro všechny uživatele výrobků dodávaných firmou Schneider Bohemia.

Společnosti je nabízí zákazníkovi kompletní řešení problematiky stlačeného vzduchu od zdroje tlaku (kompresoru), přes rozvody stlačeného vzduchu až po pneumatické nářadí. Součástí je také kompletní sortiment zařízení na úpravu stlačeného vzduchu, jeho filtraci, ekologickou likvidaci kondenzátu i veškerý související materiál jako jsou rychlospojky, regulátory tlaku, hadice apod.

Distribuce materiálu probíhá přes autorizované a smluvní partnery společnosti, kteří pokrývají prakticky celé území ČR. S současné době společnost spolupracuje s cca. 230 smluvními partnery.

Hlavní cílovou skupinou je oblast autopřemyslu - autoservisy, pneuservisy, dále dřevozpracující průmysl, malé a střední průmyslové podniky. Realizuje také kompletní investiční zakázky pro velké průmyslové podniky. Zákazníky jsou např. AT SIEMENS, BTF Blatná, Škoda - jaderné strojírenství, LEIFHEIT CZ, SUSPA CZ PORSCHE INTER AUTO CZ, Matsushita Electric Works a další. Uplatnění však nachází téměř ve všech oborech lidské činnosti.

Společnost disponuje 28 zaměstnanci. Péči o partnery zajišťují přímo v regionech regionální zástupci Firma Schneider Bohemia funguje na principu prodejní sítě smluvních partnerů.

Silné stránky společnosti:

- zázemí německé společnosti (jedna z vedoucích firem na německém trhu),
- sleduje trendy a novinky v oblasti vzduchotechniky,
- velmi dobře vypracovaná marketingová strategie ve spolupráci s německou společností,
- velký výběr kompresorů pro malé a střední podniky se specializací na autoservisy,
- databáze zákazníků i potenciálních zákazníků,
- vydává pravidelně internetové noviny, které lze získat pouze registrací do jejich databáze, dále zasílá informace o různých prodejních a výstavních akcích týkajících se firmy – působí to dojmem klubu,
- v těchto dnech probíhá celorepubliková kampaň ve spolupráci s regionálními zástupci, která pravděpodobně poškodí stávající prodejce,
- dobré obchodní zastoupení po celé České republice,
- pravidelné akce na podporu prodeje, výstavy a veletrhy (na posledním strojírenském veletrhu vynikala svým velkým stánkem, kde se snažila zájemce přitáhnout ruletou ve které každý něco vyhrál).

Slabé stránky:

- dražší náhradní díly, protože není výrobcem, ale pouze obchodní a montážní společností,

- nespokojenost zákazníků s kvalitou a rychlostí poskytovaného servisu, společnost inzeruje 24 hodinový servis, který ve většině případů neposkytuje.

Společnost působí velmi aktivním dojmem, co se týká starosti a informovanosti zákazníků. Dále je také na trhu se stlačeným vzduchem neustále vidět a nelze ji přehlédnout. Název značky pro malé a střední podniky se stal pojem. Svou konkurenci neustále monitoruje a pravidelně reaguje na útoky.

Myslím si, že pokud společnost zlepší kvalitu svých poskytovaných služeb, zvláště servisů, díky kterým zbytečně ztrácí zákazníky a pokud se přestanou její regionální zástupci vyjadřovat nevhodným až vulgárním způsobem o konkurenci, má společnost zajištěné pevné postavení na trhu.

Velmi se mi líbí prezentace společnosti na webových stránkách. Společnost poskytuje velké množství informací v přijatelné podobě, ke každému výrobku je připojena fotografie a stránky jsou přehledné. Pokud se zde zaregistrujete, budete dostávat spoustu dalších informací a bude jakoby v klubu a vtažen do jejich společnosti. Také její katalog výrobků je velmi přehledný s velkým výběrem příslušenství.

3.4.2. Vyzyvatel

ORLÍK-KOMPRESORY výrobní družstvo, Kubelkova 497, Česká Třebová, na trhu se objevuje poprvé v roce 1954. Do roku 1989 jako monopolní firma v ČR. Většinovým majitelem je pan Jaroslav Procházka.

Podíl na trhu za rok 2004 je 25 %.

V roce 2003 dosáhla obratu 220 mil. Kč a v následujícím roce 257 mil Kč.

Do roku 2004 nebyla odborně vypracovaná marketingová strategie. Až v r. 2004 společnost začíná pracovat s marketingovou organizací a zakládá vlastní marketingové oddělení. Zaostání je jednou z příčin, podle mého názoru, proč ztratila své prvenství na trhu.

Produktová řada je široká. Vyrábí od nejmenších kompresorů určené pro domácí kutily až po velké průmyslové kompresory. Nedávno svou řadu doplnila o tři nové typy, určené pro malé a střední podniky. Výběr kompresorů do výkonu 100 m³/hod. je nyní srovnatelný s konkurencí Schneider Bohemia. Cenové odlišnosti nejsou velké. U některých typů menší ceny, u jiných větší. V podstatě se dá říci, že jsou srovnatelné. Množství nabízeného příslušenství však není tak velké jako u leadra na trhu. Nabízí pouze některé druhy pneumatického nářadí a příslušenství.

Distribuce výrobků je částečně zajištěna vlastními prodejny, v některých regionech smluvními středisky a to buď s výhradním zastoupením nebo pouze zajištěné smlouvou o prodeji, ale s poskytnutými menšími rabaty. Záruční i pozáruční servis zajišťují všechny tyto střediska

Silné stránky, jsem již rozebírala ve SWOT analýze, pouze zde shrnu silné stránky vůči své konkurenci:

- levnější poskytovaný servis – záruční i pozáruční,
- levné a dostupné náhradní díly na všechny typy kompresorů,
- kvalitní výrobky,
- výroba a vývoj již od založení společnosti,
- kvalifikovaní zaměstnanci ve výrobním úseku (v 60. letech byl problém s kvalifikovanými dělnickými profesemi a na základě toho si společnost prosadila vybudování učňovského střediska, především pro výuku a výchovu invalidních uchazečů, zejména v oboru kovo, dnes však již toto středisko zaniklo).

Slabé stránky:

- malé podvědomí značky u zákazníků,
- chybí zpětná vazba na zákazníka,
- množství nabízeného příslušenství není tak velké jako u konkurence Schneider Bohemia,
- do roku 2004 nebyla provedena segmentace trhu ani profesionální marketingová strategie,
- vedení dosud žilo v přesvědčení, že jsou stále první na trhu,
- nedostatečná prezentace na veřejnosti nebo „zastaralá“ a nevhodná.

3.4.3. Následovatelé

Mezi následovatele patří firmy – Kaeser Kompressoren s.r.o., Atlas Copco, Atmos Chrást, Ingersoll. Skupina ABAC group, společenství výrobců kompresorů, tvořena firmami AGRE KOMPRESORY, Alup kompressoren, Balma, Mecafer, Vision line aj.

Jedním z nejvýznamnějších následovatelů je společnost **KAESER KOMPRESSOREN s.r.o.**, Kloboukova 5, Praha 4 – Roztyple, která se v poslední době hodně v této části odvětví rozrůstá. Na českém trhu působí od roku 1995 jako dceřinná společnost německé firmy Kaeser Kompressoren GmbH. Výrobce působí v 57 zemích světa. Podíl na trhu

Podíl na trhu za rok 2004 je 5 %.

Společnost dosáhla obrátu 108 mil. Kč.

Orientuje se hlavně na konečné finální zákazníky a nabízí systém dodávek tlakového vzduchu na klíč. V tomto systému vidí trend vývoje pro následující roky a chce do něj směřovat své hlavní investice. Zdokonaluje technické řešení bezobslužného provozu zařízení. Za tímto účelem používá systém, který umožňuje efektivní plánování, sledování a řízení provozu s přímou komunikací se servisním centrem společnosti.

Firma disponuje s vysokou odbornou vyspělostí svých zaměstnanců, výrobky vysoké kvality a velmi silné finanční zázemí mateřské společnosti. Ačkoli se dosud na českém trhu orientovala převážně v kubatuře nad 100 m³/hod., má velké zkušenosti i menší kubaturou. První pístový kompresor opustil závod již v roce 1948. Od roku 1973 svou pozornost ale zaměřila na velké průmyslové kompresory a pojízdné. V posledním roce jsem si však všimla, že se začíná opět zajímat o tuto část trhu.

Silné stránky:

- velmi silné finanční zázemí,
- odborní zaměstnanci, zkušenosti,
- kvalitní výrobky,
- široké zastoupení ve světě.

Slabé stránky:

- drahý servis a náhradní díly.

Pokud se společnost rozhodla zaměřit svou pozornost na trh s kompresory do 100m³/hod., myslím si, že může do budoucna ohrozit i zisky společnosti ORLÍK-KOMPRESORY. Má opravdu silné finanční zázemí a ví, kdo jsou její zákazníci a jaké jsou jejich potřeby.

Atlas Copco s.r.o., Průmyslová 10, Praha 10, je průmyslově-inženýrský koncern působící ve strojírenství, stavebnictví i dolech. Na českém trhu působí již přes 40 let, ale svou vlastní organizaci založilo v roce 1991. Je součástí společenství ABAC group.

Podíl na trhu za rok 2004 je 8 %.

Obchodní výsledky nezveřejnila.

Strategie firmy je věnovat pozornost a péči hodnotám, které ovlivňují firmu od samého počátku jejího působení na trhu. Těmito hodnotami jsou – komunikace se zákazníkem, plnění závazků, tvůrčí a inovační metody a postupy.

Rozsah jejích produktů zahrnuje kompresory šroubové, spirálové, zubové, pístové i turbokompresory, stacionární i pojízdné, bezmazné i se vstřikem oleje. Příslušenství, pneumatické nářadí, společnost vyrábí sama. S výrobou nýtovacích kladiv a vrtaček začala již v roce 1901.

Zaměřuje se na průmyslové odvětví, především elektrárny, pivovary, ale také strojírenství, automobilový průmysl aj.

V České republice je společnost rozdělena do tří divizí, a to Atlas Copco kompresory, Atlas Copco průmyslové nářadí a montážní systémy a Atlas Copco stavební a důlní stroje. Součástí divize kompresorů jsou servisní střediska po celé republice. Dále má také vypracovanou síť lokálních zástupců a autorizovaných prodejců.

Silné stránky:

- velké zkušenosti v oboru, první pístový kompresor již v roce 1904,

- půjčovna,
- silní a draví obchodní zástupci,
- pneumatické nářadí (vyrábí sama).

Slabé stránky:

- malé povědomí o prodeji kompresorů v kubatuře do 100 m³/hod.,
- zaměřuje se na větší či obrovské výkony.

ATMOS Chrást s.r.o., Plzeňská 168, Chrást u Plzně, je druhým českým výrobcem. Zabývá se výrobou kompresorů již více jak 50 let.

Historie společnosti se datuje k roku 1899, kdy byla založena strojírna a slévárna. V r. 1948 byla znárodněna a začleněna do Škoda Plzeň n.p., která v roce 1987 zahájila licenční výrobu šroubových kompresorů. V roce 1992 však Škoda Plzeň tuto výrobu zastavila a závod v Chrástu nabídla k prodeji. Nový majitel získal továrnu včetně značky Atmos a dlouholetého know-how ve výrobě kompresorů. Okamžitě byl zahájen také nový vývoj kompresorů. Výrobní řada se rozšířila o dalších deset nových typů a ATMOS Chrást vyráběl ucelené typové řady pojízdných, lokomotivních a stacionárních kompresorů. V letech 1997 až 1999 byla uvedena na trh řada stacionárních kompresorů nové generace.

Společnost se v současné době zaměřuje na výrobu stacionárních a pojízdných kompresorů a motorgenerátorů. V roce 2000 pak vznikla pobočka na Slovensku - ATMOS kompresory s.r.o., se sídlem v Nižě. V současnosti se společnost orientuje na prodej stacionárních kompresorů ATMOS a příslušenství na slovenském trhu.

Silné stránky:

- tradice na trhu v oblasti kompresorů nad 100 m³/hod.

Slabé stránky:

- nekvalita.

Společenství **ABAC group**, jak jsem se zmínila, je tvořeno firmami Agre kompressoren, Alup kompressoren, Balma, Mecafer, Vision line aj. Bylo založeno v roce 1980, ale jeho tradice začíná již o 80 let dříve. V podstatě se jedná o největšího výrobce kompresorových zařízení se sídlem v Itálii.

Podíl na trhu za rok 2004 je 10 %.

Tento výrobce dodává své produkty po celém světě pod různými značkami. Jeho produkty lze rozdělit do tří skupin – výrobky určené pro domácí použití, pro profesionální použití a průmyslové výrobky. Výrobky určené pro domácí použití, nazvané Consumer, se podle mého názoru distribuují do velkých supermarketů po celém světě. Tyto výrobky jsou však spíše „jednorázové“. Tyto supermarkety na ně neposkytují žádný servis, náhradní díly. Cena těchto produktů je také výrazně nižší než garantují ostatní prodejci na trhu, kteří na obdobné typy poskytují servis i náhradní díly.

Další řadou je tzv. Professional a Industrial. To jsou řady, které prodávají různé obchodní firmy jako jsou u nás např. Agre kompressoren (viz. výše), Alup kompressoren nebo Ynna v Břeclavi. Výrobky jsou kvalitou srovnatelné s ostatními výrobky tohoto typu na trhu. Tyto společnosti, stejně jako ostatní, na ně poskytují servis. Náhradní díly jsou o něco dražší.

Další společnosti jako Ingersoll-Rand aj., které se na našem trhu objevují, nemají zatím takové zastoupení. Objevují se spíše jako doplňkový sortiment k jinému, většinou průmyslovému zboží.

3.4.4. Troškař

Cattani, Werther, JUN-AIR – to jsou zahraniční značky kompresorů, které prodává společnost **DENT UNIT, s.r.o.**, Obvodní 23, Hradec Králové – Březhrad. Společnost byla založena r. 1992 a věnuje se prodeji a výrobě zdravotnickému zařízení.

Podíl na trhu za rok 2004 je 5 %.

Kompresory používané ve zdravotnictví musí splňovat velmi přísné normy a jsou vysoce kvalitní, tomu také samozřejmě odpovídá i cena. Kompresory vynikají extrémně tichým chodem od 35 dB (hladina podobná šepotu), např. hlučnost malého kompresoru do dílny je kolem 75 dB. Lidské ucho vnímá každé zvýšení hluku o 3 dB jako zvýšení o 100 %. V ceně je nejen zahrnuta hlučnost, ale i čistota vzduchu. Právě na čistotu vzduchu je kladen nejvyšší důraz, protože by mohla ohrozit lidský život.

JUN-AIR je dánská značka kompresorů určených pro použití ve zdravotnictví. Byla založena již v roce 1958, na českém trhu je však od roku 1996.

CATTANI je italská značka, která byla založena v roce 1967 a zaujímá také dodavatelské místo v NASA.

Silné stránky:

- náročné normy na čistotu a kvalitu vzduchu,
- nízká hlučnost,
- kvalita.

Slabé stránky:

- vysoká cena.

3.4.5. Shrnutí kapitoly Identifikování konkurence dle postavení na trhu

Na trhu s kompresory v České republice v současné době působí přibližně 20 různých značek výrobců. Kromě dvou, ORLÍK-KOMPRESORY v.d. a ATMOS Chrást, s.r.o., jsou všechny zahraniční nebo se zahraniční účastí.

Vůdcem na trhu je společnost Schneider Bohemia, spol. s r.o. se silným zázemím německé značka Schneider Druckluft GmbH. U nás se firma objevuje poprvé již v roce 1992. Má rozsáhlou síť prodejen a servisních středisek po celé republice, což je bezesporu její velkou výhodou. Sama společnost se snaží o maximální dosažitelnost pro zákazníka. Nabízí kompletní řešení problematiky stlačeného vzduchu od kompresoru, přes rozvody stlačeného vzduchu až po pneumatické nářadí. Firma sleduje trendy a novinky v oblasti vzduchotechniky, nabízí velký výběr kompresorů pro malé a střední podniky se specializací na autoservisy. Podle mého názoru je její největší silnou stránkou velmi dobře vypracovaná marketingová strategie a vytvořená rozsáhlá databáze zákazníků, kterou plně využívá. Mezi slabé stránky patří dražší náhradní díly a nespokojenost zákazníků s kvalitou a rychlostí poskytovaného servisu.

Vyzyvatelem je ORLÍK-KOMPRESORY v.d. Na trhu je poprvé objevuje v roce 1954. Do roku 1989 zastává monopolní roli na trhu se stlačeným vzduchem. Vyrábí velký výběr kompresorů od nejmenších, určené pro domácnosti, až po velké průmyslové. Množství nabízeného příslušenství však není tak velké jako u leadera na trhu. Nabízí pouze některé druhy pneumatického nářadí a příslušenství. Distribuce výrobků je zajištěna vlastními prodejny a v některých regionech smluvními středisky. Silnými stránkami společnosti jsou tradiční a kvalitní výrobky, levnější poskytovaný servis a náhradní díly. Mezi slabé stránky však patří malé povědomí značky u zákazníků. Do roku 2004 nebyla odborně vypracovaná marketingová strategie a ve společnosti nebylo vytvořeno marketingové oddělení. Stále zde chybí zpětná vazba na zákazníka. Vedení dosud žilo v přesvědčení, že jsou stále první na trhu.

Mezi **následovatele** patří společnosti Kaeser Kompressoren s.r.o., Atlas Copco, Atmos Chrást, Ingersoll. Dále společenství ABAC group, které tvoří firmy AGRE KOMPRESORY, Alup kompressoren, Mecafer, Balma.

Společnost Kaeser Kompressoren s.r.o. působí na českém trhu od roku 1995 jako dceřinná společnost německé firmy Kaeser Kompressoren GmbH. Výrobce působí v 57 zemích světa. Orientuje se hlavně na finální zákazníky a nabízí systém dodávek tlakového vzduchu na klíč. Neustále zdokonaluje technické řešení bezobslužného provozu zařízení. Silnými stránkami firmy jsou kvalitní výrobky, odborný personál. Na českém trhu se zatím orientuje na kompresory s vyšší kubaturou než je 100 m³/hod. Mezi slabé stránky patří drahý servis.

Dalším nejvýznamnějším zástupcem následovatele je společenství ABAC group. Je tvořeno firmami AGRE kompresory, Alup kompressoren, Balma a Mecafer. Jedná se o největšího výrobce kompresorových zařízení se sídlem v Itálii. Tento výrobce prodává své produkty po celém světě pod různými značkami. U nás v současné době nemá tak velké zastoupení, ale do budoucna v něm vidím obrovskou hrozbu. Své výrobky neustále zlepšuje a snaží o co nejnižší ceny.

Společnost DENT UNIT, s.r.o. zastupuje na českém trhu **troškaře**. Věnuje se prodeji vzduchotechniky do zdravotnictví. Tyto kompresory musí splňovat velmi přísné normy a jsou vysoce kvalitní. Tomu také odpovídá cena. Výrobky vynikají také extrémně tichým chodem a to od 35 dB. V ceně je nejen zahrnuta hlučnost, ale i čistota vzduchu. Právě na čistotu vzduchu je zde kladen nejvyšší důraz.

3.5. Typy konkurentů podle očekávaných reakcí

Mezi **konkurenty – tygry** lze určitě zařadit Schneider Bohemia s.r.o a také Kaeser kompressoren, Atlas Copco s.r.o.

Schneider Bohemia si tvrdě brání své území, působí agresivně. Své dobyté území si tvrdě brání a nebojí se reagovat občas i podle mého názoru ne zrovna vhodným způsobem. Také se stále rozšiřuje.

Kaeser Kompressoren dříve působil spíše jako stochastický konkurent. Jeho reakce se nedaly předvídat, reagoval jen tehdy, pokud se ho situace vážně dotýkala. V poslední době však působí jako tygr. Myslím, že se rozhodl, že na českém trhu zaujme nové lepší postavení a začíná být viditelnější. Podle mého názoru by se Orlík-kompresory měla začít obávat tohoto dosud ne tolik významného konkurenta na našem trhu.

Atlas Copco s.r.o. vždy tvrdě bojovala a nedala si nic líbit. Do výběrových řízení chodí dobře připravená a často je ochotná jít s cenou i pod výrobní náklady. Potenciální zákazníky vytrvale přesvědčuje a navštěvuje.

Laxní konkurent je v současné době společnost ORLÍK-KOMPRESORY v.d. Společnost se stále domnívá, že zákazníci zůstanou věrni kvalitě. V dnešní době však už nestačí pouze kvalita. Na útoky a pohyb konkurence nereaguje, protože o ní nemá dostatek informací a nesleduje ji.

Stochastickými konkurenty jsou ATMOS Chrást, s.r.o. a firmy ze společnosti ABAC group. Tyto firmy reagují podle situace, jejich reakce se nedají předvídat. Většinou reagují na cenové snížení výrobků, ale jeho reakce se nedají předvídat.

Vybíravý konkurent v tomto odvětví a na tomto trhu není žádný.

3.6. Porterův model konkurenčních sil

Tento model vychází z toho, že v odvětví působí pět vlivů (hrozba vstupů nových firem na trh, konkurence mezi firmami, obchodní síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů, možnost použití náhradních výrobků). Cílem konkurenční strategie pro organizace je nalezení takové pozice v odvětví, kde se může proti těmto vlivům nejlépe bránit nebo je ovlivňovat dle svého přání.

3.6.1. Hrozba ze strany nově vstupujících firem

Tab. 1. Hrozba vstupu do odvětví

Hrozba vstupu do odvětví	Významnost
Úspory z rozsahu Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd. (malé – střední – vysoké)	vysoké
Diferenciace produktu Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. (malá diferenciacce – střední – vysoká)	malá diferenciacce
Kapitálová náročnost Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. (malá – střední – vysoká)	vysoká
Přechodové náklady Jednorázové náklady, jež musí vynaložit odběratel přecházející od jednoho dodavatele k druhému. (malé – střední – vysoké)	malé
Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. (snadný – nenáročný – obtížný)	nenáročný
Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.) (negativně – neutrálně – pozitivně)	neutrálně

Zdroj: vlastní

Hrozba vstupu nových uchazečů závisí i na velikosti vstupních a výstupních bariér. Mezi nejpříťažlivější patří ty, jejichž vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké. V tomto odvětví jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní také.

Úspory z rozsahu pro výrobce v tomto odvětví jsou vysoké. Výrobce by musel od začátku začít s velkým rozsahem výroby anebo s malým rozsahem, ale pocítil by cenové znevýhodnění. Výhodnější by byl vstup pouze pro zavedenou firmu v zahraničí. Přesto pokud by chtěla vstoupit na trhu musela by vynikat znalostmi technologie, nalézt odborné a zručné pracovníky a založit síť servisních středisek po celém území či regionu, ve kterém by chtěla působit, mít velké skladovací prostory. Od počátku by musela firma počítat i s velkými náklady na reklamu a propagaci.

Pokud by firma chtěla na trh vstoupit pouze jako obchodní a servisní středisko, se kterým musí každá nová firma počítat, úspory z rozsahu by byly menší. Závisí však jaké náklady by musela vynaložit za dovoz výrobků, ale i náhradních dílů k nim. V současné době většina firem dováží výrobky vyrobené v Itálii. Velkou hrozbu však vidím ve možnosti dovozu výrobků z Asie (Čína, Taiwan aj.). Tyto výrobky jsou cenově daleko výhodnější. Jde však o produkty, kterou jsou určeny pouze na domácí použití vzhledem k jejich výkonu. Nelze je použít v malých a středních firmách. Tato část trhu je pro firmy pouze okrajová, z celkového trhu s kompresory do 100 m³/hod. je téměř zanedbatelná. Jak jsem se již zmínila výše, tyto výrobky jsou spíše na jednorázové. Nelze je opravit, protože náhradní díly k nim nejsou a pokud přece, jsou cenově nevýhodné. Každý typ kompresoru každého výrobce má specifické náhradní díly. Proto ani servisní střediska jednotlivých organizací nejsou schopny opravit konkurenční výrobky.

Výrobky se od svých konkurentů již na první pohled liší svým vzhledem. Každá značka má jinou barvu svých výrobků – např. Schneider Bohemia má své výroky žluté, ORLÍK-KOMPRESORY modré, ATMOS Chrást zelené apod. Není to však jen barevné odlišení. Každý výrobce používá jiné náhradní díly, které nelze použít na konkurenční výrobky. Proto, pokud jakékoli servisní středisko chce a má možnost opravovat výrobky více výrobců, je to náročné na objednávání a skladování náhradních dílů. Tyto střediska jsou většinou menší soukromníci, s obchodní nebo výrobní firmou svázání smluvně. Je to proto, aby byli co nejbližší zákazníkovi, který nechce platit za dopravu. Dále jsou výrobky určeny pro jednotlivé průmyslové výroby dle výkonů. V současné době je nabídka všech prodejců obdobná. Žádné větší rozdíly zde nejsou.

Přechodové náklady odběratele – prodejce od jednoho výrobce k druhému nejsou náročné. V podstatě vybavení prodejny příp. provozu zůstává stejné. Jen vymění jeden typ strojů za jiný. Jediný větší náklad, který pro výrobce, který provádí i servis, je ten, že bude muset nakoupit jiné typy náhradních dílů. Tento nákup však přichází většinou až po prodeji kompresorů a není již tedy většinou takovou zátěží. Přeskolení personálu většinou výrobce poskytuje bezplatně a pokud již předtím pracovali v oboru netrvá dlouho.

Nově vstupující firmy by měly mít největší obavu z reakce konkurentů. Trhu v prodeji a výrobě kompresorů je natolik zaplněn, že si myslím, že by stávající firmy reagovali velmi intenzivně až agresivně. Nově vstupujícímu by se snažily vstup do odvětví znepříjemnit.

Firma, která by se přesto rozhodla vstoupit na trh, by měla mít velkou konkurenční výhodu oproti ostatním firmám. Jedinou konkurenční výhodu, kterou vidím, je poskytnutí lepší ceny, případně poskytnutí výrazně vyšší přidanou hodnotu k výrobku.

Přístup k distribučním kanálům není nesnadný. Prodejců, kteří by rádi prodávali více značek kompresorů je po celé republice mnoho. Jediný problém, který vidím, je v poskytování servisu. Jak jsem se již zmínila, je to náročné na množství a různost náhradních dílů. Samotní výrobci však také neradi vidí více značek pohromadě a proto je i v jejich úsilí toto nepodporovat. Snaží se většinou o vytvoření výhradních zastoupení. Toho je největším příkladem Schneider Bohemia, spol. s.r.o. a od minulého roku provedl i ORLÍK-KOMRESORY v.d. značné změny ve svých prodejních místech. Rozlišil dvě skupiny odběratelů-prodejců. První má výhradní zastoupení pro určitý region a také vyšší rabaty na odběr zboží a druhá nemá výhradní zastoupení, ale poskytnuté rabaty jsou o hodně nižší.

3.6.2. Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Tab. 2. Konkurenční rivalita v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví	Významnost
Početní nebo vyrovnání konkurenti Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. (málo přibližně stejných konkurentů – hodně přibližně stejných konkurentů)	hodně konkurentů
Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. (nízký – střední – vysoký)	střední
Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. (v malých přírůstcích – velkých přírůstcích)	v malých přírůstcích
Různost konkurence Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd. (nízká diferenciace konkurentů - vysoká diferenciace konkurentů)	střední diferenciace
Vysoké strategického záměry Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. (intenzita strategického úsilí malá – střední – vysoká)	střední

Charakter konkurence, postoj k business etice Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami. (gentleman – gangster)	gangster
Vysoké překážky výstupu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emociálních postojů vlastníků, tradice, atd. (nízké – střední – vysoké)	střední až nízké

Zdroj: vlastní

Mezi největší hrozby patří počet konkurentů a jejich vyrovnanost. S tím souvisí jejich neustálá rivalita mezi sebou. Probíhají zde velké boje o zákazníka. Některé firmy dokážou jít i pod výrobní cenu, jen aby své výrobky prodali a později mohli poskytovat servis. Čím větší a výkonnější kompresor, tím více zákazník požaduje informací a kvalitněji zpracovanou nabídku. Již nestačí prodávat pouze za stolem, ale obchodníci musí zhodnotit a posoudit každému zákazníkovi jeho provoz a doporučit nejvhodnější stroj. Pokud se prodejce nebo výrobce nepřizpůsobí, zákazník odchází jinam. Pokud se však podaří zákazníka přesvědčit svými výhodami, ten zůstává věrný značce a doporučuje ji dál. Přesto všechno je nabídka natolik podobná, že záleží, jak je zákazník informovaný a kterým „drobnostem“ dává větší důraz.

Největší příležitostí je proto osobní přístup k zákazníkovi s navazováním osobních kontaktů, bez rozlišení, zda se jedná o velkého či malého zákazníka. Z malého zákazníka může, a stává se to často, vyrůst větší. Dále se prosazovat kvalitním a rychlým servisem. A v neposlední řadě jsou to doporučení spokojených zákazníků.

Po otevření trhu s Evropskou unií se zvýšila i poptávka kompresorů v některých odvětvích. Nejčastěji se jedná o kovoobrábění. Stlačený vzduch je potřeba ve spoustě odvětví a čím víc roste průmysl, tím i spotřeba vzduchu.

Změna cen u těchto výrobků slouží pouze jako propagační nástroj nebo nástroj k cenové válce s konkurencí. Po většinu roku však zůstávají ceny neměnné.

Překážky z výstupu z odvětví nejsou příliš vysoké. Spíše jde pouze o závazky v poskytování servisu a převedení pravomocí na některé jiné servisní místo, závazky vůči zaměstnancům. Společnost ORLÍK-KOMRESORY v.d. v současnosti zaměstnává skoro 58 % pracovníků se zdravotním postižením, tzn. přibližně 165 pracovníků.

3.6.3. Vyjednávací vliv odběratelů

Tab. 3. Vyjednávací vliv odběratelů

Vyjednávací vliv odběratelů	Významnost
Počet významných zákazníků Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká (málo – vyrovnaný – hodně)	vyrovnaný počet
Význam výrobku/služby pro zákazníka Výrobek/služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výrobě/provozu (nevýznamný – významný)	významný
Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci Jsou-li vysoké, opak je zákaznickova vyjednávací síla nižší (nízké – střední – vysoké)	střední
Hrozba zpětné integrace Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám (malá – střední – velká)	malá

Zdroj: vlastní

Společnost ORLÍK-KOMPRESORY v.d. poskytuje své výrobky velkým i malým firmám – odběratelům přibližně stejným dílem. Ze Zlínského kraje jsou to např. firmy – Greiner packaging Slušovice, Mitas a.s, ZAPA Beton, ale také firmy z oblasti stavebnictví, autoservisy, masné průmysly, technické služby. Od poskytnutých velkých technologií až po malé. Všem těmto firmám poskytuje také servis.

Význam výrobku pro zákazníka je vysoký. Často na něm stojí celá výroba a chod podniku. Proto také neustále zdůrazňuji také servis, který by měl být pro něj na prvním místě. Pokud se kompresor pokazí a dojde k jeho výpadku, je to přece jen stroj, záleží jak rychle je výrobce či servisní středisko schopno provést opravu s co nejmenšími prostoji. Proto v tomto směru vidím velkou konkurenční výhodu pro ORLÍK-KOMPRESORY v.d. Doporučila bych firmě zaměřit se na servis, jako jednu z konkurenčních výhod.

Přechodové náklady pro zákazníka v tomto odvětví zahrnují pouze prvotní investici za nákup kompresoru. Všechny typy kompresorů pracují na relativně podobném principu a je snadné se jej rychle naučit. V ČR je trend mít v podniku kompresory od jednoho výrobce. Je to lepší pro údržbu a servis. V zahraničních firmách takový trend není a stává se, že na každém provozu mají kompresor jiné značky. Pokud chce firma přejít ke konkurenci není zde žádný technický problém. Pouze vymění stroj za stroj.

Je téměř nemožné, kromě domácího kutila pro vlastní potřebu, aby se zákazník samozásobil, tj. vyrobil si kompresor a provozoval ho. Firmy mimo jiné potřebují ke kompresoru zprávu o revizi tlakové nádoby a pasport tlakové nádoby. Bez těchto dokumentů firma nemůže žádný kompresor provozovat.

3.6.4. Vyjednávací vliv dodavatelů

Tab. 4. Vyjednávací vliv dodavatelů

Vyjednávací vliv dodavatelů	Významnost
Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká (málo – akorát – mnoho)	akorát
Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů (žádná hrozba – malá hrozba – velká hrozba)	velká hrozba
Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. (malý – střední – velký)	střední
Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. (malý – střední – velký)	střední
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů (nepravděpodobná – pravděpodobná)	nepravdě- podobná

Zdroj: vlastní

Firma ORLÍK-KOMPRESORY v.d. není vázána pouze na jednoho dodavatele. Má však také nespornou výhodu, že spoustu dílů je schopná vyrobit ve vlastní režii. Dá se říci, že je v některých odvětvích natolik velkým odběratelem, že si může diktovat své podmínky. Ne však ve všech. Jedinou větší hrozbu vidím pouze v dodavateli od kterého odebírá motory. Motor je jednou z nejdůležitějších součástí kompresoru. V současné době je spolupráce s tímto dodavatelem na velmi dobré úrovni. ORLÍK-KOMPRESORY v.d. je jeho významným odběratelem. V případě jakýchkoli neshod v budoucnu, lze tohoto dodavatele nahradit jiným. Těžko však v tuto chvíli říci, jestli stejně kvalitním. ORLÍK-KOMPRESORY v.d. spolupracuje s 50 dodavatelskými firmami v ČR a s 10 v zahraničí.

3.6.5. Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Tab. 5. Hrozba substitutů

Hrozba substitutů	Významnost
Existence mnoha substitutů na trhu (málo, resp. žádné substituty - mnoho substitutů)	žádné
Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni. (žádná – malá – velká)	žádná
Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? (nízká pravděpodobnost – vysoká pravděpodobnost)	nízká

Zdroj: vlastní

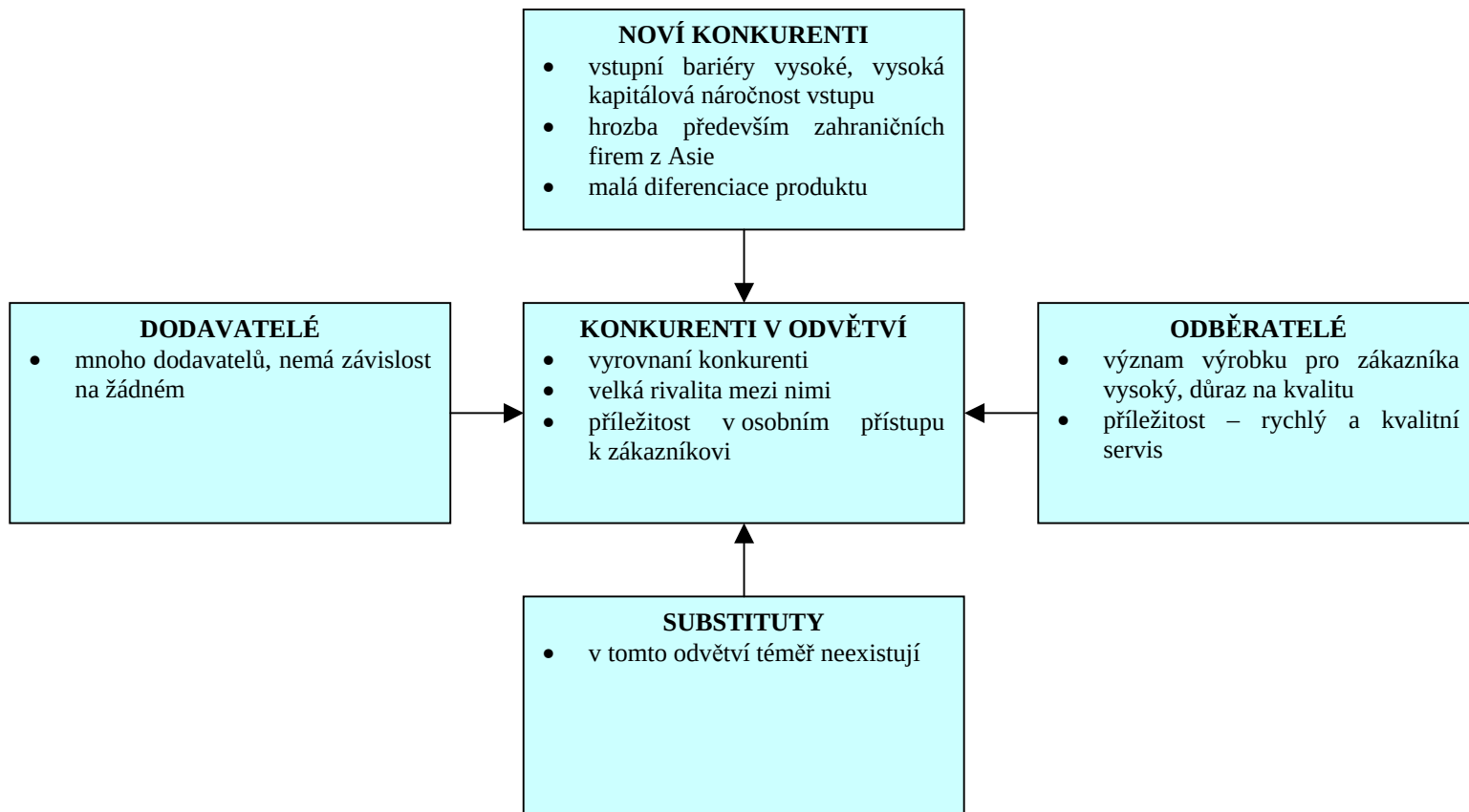
V tomto oboru téměř neexistují substituty, na trhu jsou pouze stroje s různými pohony např. na vodu. Avšak stlačený vzduch jako médium je zatím nenahraditelný pro většinu odvětví. Konkuruje si pouze provedením strojů, podle toho, jak stroj stlačuje vzduch (pístové, šroubové, lamelové). Ty si však konkurují pouze ve výkonech.

Je možné, že v budoucnu budou vyvinuty nové technologie pro výrobu stlačeného vzduchu. Proto firmě doporučuji sledovat novinky ve vývoji a samozřejmě i konkurenci a být o krok před ní. Je také velmi pravděpodobné, že pokud by byla vynalezena nová technologie, byla by dražší. Předpokládám totiž, že pokud by někdo přišel s touto technologií, pak jen proto, aby s ní přinesl i větší kvalitu a čistotu stlačeného vzduchu.

3.6.6. Vliv vlády v odvětvové konkurenci

V současné době se vládní nařízení projevují nejvíce v dodržování technických a revizních norem, dále pak zaměstnávání občanů se změněnou pracovní schopností a ostatních zaměstnanců. Pokud by se však zhoršili podmínky, tak do budoucna to mohou pro firmu znamenat velké hrozby.

3.6.7. Shrnutí Porterova modelu konkurenčních sil



Obr. 3. Pět konkurenčních sil firmy ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

4. DOPORUČENÍ

Cílem mé práce je nejen seznámit společnost ORLÍK–KOMPRESORY s její vlastní konkurencí, ale také doporučit změny v dosavadním přístupu. Jak vyplynulo z mé práce, společnost od roku 1989 ztrácí své zákazníky, většina firem je dokonce přesvědčena o neexistenci firmy a proto přechází k zahraniční konkurenci.

Nejdříve uvedu základní body pro zlepšení. Pak se budu zabývat jednotlivými částmi marketingové mixu společnosti, které navrhuji změnit.

Doporučené změny v dosavadním přístupu společnosti:

- stát se marketingově řízenou společností,
- dosáhnout silnějšího a pevnějšího postavení na tuzemském trhu,
- získat větší a hustší distribuční síť s kvalifikovaným personálem,
- získat přímou vazbu na koncové zákazníky,
- vytvořit a využívat přímou databázi zákazníků,
- od prodeje produktu přejít na balíčky služeb.

4.1. Produkt

Společnost před rokem provedla změnu portfolia produktových kategorií. Uvedu zde základní výrobky:

Tab. 6. Portfolio produktů společnosti ORLÍK-KOMPRESORY v.d.

Kompresory – compressors: - pístové – Orlik original - pístové – Orlik profesional - pístové – Orlik optimal - šroubové Orlik original - šroubové Orlik open	Sušičky & filtry Dryers & filters - condensate - absorption
Příslušenství & Nářadí Accessories & tools: - pneumatic - cordless	Náhradní díly – spare parts

Zdroj: vlastní

Firmě doporučuji, aby se vrátila k dřívějším českým názvům. A právě z těchto českých názvů a tradice společnosti udělala svou konkurenční výhodu. Zákazníci, podle mých zkušeností v oboru, nevyhledávají zahraniční firmy. Naopak, dali by přednost právě české firmě, zvlášť s tak velkou tradicí v oboru.

Na výrobky prodávané v České republice je příhodnější používat české názvy a stát právě za tím, že firma je jedním ze dvou českých výrobců. Pro vývoz do zahraničí je však vhodnější zůstat u anglických názvů.

Jako další konkurenční výhodu firmě doporučuji poskytovat 24 hodinový servis svým zákazníkům. Zřídit servisní středisko, které bude neustále na telefonu a dokáže poradit. V případě poruchy kompresoru a zastavení výroby u zákazníka, pošle servisního pracovníka na opravu. Myslím, že provozní náklady tohoto střediska nebudou natolik vysoké, aby firmu zatížily. Spíš předpokládám, že tato výhoda přinese nové zákazníky. Pokud se nejedná o záruční opravu, je tento servis placený. Často se setkávám s firmami, které mají třísměnný provoz a v případě zastavení výroby to pro ni znamená značné finanční ztráty. Proto, zvláště tyto firmy, jsou ochotné nejen zaplatit za tento servis i příplatek za práci v noci či o víkendu, ale také odejít od konkurenční firmy.

Tuto službu by zatím na trhu měla poskytovat pouze společnost Schneider Bohemia. Od zákazníků však mám informace, že ji neposkytuje celých 24 hodin. Předpokládám, a co mám zkušenosti se zákazníky, že by to opravdu znamenalo obrovskou konkurenční výhodu. Ano, jen do té doby, než by tuto službu začala poskytovat i konkurence. Do té doby by však někteří zákazníci přestoupili a návrat zpátky by byl finančně i časově nákladný. Firma by tím také získala zákazníky, které je velmi těžké získat pokud již mají koupený výrobek od konkurence.

4.2. Distribuce

Distribuce výrobků je zatím částečně zajištěna vlastními prodejny, v některých regionech smluvními středisky a to buď s výhradním zastoupením nebo pouze zajištěné smlouvou o prodeji. Záruční i pozáruční servis zajišťují certifikovaná střediska s výhradním i nevýhradním zastoupením.

Navrhuji nadále budovat vlastní obchodně–distribuční síť. Vlastní střediska v regionech po celé České republice. Doposud společnost nemá plně pokryté všechny regiony v republice.

Dále navrhuji vytvoření segmentovaného modulu zákaznických skupin, stanovení obchodního, distribučního a marketingového přístupu k nim. S tím také souvisí vytvoření kompletní databáze zákazníků. Databáze by měla obsahovat název společnosti, kontaktní údaje, obor, ve kterém společnost podniká, typ kompresoru, který zakoupila nebo má zájem zakoupit. Myslím, že by bylo vhodné databázi rozšířit o údaje o provedených servisech. Tuto část databáze by však vedlo servisní středisko.

Navrhuji rozdělení na těchto osm základních cílových trhů:

- autodílny, autoservisy, pneuservisy,
- stavebnictví,
- ostatní menší provozy a výroby,
- velké průmyslové provozy a výroby,
- potravinářství,
- zdravotnictví,
- čističky odpadních vod a ekologie,
- projekční firmy a kanceláře, tzv. engineering,
- další prodejce.

Tyto segmenty by se dále mohly členit na případné další podskupiny podle potřeby výkonnosti kompresoru. Důležité však je toto rozdělení, protože každý segment vyžaduje jiný typ kompresoru a každý tento segment má jiné požadavky na kvalitu stlačeného vzduchu. Např. kompresory pro potravinářství vyžadují vysoce kvalitní a čistý vzduch, proto se spolu se zařízením dodávají různé druhy filtračních zařízení, sušiček vzduchu a odváděče kondenzátu. Pro každý jednotlivý segment doporučuji stanovit určitý marketingový mix.

Tuto databázi navrhuji také využívat pro potřeby komunikačního mixu společnosti, jak uvedu později.

Společnost ORLÍK–KOMPRESORY v.d. před rokem vytvořila marketingové oddělení. Toto marketingové oddělení však zaměstnává pouze jednu pracovníci, která spolupracuje s marketingovou firmou. Já to však považuji za nedostačující. Myslím si, že je potřeba přijmout další zaměstnance. Alespoň jednoho zaměstnance, který by se staral a vedl databázi ve spolupráci s obchodním oddělením a smluvními firmami. Druhého, který by se staral o komunikační strategii firmy. Podle mého názoru je nutné firmu zviditelnit v očích veřejnosti a u potenciálních odběratelů.

4.3. Cena

Cena produktů společnosti v současné době odpovídá kvalitě a úrovni výrobků na trhu. V porovnání s konkurencí jsem nenašla větší cenové rozdíly v daných typech a výkonech. Doporučuji držet se dále této cenové strategie a porovnávat se systematicky zjišťovanou cenovou hladinou konkurence.

4.4. Komunikace

Je důležité, aby firma navýšila úroveň spontánní známosti a preference výrobků značky Orlík. Posílila image jako dynamické a tradiční značky přinášející kvalitu. Říká se, že pokud nejste vidět, je to jako byste neexistovali. U firem a organizací to platí dvojnásob.

Společnost ORLÍK–KOMPRESORY po roce 1989 podcenila sílu marketingu a komunikace se zákazníkem. Proto, podle mého názoru, ztratila svou vedoucí dříve monopolní pozici na trhu. Nyní je potřeba, aby se zviditelnila a ukázala, že je stále na trhu a navíc se stále kvalitními výrobky.

Navrhuji držet se těchto hlavních cílů z oblasti podpory prodeje:

- vytvoření image společnosti založené na tradiční značce přinášející kvalitu,
- vybudování loajality u obchodních partnerů,
- výrazné posílení nástrojů komunikace s cílem posílit vztah ke klíčovým cílovým skupinám.

Navrhuji klást důraz na soubor méně nákladných avšak vzájemně provázaných a doplňujících se produktů. Ty budou zaměřeny na osobnější kontakt s cílovými skupinami a upevnění vazeb s těmito skupinami. Firma by měla být vnímána jako informačně otevřená společnost s pozitivním image.

Zaměřila bych se na:

- péče o zákazníky a potenciální zákazníky,
- posílení znalostí a předávání zkušeností mezi prodejními a servisními místy pomocí seminářů a školení pořádaných firmou ORLÍK–KOMPRESORY v.d.,
- rozšíření reklamních aktivit a inzerce,
- důraz na prodejní akce a soutěže,
- využívání direct marketingu,
- účast na veletrzích a výstavách.

4.4.1. Péče o zákazníky

Pokud se firma dostatečně nestará o své zákazníky, může se stát, že přejdou ke konkurenci, kde budou mít pocit sounáležitosti s firmou.

Hlavní cíle v péči o zákazníka:

- usilovat o to, aby skutečné uspokojení zákazníka předčilo jeho očekávání,
- bezodkladně vyřizovat stížnosti zákazníků,
- pro významné zákazníky pořádat akce a zasílat novinky v oblasti stlačeného vzduchu,
- pravidelně rozšiřovat sortiment o poptávané produkty.

Aby uspokojení zákazníka předčilo jeho očekávání je důležité nabídnout mu něco navíc. To „něco“ navíc může být montáž produktu zdarma nebo doplňkový sortiment zdarma jako jsou ofukovací pistole, tlakové hadice aj. Může to být také něco levnějšího např. reklamní předměty. Já bych doporučila tričko s logem firmy ke každému zakoupenému výrobku nebo jen malou hračku s logem firmy.

Jak jsem se již dříve zmínila, firma by určitě měla založit kompletní databázi zákazníků. Tyto zákazníky pravidelně informovat o novinkách z oblasti stlačeného vzduchu a zvat je na veletrhy a výstavy, kterých se firma účastní. Tyto informace mohou být zasílány, se souhlasem zákazníka, pravidelně e-mailem. Tato forma komunikace se zákazníkem není nákladná a její rozesílání je rychlé a jednoduché. Tuto databázi lze také využít ke sledování provedených servisních prací a jak jsem se již dříve zmínila i pro vytvoření segmentů.

4.4.2. Semináře a školení

Pořádáním seminářů si firma postupně vytváří image profesionality a solidnosti. Semináře by měly být určeny především pro obchodníky a školení pro servisní pracovníky.

Během seminářů by měly být převedeny současné výrobky a nové typy výrobků. Pracovníci by vysvětlili a ukázali všechny funkce výrobků. A tyto by měly být ukázány v provozu.

Školení je důležité hlavně pro všechny servisní pracovníky. I zde by byly předvedeny všechny současné typy výrobků a nové prototypy. Rozdíl mezi semináři s školením vidím především v tom, že by měly být ukázány a vysvětleny všechny možné závady na výrobku. Také navrhuji diskusi všech zúčastněných a předávání vlastních zkušeností s výrobky a návrhy na zlepšení.

Tyto druhy setkávání považuji za velmi důležité, protože upevňují loajalitu obchodníků a servisních pracovníků a vytváří pozitivní image firmy.

4.4.3. Reklamní aktivity a inzerce

Jako velmi vhodnou formu reklamy považuji reklamu v rádiu. Myslím, že dokáže zasáhnout velmi široké spektrum posluchačů a má dlouhodobý účinek, zvláště pokud je ještě podpořena vizuálními formami reklamy, jako jsou např. billboardy a bigboardy a direct marketingem. Pokud je vhodně zvolený reklamní spot, má také velmi silné zasažení posluchačů. Reklamní spot v rádiu by měl především obsahovat několikrát zdůrazněný název firmy, obor ve kterém podniká, jaké služby nabízí a nejbližší místo prodeje v daném regionu. Myslím, že není potřeba sdělovat více informací v jednom spotu. Snad jen pokud by se jednalo o podpoření některé prodejní akce společnosti.

Tištěnou inzerci doporučuji pouze do telefonního seznamu Zlaté stránky a případně některých odborných časopisů. Jinak takovou formu inzerce považuji za nevhodnou pro tento obor. Podle mého názoru nezasáhne tolik potenciálních

zákazníků. Vhodnější je předplatit si např. pozici na internetových vyhledávacích jako jsou seznam.cz, centrum.cz a atlas.cz a mít kvalitní a přehledné webové stránky.

Dále doporučuji firmě co nejdříve zvýšit kvalitu svých webových stránek. Jedná se především o poskytnutí více informací o výrobcích, přehlednější a výraznější seznam kontaktních osob, doplnění historie firmy, kvalitnější fotografie produktů. Za nejdůležitější považuji vylepšení a zjednodušení internetového obchodu pro zákazníky s možností prohlédnout si lépe produkt. Podle mého názoru společnost podceňuje význam internetu jako komunikačního média. Mám však velké zkušenosti s těmito výrobky u zákazníků, kteří nejdříve prvotní informace vyhledávají právě na internetu. Nákup kompresoru není pro většinu zákazníků levná záležitost, a proto nejdříve zjišťují veškeré informace o firmách a výrobcích na internetu. Teprve poté kontaktují firmu o nabídku. Velmi záleží na prvním oslovení potenciálního zákazníka, proto doporučuji firmě nepodceňovat internet jako komunikační médium.

4.4.4. Prodejní akce a soutěže

Prodejní akce a soutěže zvyšují popularitu firmy. Jestliže jsou vhodně zvolené, firma může získat také cenné informace o potenciálních zákaznících a uživateli.

Doporučuji tři typy akcí a soutěží:

- prodejní akce smluvních středisek,
- soutěže pro veřejnost.

Pro zvýšení prodejního úsilí smluvních středisek navrhuji uspořádat každoroční vyhodnocení nejlepších prodejních míst. Ceny bych zvolila buď hmotné např. fotoaparát, kameru nebo zvýšení rabatu pro následující rok.

V dnešní době je velkým trendem soutěžení. Lidé všech věkových kategorií rádi soutěží. Jednou z variant soutěže může být soutěž vyhlášená na rádiu. Další může firma vyhlásit přímo na smluvních prodejnách po celé republice. Soutěžními úkoly mohou být např. napsání jednoduchého reklamního sloganu, odhad týkající se výrobku nebo otázka týkající se firmy. Součástí úkolu navrhuji vyplnit malý dotazník, který firma dále využije pro marketingové účely. Ceny nemusí být velké, např. v rádiu doporučuji reklamní trička a pouze jednu hlavní cenu menší kompresor.

4.4.5. Sponzoring

Sponzorování je důležité zvláště pro nejbližší okolí firmy. Předpokládám, že firma nyní nemá vhodné prostředky pro sponzorování národního týmu. Tyto prostředky pro nejbližších několik let je vhodnější použít pro přímé reklamní akce. Přesto doporučuji sponzorovat např. případnou tradiční akci jako je u nás Barum rallye. Myslím si, že tyto náklady se vrátí ve formě zviditelnění se, posílí značku a přinese zájem o práci ve firmě. Další možností sponzorování je darování několika výrobků školám se strojním zaměřením. Tito studenti se rychle seznámí s výrobkem, budou ho využívat ke svému studiu a získají povědomí o značce i do budoucna.

4.4.6. Direct marketing

Direct marketing je v současné době obrovským trendem, protože dokáže zasáhnout individuálně. Považuji to za vhodnější formu než například inzerci v novinách. Myslím, že když firma jednou za rok obešle potenciální zákazníky vhodnými letáky nebo brožurami, bude to mít velký ohlas. Tyto zákazníky, s jejich souhlasem, může obeslat i elektronickou poštou.

4.4.7. Veletrhy a výstavy

Veletrhy a výstavy patří mezi nejlepší způsob seznámení potenciálních i stávajících zákazníků s výrobky dané firmy. V současnosti je tento druh podpory prodeje považován za záležitost, která je z větší míry uskutečňována na podporu image značky než na ovlivňování zákazníků. Firmě v tomto ohledu nelze nic vytknout. Pravidelně se účastní Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně a také vystavuje na veletrhu v Hannoveru, Amper, Tooltech, ForArch v Praze a jiných mezinárodních veletrhů a výstav.

5. ZÁVĚR

Vypracování své bakalářské práce jsem nejdříve začala prostudováním literatury zabývající se konkurenční strategií. Také jsem prošla a shromáždila informace z pro mne přístupných interních dokumentů společnosti ORLÍK–KOMPRESORY v.d. a zjišťovala veškeré další údaje o konkurenci z internetu, veletrhů, výstav a z osobních setkání se zástupci konkurence. Získání některých informací však nebylo jednoduché, protože konkurenční firmy je nechtějí poskytovat. Všechny získané informace jsem konzultovala s odpovědnými pracovníky společnosti ORLÍK–KOMRPESORY v.d., protože mne zajímal i jejich pohled.

Po vypracování teoretické části a získání velkého množství informací, jsem přistoupila k části praktické. Nejdříve jsem všechny tyto získané informace roztřídila a poté se je pokusila analyzovat. Vycházela jsem i ze získaných zkušeností v tomto oboru, ve kterém se pohybuji tři roky.

Považovala jsem za důležité nejdříve zhodnotit a analyzovat současný stav firmy pomocí SWOT analýzy. Pomocí této analýzy jsem získala nejen významné údaje o silných a slabých stránkách, ale také o příležitostech a hrozbách firmy. Pak jsem se zabývala přímou konkurencí společnosti ORLÍK–KOMPRESORY v.d. Tu jsem identifikovala a rozčlenila podle postavení na trhu. Tuto přímou konkurenci jsem charakterizovala podle očekávaných reakcí – konkurenty-tygry (Schneider Bohemia spol. s r.o., Kaeser kompressoren s.r.o., Atlas Copco s.r.o.), laxní konkurenty (ORLÍK–KOMPRESORY v.d.), vybíravé konkurenty a stochastické konkurenty (ATMOS Chrást, s.r.o. a společenství ABAC). Podle mého názoru je velmi důležité vědět, jak pravděpodobně konkurent bude reagovat na naše podněty a co od něj můžeme očekávat. Je to velmi důležité vědět při sestavování strategie firmy. Na trhu však nepůsobí pouze přímá konkurence, ale i její okolí. Proto jsem se v další části mé bakalářské práce zabývala pěti konkurenčními vlivy. Porter tyto vlivy rozdělil na hrozby vstupu nových firem, konkurenci mezi firmami, obchodní sílu dodavatelů, vyjednávací sílu odběratelů a možnost použití náhradních výrobků.

Ve čtvrté části, kterou jsem nazvala doporučení, navrhuji hlavní cíle, na které se má společnost ORLÍK–KOMPRESORY v budoucnu zaměřit. Kromě těchto hlavních cílů, rozebírám jednotlivé části marketingového mixu a navrhuji firmě vhodné strategie do budoucna s ohledem na konkurenci.

Jedním z hlavních cílů mé práce bylo upozornit firmu na přímou a nepřímou konkurenci společnosti ORLÍK–KOMPRESORY. Doposud vedení firmy předpokládalo (do roku 2004), že je leaderem na trhu v oblasti kompresů s výkonem do 100 m³/hod. Chtěla jsem, a myslím i ukázala a dokázala, že tomu tak již není. Musím však přiznat, že nebylo jednoduché získat všechny informace a podklady pro tuto práci. Za jednu z nejsložitějších částí považuji odhadnutí tržních podílů. Žádná z firem mi nechtěla požadované informace poskytnout. Obrátila jsem se tedy na Český statistický úřad. Pracovníci byli velmi ochotní, bohužel získané informace nebyly pro mou práci dostačující, protože nerozlišuje produkt – kompresor podle výkonnosti. Proto tyto údaje byly zkreslené. Nakonec jsem přesvědčila vedení společnosti Atmos Chrást s.r.o., které mi tyto své interní podklady poskytlo. Vycházela jsem tedy z průměrných odhadů

společností Atmos Chrást s.r.o., které jsem porovnála s údaji společnosti ORLÍK–KOMPRESORY. Získané výsledky jsem použila pro svou práci.

Dalším neméně důležitým cílem mé práce bylo doporučit firmě vhodnou strategii. Nejdříve jsem firmě navrhla hlavní strategické cíle a v další části se zabývám jednotlivými body marketingového mixu. Vycházela jsem ze zkušeností, které mám v tomto odvětví na regionální úrovni. V současné době pracuji ve firmě, která má výhradní zastoupení společnosti ORLÍK–KOMPRESORY pro Jižní Moravu. Po několik let jsme jejími nejlepšími prodejci a v této oblasti jednou z nejznámějších firem.

Firmě ORLÍK–KOMPRESORY navrhuji, aby se stala marketingově řízenou společností s důrazem na zákazníka. Také doporučuji, aby se co nejdříve zviditelnila a vstoupila do podvědomí zákazníků, jako stále silná a fungující společnost s velkou tradicí na trhu a kvalitními výrobky. Myslím si, že jedním z prvních kroků by mělo být zmodernizování webových stránek. To považuji za prvotní zdroj informací, které zákazník získá.

Kompresor je produkt, který vydrží pracovat několik let než zastará a musí být nahrazen novým. Je to tedy zboží, které se nekupuje každý den. Potenciální zákazník nejdříve vyhledává informace o produktu a dodavateli. Jedním z hlavních trendů ve vyhledávání informací je v poslední době bezesporu internet. Je to tedy první místo, kde se zákazník seznamuje s firmou. Proto kladu velký důraz na toto komunikační médium.

Není to však jen internet, na který se má firma zaměřit. Čeká ji ještě dlouhá cesta, než se stane opravdu významnou a sebejistou firmou. Než se dokáže oprostít od dřívějších představ monopolní firmy. Já osobně si myslím, že prvenství na trhu již zpět nezíská. Přesto však své postavení může ještě hodně posílit a dokáže získat část svých zákazníků zpět. Může se stát vyhledávanou společností, která nabízí dobrá pracovní místa a zákazníci budou hrdí, že mají její výrobky. Stane se vysoce moderní společností, o kterou je zájem. Její postavení na trhu bude pevné a silné.

Dále společnosti doporučuji vrátit se zpět k českým názvům svých výrobků místo anglických. A z tradice českého výrobce udělat svou konkurenční výhodu. Jako další navrhuji poskytování 24 hodinového servisu svým zákazníkům a zřídit servisní středisko, které bude neustále na telefonu. Provozní náklady tohoto střediska by se měly vrátit ve formě přínosu nových zákazníků a samozřejmě tento servis bude placený. Dále je důležité rozšířit vlastní obchodně-distribuční síť svých prodejen po republice, protože je v současné době nedostačující.

Myslím si také, že je nutné vytvořit segmentovaný modul zákaznických skupin. Stanovit obchodní, distribuční a marketingový přístup k jednotlivým cílovým skupinám. S tím souvisí zavedení kompletní databáze zákazníků, kterou bych doporučila rozšířit o údaje o poskytovaných službách.

Je velmi důležité, aby firma navýšila úroveň spontánní známosti a preferencí výrobků značky Orlík. Posílila image dynamické a tradiční značky přinášející kvalitu, aby se zaměřila na péči o zákazníky, posílení znalostí a předávání zkušeností mezi prodejními a servisními místy. Dále také rozšířila své reklamní aktivity a inzerci a v neposlední řadě využívala direct marketingových aktivit.

6. RESUMÉ

I begun compiling my Bachelor thesis by reading relevant literature concerning competing strategy. I also went through a put together all internal information about the producer ORLIK-KOMPRESORY that I was allowed to see. I ascertained all other data about the competition from the Internet, fairs, exhibitions a also I acquired a lot of information from personal meetings with representatives of the competition. Acquired necessary information was not easy, because competing companies are not willing to provide such information. All compiled data I consulted with responsible employees of the company ORLIK-KOMPRESORY, because I wanted to now their side of view.

After writing the theoretical part of my Thesis and compiling a large scale of information I proceed to practical part of it. Firstly I sorted all the information and tried to analyse them. As a basis I took advantage of my personal experience on this field of marketing, in which I have been working for three years.

I felt reasonable and important to evaluate and analyse current situation of the Company with the help of SWOT analysis. With the aid of that analysis I gained not only critical information about strong and week sides, but also about its opportunities and threads. Consequently I studied direct competition of the company ORLIK-KOMPRESORY, which I identified and sorted by its position on the market. This direct competition I characterised by their anticipating reactions to: competitor tiger (Schneider Bohemia Ltd., Kaeser kompressoren Ltd., Atlas Copco Ltd.), lax competitor (ORLIK-KOMPRESORY), choosy competitor and stochastic competitor (Atmos Chrást, Ltd and concern ABAC). According to my opinion it is vital to be aware of possible reactions of our competitor on our marketing actions and what we can expect from him. It is really necessary to know such reactions when building company's marketing strategy. There is not active only the direct competition, but the company's environment. Therefore I looked closely and analysed five competing impacts in next part of my Thesis Porter divided this impacts on threads of entering new companies, competition among current competitors, selling power of suppliers, purchasing power of customers and at last possibility of substitutes.

In the forth part, which I named recommendations, I offer main aims that should the analysed company ORLIK-KOMPRESORY concentrate on. Aside from these critical goals I describe particular parts of marketing mix and suggest preferable strategies for future and with taking into account activities of it's competitors.

One of the main goals of my Bachelor thesis was to point out direct and indirect competition of the company ORLIK-KOMPRESORY. Since nowadays, the top management of the company assumed that the company is leader on the market with air compressors up to 100 cubic meters per hour. I wanted and I think I managed to prove that it is not true any more. I must admit that It was not easy to acquire all necessary information a records. It was very difficult to estimate market shares of the main competitors. None of the companies I contacted, was not willing to provide such information. In the long run I tried to contact the Czech statistic centre. Its officers were welcomed and willingly send me data they had. Unfortunately, these records were not sufficient for my usage, because the market shares were not sorted according to

different products and different scale of output. Finally, I managed to convince the general manager of the company Atmos Chrást Ltd, who provided me their internal data. As a basis I took average assessments of market shares from Atmos, which I compared with data from Orlik. Acquired outputs I used in my Thesis.

Suggesting the preferable strategy for the analysed company was among my main aims. At first, I made a proposal on main company's strategic goals and in other part I concentrate on specific points of marketing mix. I used my professional experience from this ground that I have on regional level. Currently I am employed in the firm that is an exclusive distributor of the analysed company ORLIK-KOMPRESORY in region of South Moravia. We have been the best sellers of Orlik for last several years and we are well-known in this region.

I suggest to the company ORLIK-KOMPRESORY to become a marketing directed enterprise with the accent on customer. I also suggest to start being known in the compressed air market as a strong and efficient company with long tradition on the market and reliable products. I am of the opinion that the first step the company should take is to up-to-date its web sides. Company web sides are the source of primal information that possible customer can receive.

Compressor is a product, which can work for several years till it is used up and must be replaced by a new one. Consequently it is not a product that any customer purchase every single day. Potential customer firstly seek for information about a product and possible suppliers. One of the main trend nowadays is to look for information on the world web sides. So that it is the first place, where a customer meets a company. Therefore I put an emphasis on that communication medium.

Obviously, it is not the only Internet that the company should concentrate on. It takes a long journey to become important and confident company. And to get rid of false imaginations about being still monopolistic company. I personally think that Orlik will never acquire its leading position on the market any more. In spite of that the company can strengthen its position on the market and can drive part of its customers back. Orlik is able to become prestigious organisation, which offer good employment and its customers would be happy to use company's products. It can become a modern firm, which is interesting for customers. Company's position on the market can become solid and strong.

I also suggest that the company should return to using Czech names for the product sold in the Czech Republic instead of using English names. And from the traditional Czech compressor producer make its competitive advantage. Among my recommendations also belong providing twenty-four hour service for the clients and moreover setting up servicing department, where a experienced person would be at reach for all day. Operating costs of this department would more than return in satisfaction of current customers and coming new customers. And also this provided service would be paid. I strongly recommend to build up own distributing net consisting of branded outlets not only in the Czech republic, because there are very few current distributors.

I am of the opinion that it is vital to create a segmented module of customer groups. To fix selling, distributing and marketing approach to particular target groups. This is related with putting into practise a database of company's customers, which I would recommend to enlarge with records of provided regular services.

It is also vital for the company ORLIK-KOMPRESORY to raise spontaneous knowledge and preferences of the brand Orlik. I would strengthen the image of dynamic and traditional brand that offers quality products, to concentrate on care for customers, to empower professional knowledge and practical experience among distributors and servicemen. Finally I recommend to expand company's advertisements activities and at last to take advantage of direct marketing activities.

7. POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vydání. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7
- [2] KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. První vydání Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6
- [3] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1
- [4] KOVÁŘ, F., KOŽÍŠKOVÁ, H., HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů II*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 250 s. ISBN 80-7318-189-4
- [6] PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [7] SOUKALOVA, R. *Strategický marketing*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0
- [8] SVĚTLÍK, J. *Marketing a reklama*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 170 s. ISBN 80-7318-140-1
- [9] Atlas Copco. [online]. [cit. 2005-02-25]. Dostupný z www:
<http://www.atlascopco.com/getonboard/emea/cz_onboard.nsf/framebuilder>
- [10] Atmos Chrást. [online]. [cit. 2005-02-25]. Dostupný z www:
<<http://www.atmos-chrast.cz/work.php?lang=cs&typ=spolecnost&strid=0>>
- [11] Dent Unit. [online]. [cit. 2005-02-25]. Dostupný z www:
<<http://www.dentunit.cz/default.asp?CatID=10>>
- [12] Kaeser Kompressoren. [online]. [cit. 2005-02-25]. Dostupný z www:
<http://www.kaeser.cz/About_us/default.asp>
- [13] Orlík-kompresory. [online]. [cit. 2005-02-25]. Dostupný z www:
<<http://www.orlik.cz/onas.php>>
- [14] Schneider Bohemia. [online]. [cit. 2005-02-25]. Dostupný z www:
<<http://www.schneider-bohemia.cz>>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Schneider Bohemia s.r.o., internetové stránky.
- P II ORLÍK-KOMPRESORY v.d., internetové stránky.
- P III KAESER KOMPRESSOREN s.r.o., internetové stránky.
- P IV ATLAS COPCO s.r.o., internetové stránky.
- P V ATMOS Chrást, s.r.o., internetové stránky.
- P VI DENT UNIT, s.r.o., internetové stránky.
- P VII Prospekt konkurenčních výrobků společnosti Schneider Bohemia.
- P VIII Prospekt výrobků společnosti ORLÍK-KOMPRESORY v.d.
- P IX Prospekt konkurenčních výrobků společnosti ATMOS Chrást s.r.o.
- P X Prospekt konkurenčních výrobků společnosti AGRE.
- P XI Prospekt výrobků společnosti JUN-AIR.