

# **Analýza konkurenčního prostředí firmy Piotti na českém trhu**

Zdeněk Vrbík

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeněk VRBÍK**

Osobní číslo: **M080242**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy Piotti na českém trhu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu týkající se marketingu se zaměřením na konkurenci, její různá pojetí, identifikaci a analýzu.**

### II. Praktická část

- **Provedte průzkum konkurenčního prostředí firmy.**
- **S využitím odborné literatury analyzujte výsledky průzkumu.**
- **Na základě výsledků analýzy formulujte doporučení optimální taktiky pro vstup na nový trh.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1999. xxiv, 726 s. ISBN 80-7179-255-1.

[2] KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 244 s. ISBN 80-7261-008-2.

[3] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

[4] PŘÍKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

[5] WARD, Michael. *50 základních manažerských technik*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Hana Brišová**

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

**25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**26. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 22. března 2011

  
PaedDr. Josef Rydlo

ř. ZŠP. děkanka



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

ř. ZŠP. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

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

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu konkurenčního prostředí na českém trhu s hydraulickým příslušenstvím. Analýza byla zpracována pro zamýšlený vstup italské firmy Piotti na český trh jakožto nové konkurence. Teoretická část se soustřeďuje na studium konkurence z různých úhlů pohledu a teorií. Stručně popisuje Porterův pětifaktorový model a detailněji se zaměřuje na tvorbu konkurenčních strategií a analýzy STEP a SWOT.

Praktická část přináší konkrétní STEP analýzu českého B2B trhu, dále představuje společnost Piotti mimo jiné prostřednictvím analýzy SWOT. Stěžejní částí této práce je analýza tržního podílu stávající konkurence na českém trhu s hydraulickým příslušenstvím pomocí Paretova pravidla a Zipfova zákona s použitím dat z veřejně přístupných zdrojů.

Klíčová slova: konkurence, analýza SWOT, analýza STEP, tržní podíl, Paretovo pravidlo, Zipfův zákon, Paretova analýza, Lorenzova křivka

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis focuses on the analysis of the competitive environment in the Czech market with hydraulic components. The analysis was processed for the intended entrance of the Italian company Piotti into the Czech market as a new competitor. The theoretical part focuses on the competition study from different points of view and theories. It describes briefly Porter's five competitive forces model and focuses in more detail on creating competitive strategies, STEP and SWOT analysis.

The practical part brings concrete STEP analysis of the Czech B2B market, then the company Piotti is presented among others through the SWOT analysis. The main part of this thesis is the market share analysis of the current competitors on the Czech market of hydraulic components through Pareto principle and Zipf's law using freely accessible sources.

Keywords: competition, SWOT analysis, STEP analysis, market share, Pareto principle, Zipf's law, Pareto analysis, Lorenz curve

**Motto:**

Dostat se k informacím často vyžaduje značnou vynalézavost, avšak je to velmi účelné a vyplatí se to. ... Způsob, jakým člověk hodnotí přijímané informace, rozhoduje o tom, zda bude úspěšný, a nebo skončí v poli poražených.

Bill Gates

**Poděkování**

Děkuji všem, kteří mi jakýmkoliv způsobem pomohli při zpracování této bakalářské práce, především vedoucí a zároveň konzultantce mé bakalářské práce paní Ing. Haně Brišové a mé rodině za pomoc a podporu nejen při psaní této práce, ale během celého mého studia, které tato práce završuje.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KONKURENCE</b> .....	<b>12</b>
<b>2 BOJ S KONKURENCÍ</b> .....	<b>14</b>
2.1 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL .....	14
2.2 ODVĚTVOVÉ POJETÍ KONKURENCE .....	15
2.2.1 Bariéry vstupu a výstupu .....	15
<b>3 VYTVÁŘENÍ KONKURENČNÍCH STRATEGIÍ</b> .....	<b>17</b>
3.1 STRATEGIE TRŽNÍCH VŮDCŮ .....	17
3.1.1 Bránění podílu na trhu .....	18
3.2 STRATEGIE TRŽNÍCH VYZYVATELŮ .....	20
3.2.1 Definování strategických cílů a protivníka .....	21
3.2.2 Volba strategie hlavního úderu.....	21
3.2.3 Nástroje strategie vyzyvatele.....	23
3.3 STRATEGIE TRŽNÍCH NÁSLEDOVATELŮ.....	24
3.4 STRATEGIE TRŽNÍHO TROŠKAŘE .....	24
<b>4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>26</b>
4.1 ANALÝZA STEP .....	26
4.1.1 Sociální a kulturní prostředí .....	27
4.1.2 Technologické prostředí .....	27
4.1.3 Ekonomické prostředí.....	28
4.1.4 Politické a legislativní prostředí .....	29
4.2 ANALÝZA SWOT .....	30
<b>II ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>5 STEP ANALÝZA ČESKÉHO TRHU</b> .....	<b>32</b>
5.1 SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ .....	32
5.2 TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ .....	32
5.3 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ .....	33
5.4 POLITICKÉ PROSTŘEDÍ .....	37
<b>6 FIRMA PIOTTI A JEJÍ PRODUKTY</b> .....	<b>39</b>
6.1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	39
6.2 MARKETINGOVÉ CESTY A LOGISTIKA .....	40
6.3 ANALÝZA SWOT .....	42
6.3.1 Vnitřní vlivy .....	42
6.3.2 Vnější vlivy .....	42
<b>7 POZICE JEDNOTLIVÝCH ZNAČEK NA EVROPSKÉM TRHU</b> .....	<b>44</b>
<b>8 KONKURENCE NA ČESKÉM TRHU</b> .....	<b>46</b>
8.1 ZNAČKY .....	46
8.2 PRODEJCI.....	46
<b>9 TRŽNÍ PODÍLY</b> .....	<b>48</b>
9.1 PARETOVO PRAVIDLO A ZIPFŮV ZÁKON.....	52



9.2	PARETOVA ANALÝZA.....	56
<b>10</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>58</b>
10.1	EKONOMICKÉ PODMÍNKY.....	58
10.2	TRH S HYDRAULICKÝM PŘÍSLUŠENSTVÍM V ČR.....	59
10.3	DOPORUČENÍ PRO FIRMU PIOTTI.....	60
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>62</b>
	<b>RESUMÉ.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>72</b>

## ÚVOD

Výroba hydraulického příslušenství, tj. ventilů, rychlospojek apod., vyžaduje vysoce přesné obrábění velmi tvrdých materiálů, které vydrží vysoké tlaky stlačeného hydraulického oleje. Pro takové speciální obrábění má zvláštní technologické vybavení a know-how jen několik opravdu vysoce specializovaných firem. V České republice takové produkty nikdo nevyrobí a jsou k nám dováženy. Na českém trhu působí několik značek, z nichž naprostá většina pochází z Německa a rovněž další mají svůj původ v západní Evropě.

V dohledné době by ke značkám hydraulického příslušenství prodávaným na českém trhu měla přibýt italská značka Piotti, která se rozhodla vstoupit na český trh se svými produkty. Tato práce, jejíž primárním cílem je zmapování a analýza konkurenčního prostředí na českém trhu s hydraulickým příslušenstvím, by měla napomoci ke stanovení konkurenční strategie a optimální taktiky pro úspěšný vstup zahraničního výrobce na nový trh. Sekundárním cílem této práce je identifikace prodejců hlavních konkurenčních značek a jejich podílu na trhu.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

*„Konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat.“* Například výrobce automobilů může koupit ocel od firmy U.S. Steel nebo od dalších domácích či zahraničních ocelářských společností. *„Může se při tom zaměřit na nejnižší cenové nabídky, uvažovat o náhradě některých ocelových prvků hliníkem a dosáhnout tak snížení celkové hmotnosti automobilů, případně nahradit ocelové nárazníky plastovými.“* [1, s. 31]

*„Je pochopitelné, že firmu U.S. Steel lze považovat za velmi silného konkurenta, pokud bude porovnávána se stejně velkými ocelářskými společnostmi. Pokud však vezmeme v úvahu konkurenci jednotlivých produktů, může se situace výrazně změnit. Řada menších firem dokáže realizovat o mnoho přitažlivější specifické nabídky než U.S. Steel. Firma musí rovněž počítat s možnou substitucí oceli jinými materiály.“* [1, s. 31]

Pokud firma považuje za své konkurenty společnosti, které nabízejí svým zákazníkům podobné výrobky a služby za podobné ceny, jedná se o tzv. **konkurenci značek**. Volkswagen považuje za své hlavní konkurenty společnosti Toyota, Honda, Renault a další výrobce automobilů střední třídy, nebude však považovat za své konkurenty Mercedes<sup>5</sup> nebo na straně jedné a Hyundai na straně druhé.

Pokud firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků, jedná se o tzv. **odvětvovou konkurenci**. Volkswagen bude v takovém případě považovat za své konkurenty všechny výrobce automobilů bez rozdílu.

Pokud firma považuje za své konkurenty všechny společnosti nabízející stejnou službu, jedná se o **konkurenci formy**. Volkswagen tak bude považovat za konkurenty nejen všechny výrobce automobilů, ale také motocyklů, jízdních kol a nákladních automobilů.

Pokud firma považuje za své konkurenty všechny firmy, které s ní soupeří o zákaznickovy peníze, hovoříme o tzv. **konkurenci rodu**. Volkswagen bude za konkurenty považovat i výrobce spotřebního zboží, cestovní kanceláře a stavební firmy. [1, s. 31]

---

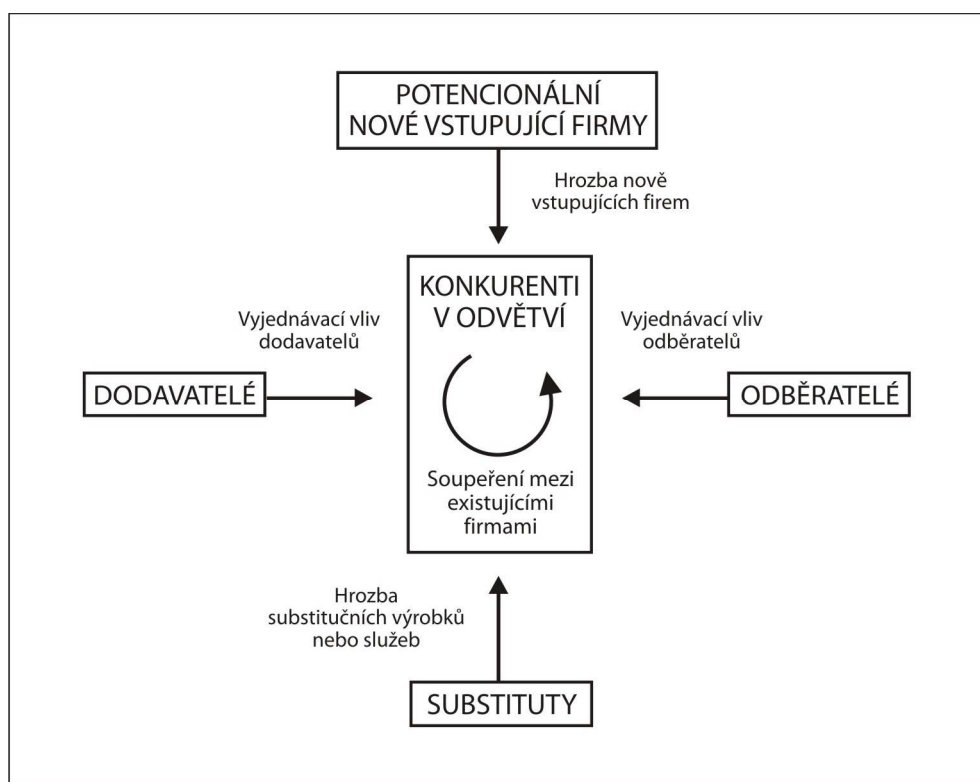
<sup>5</sup> Není to možná úplně přesné, neboť značka Audi, která patří do koncernu Volkswagen, a modely VW Passat v luxusní výbavě (byť Volkswagen vyrábí především vozy střední a vyšší střední třídy) a zejména Phaeton jsou (přinejmenším na evropském trhu) konkurenty Mercedesu ve vyšší třídě. A Mercedes v rámci protažení výrobního sortimentu vyrábí také vozy vyšší střední třídy.

Ekonomická teorie hovoří v této souvislosti o tzv. spotřebitelské substituci. Každý statek má substituty, jde pouze o to, jak blízké či vzdálené tyto substituty jsou. Podstatou spotřebitelské substituce je náhrada jednoho uspokojení jiným uspokojením. [2, s. 35] Spotřebitelská substituce z ekonomického pohledu tedy odpovídá konkurenci rodu z marketingového hlediska. Konkurenci formy, kdy jsou považovány za konkurenci všechny společnosti nabízející stejnou službu, odpovídá v ekonomické teorii tzv. technická substituce, kdy spotřebitel uspokojí svoji stejnou potřebu jinou formou.

## 2 BOJ S KONKURENCÍ

### 2.1 Porterův pětifaktorový model

Podle jedné z největších autorit současného marketingu Michaela E. Portera z Harvard Business School, ovlivňuje konkurenceschopnost firmy pět základních hybných sil v odvětví – rivalita mezi stávajícími konkurenty, riziko vstupu nových potenciálních konkurentů, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a ohrožení ze strany substitutů. Souhrnné působení těchto sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. [3, s. 11]



Obr. 1. Porterův pětifaktorový model [3, s. 11]

„Těchto pět sil odráží skutečnost, že konkurence v odvětví zasahuje daleko mimo obvyklé ‚hrací pole‘. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou všichni konkurenty firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na specifických okolnostech. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření.“ [3, s. 11]

## 2.2 Odvětvové pojetí konkurence

„Odvětví je skupina firem, nabízejících výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny se vzájemně nahrazovat. Odvětví můžeme charakterizovat počtem prodejců, stupněm diferenciací, bariérami (vstupu, pohyblivosti, výstupu a zmenšení), nákladovou strukturou, vertikální integrací a stupněm globalizace.“ Podle těchto charakteristik rozlišujeme čtyři typy odvětví:

**Ryzí monopolie** – Pouze jedna firma nabízí určitý produkt. Takového monopolního postavení dosáhla díky regulačním opatřením státu (např. vytvořil-li bariéry pro vstup konkurence na daný trh), nebo vlastnictvím licence či patentu. [1, s. 221] Podle ekonomické teorie se monopol „nevztahuje k výrobě, nýbrž k trhu. ... Podstatné je, zda existuje jediný dodavatel daného zboží“ či poskytovatel nějaké služby. Zároveň musí „jít o takové zboží, které nemá blízké substituty.“ [2, s. 160]

**Oligopolie** – odvětví, v němž několik (většinou větších firem) nabízí výrobky, jež mohou být diferencované i standardizované. **Ryzí oligopolie** je situace, kdy skupina firem nabízí stejnou komoditu (nafta, ocel apod.) **Diferencovaná oligopolie** nabízí výrobky, které se od sebe navzájem mírně liší. **Monopolistická konkurence** – mnoho konkurentů, z nichž každý je schopen zcela nebo alespoň částečně odlišit svou nabídku produktů.

**Dokonalá konkurence** – dokonalé konkurenční prostředí tvoří mnoho konkurentů, kteří nabízejí stejné výrobky nebo služby. [1, s. 223] Podle ekonomické teorie musí být pro vznik dokonalého trhu (dokonale konkurenčního trhu) tři podmínky:

- dokonalá informovanost kupujících,
- nulové náklady na změnu dodavatele,
- homogenní (zcela identický) produkt. [2, s. 125]

### 2.2.1 Bariéry vstupu a výstupu

Mezi hlavní vstupní bariéry na trh patří hlavně vysoká kapitálová náročnost na pořízení vybavení (zejména moderní technologie), know-how (licence, patenty), vysoké ceny surovin a materiálů, vysoké náklady na distribuci, na marketingovou komunikaci apod. Další bariéry představují různá ochranná opatření omezující dovoz nebo vývoz (cla, množstevní kvóty, dovozní či vývozní licence apod.) a další legislativní (politické překážky). Při vstupu na zahraniční trh lze narazit na jazykovou bariéru případně velké

kulturní rozdíly. Dále je třeba zvážit možná odvetná opatření konkurence apod. Mezi výstupní bariéry lze zahrnout morální závazky vůči zákazníkům, věřitelům a zaměstnancům a v neposlední řadě opět vládní (tj. legislativní) opatření. [1, s. 223]



### 3 VYTVÁŘENÍ KONKURENČNÍCH STRATEGIÍ

„Podle Portera firmy, které uplatňují stejnou strategii, zaměřenou na tentýž tržní segment, vytvářejí tzv. **strategickou skupinu**. Firma, které se podaří zvolenou strategii nejlépe realizovat, inkasuje největší zisk. Ta, která uplatní strategii nízkých nákladů, dosáhne největšího zisku v případě, že se jí podaří dosáhnout nejnižších nákladů. Pokud firmy nesledují jasnou strategii a drží se „zlaté střední cesty“, jednají nejhůře. Existují firmy, které se sice drží „zlaté střední cesty“, ale současně se snaží být dobré ve všech strategických dimenzích. Rozdílné strategické dimenze však obvykle mají různé a někdy dokonce rozporuplné požadavky na organizování podnikatelských aktivit, a proto tyto firmy často končí – nejsou vynikající v ničem.“ [1, s. 94]

Firmy lze klasifikovat podle toho, jakou roli hrají z hlediska jejich postavení na trhu na vůdce (leader), vyzyvatele (challenger), následovatele (follower) a troškaře (nicher). „Vedoucí firmy tvoří 40 %, vyzyvatelé 30 %, následovatelé 20 % a troškaři 10 %. Vedoucí firmy drží svá postavení, o které se je čas od času snaží připravit tržní vyzyvatelé. Následovatelé naopak touží pouze si udržet postavení a přizpůsobit se co nejvíce strategiím tržních vůdců. Troškaři jsou malé firmy, které obsluhují tržní výklenky (tržní niky), o které velké firmy nemají zájem.“ [1, s. 233]

#### 3.1 Strategie tržních vůdců

Ve většině odvětví se vyskytuje firma, která je uznávaným vůdcem na trhu. Mívá na něm největší podíl a obvykle nutí ostatní firmy k zavádění nových výrobků, nových forem distribuce a propagace a především k provádění cenových změn. [1, s. 233] V rozporu s Kotlerem americký odborník J. Nault identifikoval 10 nejčastějších mylných představ o ceně. Osmá z nich praví, že kontrolovat a měnit ceny může jen „market leader“. Ve skutečnosti v drtivé většině skutečnými měniteli (hybateli) cen jsou pozice druhého a třetího hráče na trhu, tzv. „market followers“. [4, s. 96] „Tržní vůdce může (ale nemusí) být obdivován. Jeho dominantní úloha na trhu je však vždy ostatními firmami respektována. Je orientačním bodem pro konkurenty. Firmy se s ním snaží soupeřit, snaží se ho napodobovat nebo se mu vyhýbají.“ [1, s. 233]

„Jestliže firma nemá pevné monopolní postavení, pak její život není nijak snadný. Musí být pořád ve střehu. Ostatní na ni neustále útočí a snaží se získat výhody na úkor jejích chyb. Opožděný vývoj nového výrobku může vedoucí firmě způsobit značné ztráty. ... Vedoucí

*firma se musí chovat konzervativně, zatímco vyzyvatelé si mohou dovolit chování značně liberální.“ Vedoucí firma na trhu se může snadno dopustit chyb tím, že podcení svého konkurenta a klesne na druhé nebo třetí místo. Dominantní firma se může zdát zákazníkům zastaralá vzhledem k novým, dravým konkurentům. „Poměrně často se stává, že náklady dominantních firem rostou mnohem rychleji než jejich zisky.“ [1, s. 233]*

*„Dominantní firma si i nadále přeje zůstat na prvním místě. To vyžaduje činnost na třech frontách. Za prvé musí najít způsob, jak zvětšit celkovou poptávku trhu. Za druhé musí ochránit svůj stávající tržní podíl pomocí dobrých obranných a útočných akcí. Za třetí, může se pokusit o zvýšení svého tržního podílu na trhu i v případě, že celková velikost trhu zůstane stejná. Dominantní firma ale obvykle získá nejvíce tehdy, jestliže se zvětší celkový trh.“ [1, s. 233]*

### **3.1.1 Bránění podílu na trhu**

*„Zatímco se dominantní firma snaží rozšířit celkový trh, musí současně ochraňovat své běžné obchody před dravými útoky konkurentů. Vůdce trhu je jako velký slon, který je napadán rojem včel. Ty největší a nejzúřivější bzučí neustále okolo něj.“ [1, s. 234] „Vůdce trhu se nesmí spokojit s věcmi tak, jak jsou, ale musí se snažit o vedoucí postavení vývojem nových produktů a služeb pro zákazníky, zvyšováním účinnosti distribuce a snižováním nákladů. Takto si může udržovat svoji konkurenceschopnost a hodnotu pro zákazníky. Vedoucí firma používá vojenské ofenzivní principy: velitel musí vnutit všem svou iniciativu, zvolit správné místo a využít všech slabin nepřítele. Nejlepší obranou je správně vedený útok.“ [1, s. 235]*

*„Vedoucí firma na trhu musí velmi pečlivě zvažovat, který terén je důležité bránit i za cenu určitých ztrát a kterého se může vzdát bez velkého rizika. Vedoucí firma nemůže na trhu bránit všechny pozice. Cílem obranné strategie je snížit pravděpodobnost útoků, rozptýlit je do méně ohrožených oblastí a snížit jejich intenzitu. Jakýkoliv útok s největší pravděpodobností ohrozí zisk. Avšak schopnost obrany a rychlost reakce může ztráty zisku výrazně ovlivnit. Marketingoví specialisté zkoumají nejvhodnější způsoby reakcí na cenové a jiné útoky.“ [1, s. 236] Dominantní firmy mohou použít některé ze šesti obranných strategií: poziční obrana, křídelní obrana, preventivní úder, protiútok (aktivní obrana), mobilní obrana a strategický ústup. [1, s. 236]*

**1. Poziční obrana** – obsazení největšího prostoru v mysli zákazníků (Základní myšlenkou poziční obrany je vybudovat neproniknutelné opevnění kolem svého teritoria.)

2. **Křídelná obrana** – obrana slabé fronty (obrana boků a slabých míst)
3. **Preventivní úder** – zaútočit dříve než soupeř (nové produkty, služby aj.)
4. **Aktivní obrana** (Protiútok) – následná reakce na útok (např. dotováním některých produktů ze zisku jiných)
5. **Pohyblivá obrana** – přesun do nových segmentů, které dosud nebyly v portfoliu
6. **Plánovaný ústup** – neznamená opouštění trhu, ale vzdání se slabých míst a přemístění sil firmy na pevnější pozice (Plánovaný nebo také strategický ústup vytváří podmínky pro zvětšení konkurenční síly a pro soustředění hlavních sil firmy ve výhodných pozicích.) [1, s. 236 - 238]

W. Chan Kim a Renée Mauborgneová z INSEAD v této souvislosti hovoří o tzv. strategii modrého oceánu. „*Ve snaze o dosažení udržitelného a ziskového růstu se firmy tradičně pouštějí do neúprosných konkurenčních střetů – do přímé konfrontace s konkurenty. Bojují o dosažení konkurenční výhody, svádějí bitvy o tržní podíl, usilují o to, aby vynikli, aby se něčím odlišily od svých konkurentů. Výsledkem takového přístupu jsou v dnešních podmínkách, kdy jednotlivá odvětví jsou doslova přeplněna konkurenty a kdy jejich nabídka vysoko převyšuje poptávku, ‚rudé oceány‘, v jejichž krvavých vodách mezi sebou tyto soupeři zápasí o neustále se zmenšující ziskový potenciál ... ačkoliv většina firem se vrhá do ‚rudých oceánů‘ lité konkurence, pravděpodobnost, že by jim taková strategie mohla zajistit budoucí ziskový růst, je dnes malá.*“ [5, záložka na obálce knihy]

Američtí marketingoví stratégové Al Ries a Jack Trout ve své knize 22 věčných zákonů marketingu hovoří o tzv. Zákonu kategorie (zákon č. 2), který říká: „*Pokud nemůžete být v nějaké kategorii první, vytvořte si kategorii novou, v níž první být můžete.*“ [6, s. 17] Tento starší<sup>6</sup> stručný zákon jinými slovy formuluje mladší<sup>7</sup> strategii modrého oceánu, což potvrzuje i jeden ze spoluautorů knihy, Al Ries: „... *jistě, strategie modrého oceánu je jiný způsob vyjádření, vytvořte novou kategorii, v níž můžete být první.*“<sup>8</sup> Možná ještě lépe tuto

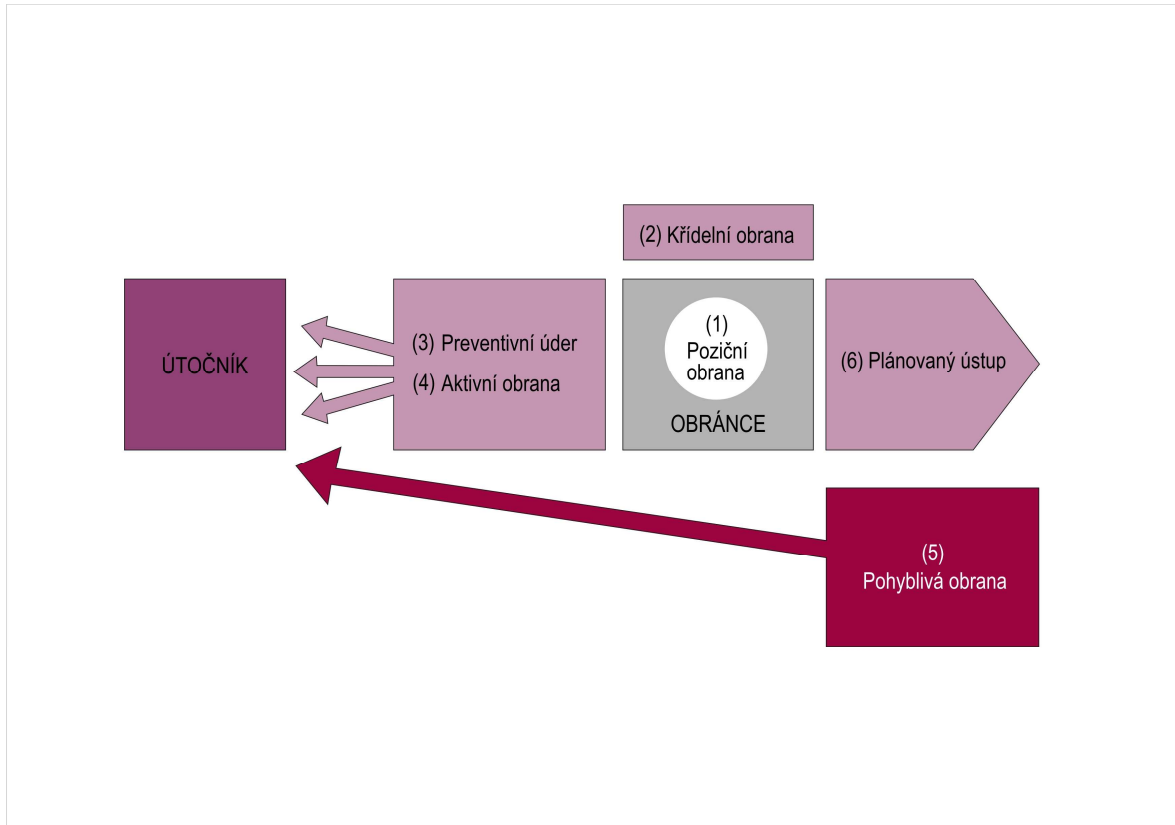
---

<sup>6</sup> Kniha Al Riese a Jacka Trouta byla poprvé publikována v anglicko-jazyčném originále pod názvem The 22 Immutable Laws of Marketing v roce 1993.

<sup>7</sup> Kniha W. Chan Kima a Renée Mauborgneové byla poprvé publikována v anglicko-jazyčném originále pod názvem Blue Ocean Strategy v roce 2005.

<sup>8</sup> Al Ries v osobní elektronické korespondenci s autorem bakalářské práce 7. září 2007: „...of course, the Blue Ocean strategy is just another way of saying ‚create a new category you can be first in.‘“

strategii ústupu vystihuje zákon č. 13 - Zákon oběti, který říká: „*Abyste získali, musíte se něčeho vzdát.*“ [6, s. 68] Firma se tak může vzdát např. některé produktové řady nebo některého cílového trhu. [6, s. 69]



Obr. 2. Obranné strategie [1, s. 236]

### 3.2 Strategie tržních vyzyvatelů

„Firmy na druhém, třetím a dalším místě v pořadí podílu na trhu v daném oboru můžeme nazývat vyzyvateli nebo pronásledovateli. Některé z nich jsou velké, například Colgate, Ford, Avis nebo Pepsi-Cola. Pronásledovatelské firmy mohou zaujmout jeden ze dvou postojů: mohou útočit na vedoucí firmu a na další konkurenty a tvrdě se ucházet o další tržní podíl (tržní vyzyvatelé), nebo šikovně manévrovat a snažit se, aby svou lodí nenarazili do skály (tržní následovatelé).“ [1, s. 243]

„Existuje mnoho tržních vyzyvatelů, kteří získali prostor na úkor vedoucí firmy. Najdeme i řadu příkladů, kdy tržní vyzyvatel překonat přední firmu. ... Vyzyvatelé si kladou vyšší cíle a zvětšují své omezené zdroje, zatímco vedoucí firmy na trhu pracují svými zaběhnutými postupy.“ Americký marketingový manažer Ben Dolan zjistil, že nejintenzivnější soupeření se odehrává v těch oborech, které se vyznačují vysokými

fixními náklady, vysokými náklady na skladování a stagnující primární poptávkou. [1, s. 243]

### 3.2.1 Definování strategických cílů a protivníka

*„Tržní vyzyvatel musí především definovat své strategické cíle. Strategickým cílem většiny tržních vyzyvatelů je zvětšení tržního podílu. Potom musí vyzyvatel rozhodnout, koho napadnout:*

*Může napadnout vedoucí firmu na trhu. To je velmi riskantní, avšak na druhé straně potenciálně výnosná strategie. Má smysl tehdy, jestliže vedoucí firma neobsahuje dobře trh. ... Alternativní strategie spočívá v zavedení takové inovace, která způsobí vytlačení vedoucí firmy z celého segmentu ... Může napadnout firmu, která je stejně velká, avšak nedělá svoji práci dobře a nemá dostatek finančních prostředků. Jde o firmy, které mají zastaralé produkty, účtují příliš vysoké ceny nebo neuspokojují zákazníky správným způsobem. Může zaútočit na malé lokální nebo regionální firmy.“* [1, s. 243]

### 3.2.2 Volba strategie hlavního úderu

*„O útočníkovi se říká, že zahájil **frontální** (neboli **čelní**) **útok** (1), jestliže veškeré své síly vrhl přímo proti výrobkům, reklamě, cenám distribuci nepříteli. Princip síly říká, že strana, která má větší počet vojáků (větší zdroje) vyhraje bitvu. Toto pravidlo je však třeba modifikovat, má-li obránce velkou palebnou sílu nebo terénní výhodu (například je opevněn na vrcholku hory) – pak musí mít útočníci převahu 3 : 1. ... Určitou alternativou k čistě frontálnímu útoku je **modifikovaný frontální útok**, který je charakteristický snižováním cen vzhledem k cenám konkurenčním. Jestliže vedoucí firma na trhu nepodnikne cenový protiútok, může se podařit přesvědčit zákazníka, že výrobky firmy jsou rovnocenné, a navíc za nižší cenu, respektive že tato cena vyjadřuje skutečnou spotřební hodnotu výrobku.“* [1, s. 243 - 244]

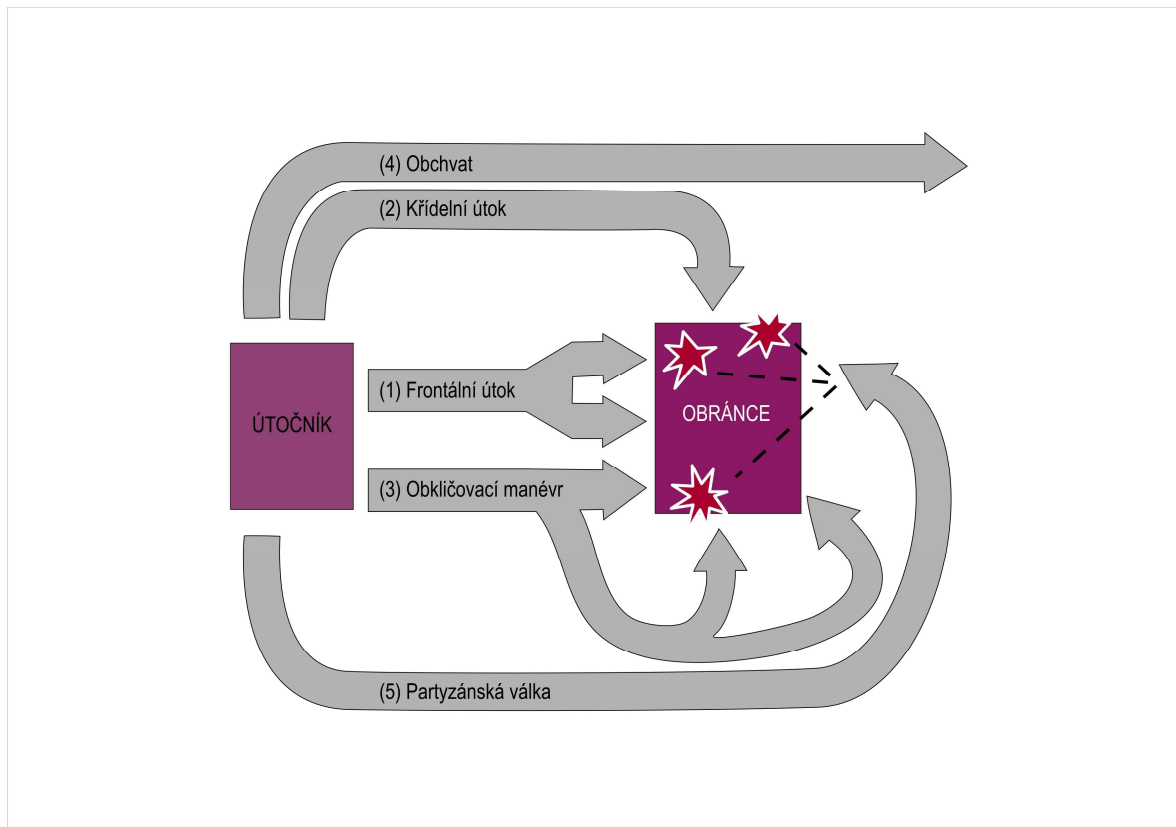
*„Armáda nepřítel je nejsilnější v těch místech, kde očekává útok. V důsledku toho věnuje menší pozornost svým křídům a týlu. Její slabá místa (nekryté boky) jsou tudíž lákavým cílem pro nepřítel. Hlavní zásada moderního útoku je **soustředit sílu proti slabému místu**.“* [1, s. 244] Skvělý anglický válečný historik Basil Liddell Hart (1895 - 1970) jednou napsal: *„Veškerá poučení z válek, nikoli jen jedině poučení, se dají shrnout do jediného slova - soustředění. Fakticky to ovšem musíme rozšířit na soustředění síly proti slabosti.“* [7, s. 65] Podobně formuluje své doporučení poradce v oblasti podnikání

a obchodu, Ivan Bureš, když říká: „*Jedno z pravidel úspěšného vedení války stanoví, že ten, kdo chce porazit nepřítele, o něm musí nejprve získat co nejvíce informací, aby mohl vypracovat takovou válečnou strategii, která z nepřítelových slabin vytěží co nejvíce.*“ [8, s. 15] Bureš tak klade důraz na dobrou informovanost o konkurenci. Podmínka dobré informovanosti je důležitá u jakékoliv zvolené strategie útoku.

„*Je možné zaútočit na silnou pozici nepřítele, aby byly upoutány jeho síly, ale hlavní útok může vést na křídla nebo do týlu nepřítele.*“ Takový **křídelní útok** (2) může mít dvě strategické dimenze – geografickou a segmentovou. „*Z hlediska geografického vyhledává útočník ty oblasti, kde protivník nepracuje dobře. ... Jinou strategií křídelního útoku je vyhledávat plně nepokryté potřeby trhu, které nejsou vedoucí firmu zabezpečovány.*“ [1, s. 244]

„**Obklíčovací manévr** (3) je pokusem o uchvácení širokého úseku nepřátelského území pomocí rozsáhlého bleskového útoku na několika frontách, takže nepřítel musí hájit současně své čelní pozice, křídla i tyl. Obklíčení má smysl tehdy, jestliže útočník má k dispozici velké zdroje a věří, že rychlé obklíčení zlomí odpor nepřítele.“ **Obchvat** (4) představuje nejméně přímou strategii útoku, která se vystříhá jakékoli přímé agrese proti stávajícímu nepřátelskému území a jakékoliv přímé konfrontaci s nepřítelem (konkurentem). „*Nabízí tři přístupy: diverzifikaci prostřednictvím vzájemně nesusouvisících výrobků, diverzifikaci do nových geografických trhů se stávajícími výrobky a přesun k novým technologiím, které vytlačují stávající výrobky.*“

„**Technologický skok** představuje obchvatnou strategii, která se často používá u technicky náročných výrobků. Místo napodobování konkurenčních výrobků a vedení finančně náročných čelních útoků někteří vyzývatelé trpělivě vyvíjejí nové technologie. Jakmile vykazují špičkové výsledky, zahajují útok tím, že přesunou bitevní pole na území nové technologie, kde mají velkou konkurenční výhodu. ... **Partyzánská válka** (5) spočívá v malých, nepravidelně se opakujících útocích na různá teritoria s cílem znepokojovat a demoralizovat nepřítele, případně trvale obsadit nějaký segment. Partyzánský útočník může použít konvenčních i nekonvenčních prostředků. Ty mohou zahrnovat výběrové snižování cen, intenzivní propagační akce a řadu dalších příležitostných legálních akcí.“ [1, s. 245]



Obr. 3. Možné strategie útoku [1, s. 244]

### 3.2.3 Nástroje strategie vyzývatele

- Nízké ceny
- Levnější zboží
- Prestižní zboží
- Rychlé rozšiřování škály výrobků
- Inovace výrobku
- Zdokonalení služeb
- Inovace distribuce
- Snižování výrobních nákladů
- Intenzivní propagace [1, s. 246 - 247]

### 3.3 Strategie tržních následovatelů

*„Základem této strategie není výroková inovace ale imitace.“ [52] „Řada společností dává přednost tomu, aby mohla vedoucí firmu pouze následovat, a nesnaží se s ní bojovat o prvenství. ... V ... průmyslových oborech nebývá velká chuť ke krátkodobému uchvácení většího tržního podílu, protože taková strategie obvykle vyvolává protiopatření. Většina firem proto obvykle dojde k závěru, že nemá smysl si navzájem přetahovat zákazníky. Místo toho jim předkládá podobné nabídky a snaží se co nejvíce napodobit vedoucí firmu na trhu. Tržní podíly zde vykazují vysokou stabilitu.“ [1, s. 247]*

*„Nedá se však říci, že by tržní následovatelé postrádali jakoukoli strategii. Následovatel musí vědět, jak si udržet stávající zákazníky a jak získat určitý podíl zákazníků nových. Každý následovatel se snaží dosáhnout na cílovém trhu určitých specifických výhod umístěním, službami, financováním. Je častým cílem útoku vyzyvatelů. Proto je nutné, aby dosahoval nízkých výrobních nákladů a vysoké jakosti výrobků a služeb. Musí také vstupovat na nově vznikající trhy, jakmile objeví příležitost. Může přitom využít čtyři základní strategie.“ [1, s. 247]*

**Podvodník** (Padělatel) – kopíruje výrobky firmy s vedoucím postavením na trhu včetně obalu a prodává je na černém trhu nebo v zemích, kde je to tolerováno (Čína)

**Parazit** / (Klonovač) – napodobuje produkt s menšími odchylkami v obalu, názvu a dalších charakteristických znacích (např. distribuce apod.)

**Imitátor** – kopíruje některé prvky výrobků vedoucí firmy, ale udržuje určité odlišnosti v balení, reklamě, cenách apod. Vedoucí firmě obvykle nevádí, pokud ji agresivně nenapadne.

**Upravovatel** – přebírá výrobky vedoucí firmy, upravuje je, často i zdokonaluje. Může si pro prodej vybrat jiné trhy, a by se vyhnul přímé konfrontaci s vedoucí firmou na trhu. Často také dochází k tomu, že z upravovatele se v budoucnu stane vyzyvatel, jak tomu bylo u mnoha japonských firem, které upravovaly a zdokonalovaly výrobky vyrobené kdekoli na světě. [1, s. 248]

### 3.4 Strategie tržního troškaře

*„Téměř v každém odvětví se vyskytují firmy, které se specializují na obsluhování různých mezer a zákoutí na trhu (tzv. výklenků). Vyhledávají skuliny na trhu a zpravidla se vyhýbají*



*konfrontačnímu střetu s velkými společnostmi.*“ [1, s. 234] „...firmy, které mají velmi malý podíl na celkovém trhu, mohou být velmi ziskové díky chytré strategii troškaře“ (strategii tržní niky). Zatímco hromadný prodej v maloobchodě pracuje s velkým objemem zboží, troškař pracuje s vysokou marží. [1, s. 249] Důležitá pro působení v tržních výklencích je specializace. Specialistům na výklenky se nabízejí tyto možnosti:

**Specialista na konečného uživatele** – assemble-to-order (např. u počítačů přizpůsobený hardware i software individuálním potřebám zákazníků)

**Vertikální specialista** – zaměřuje se pouze na jeden stupeň výrobně distribučního řetězce

**Specialista na určitou velikost zákazníků** – Mnoho troškařů se zaměřuje na malé zákazníky, kteří nezajímají velké firmy.

**Specialista na specifické zákazníky** – dodává své zboží pouze jedné nebo několika málo firmám

**Geografický specialista** – prodává své výrobky pouze v určitých lokalitách, krajích nebo světových oblastech

**Produktový specialista** – vyrábí pouze jeden produkt nebo jednu výrobkovou řadu (čočky do mikroskopů, jezdecké boty)

**Zakázkový specialista** – make-to-order (vyrábí zboží podle objednávky zákazníka)

**Specialista na jakost a cenu** – zaměření na nejvyšší kvalitu za odpovídající cenu určitého produktu

**Specialista na služby** – nabízí jednu nebo více služeb, které nejsou schopny poskytovat ostatní firmy

**Distribuční specialista** – obsluha pouze jedné distribuční cesty [1, s. 250]

## 4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

*„V tržním prostředí působí vedle konkurence ještě řada dalších sil. Marketingové prostředí zahrnuje tzv. operační prostředí a makroprostředí. Operační prostředí zahrnuje účastníky, kteří se bezprostředně podílejí na produkci, distribuci a propagaci nabídky. Mezi hlavní účastníky patří výrobci, dodavatelé, distributoři, dealeři a cíloví (koneční) zákazníci. Mezi dodavatele zahrnujeme dodavatele materiálu, služeb (např. marketingové poradce, reklamní agentury, peněžní a pojišťovací společnosti, přepravní a telekomunikační společnosti). Do skupiny distributorů a dealerů rovněž patří obchodní zástupci, brokeri a další skupiny aktérů, kteří se podílejí na vyhledávání zákazníků a na prodeji.“ [1, s. 32]*

Makroprostředí zahrnuje pět prvků:

- Demografické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Technologické prostředí
- Politicko-legislativní prostředí
- Sociálně kulturní prostředí

*„Tyto složky makroprostředí výrazným způsobem ovlivňují aktéry v operačním prostředí. Tržní aktéři musejí věnovat těsnou pozornost vývojovým trendům v makroprostředí a na tyto změny včas reagovat změnami marketingových strategií.“ [1, s. 32] „... firma tedy musí sledovat rozhodující síly makroprostředí..., které ovlivňují zisky z jejího podnikání. Obchodní jednotka potřebuje rovněž vytvořit marketingový zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů. Hlavním důvodem sledování vývojových trendů je identifikace příležitostí a hrozeb.“ [1, s. 90]*

### 4.1 Analýza STEP

Analýzou makroprostředí se zabývá tzv. analýza STEP (známá také jako analýza PEST), která analyzuje společenské / sociální, kulturní a demografické (Social), technologické (Technological), ekonomické (Economical) a politické včetně legislativního (Political environment) prostředí v daném analyzovaném geografickém teritoriu.

#### 4.1.1 Sociální a kulturní prostředí

*„Společnost, v níž lidé vyrůstají, formuje jejich základní mínění, hodnoty a normy. Lidé téměř nevědomky vstřebávají světový názor, který psychologicky definuje jejich vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě, k vesmíru. ... Z těchto úvah vyplývá několik marketingových důsledků. Organizace potřebují nalézat nové způsoby, jak získat důvěru zaměstnanců a spotřebitelů. Potřebují posoudit své rozličné aktivity a svá reklamní sdělení, aby se ujistily, že jsou dobrou organizací pro občana a že jejich poselství jsou čestná. Mnoho společností se uchyluje k sociálním auditům a revizním public relations, aby zvýšily své renomé.“ [1, s. 164]*

Co se týče demografického prostředí, zajímají manažery především lidé, kteří vytvářejí trh (zejména B2C trhy). *„Marketéři se velice zajímají o velikost růstu populace v různých městech, regionech a zemích, o věkovou a národnostní strukturu obyvatelstva, o jeho postoje a chování a o očekávané rozvojové trendy.“ [1, s. 151] „Dramatický růst světové populace má důležité důsledky pro podnikání. Zvyšování počtu obyvatel vede k růstu potřeb, které však nevytvářejí větší trhy, pokud nejsou kryty dostatečnou kupní silou.<sup>9</sup> Nicméně společnosti, které pečlivě analyzují své trhy, na nich mohou nacházet významné příležitosti.“ [1, s. 152]*

#### 4.1.2 Technologické prostředí

*„Každá nová technologie představuje ‚tvůrčí destrukci‘.<sup>10</sup> Tranzistory ničí průmysl elektronek, xerografie zraňuje obchod s průklepovým papírem, automobily útočí na železnici a televize poškozují novinový průmysl. Místo toho, aby se zastaralá odvětví přesunula do nových pozic, dochází mnohdy k marnému boji s novými technologiemi nebo k jejich ignorování, a tak nastává úpadek mnoha podnikatelských subjektů.“ Každá nová technologie stimuluje ekonomický růst a způsobuje významné dlouhodobé důsledky, které nelze vždy dobře předvídat. Bohužel technologický rozvoj není ve všech zemích*

---

<sup>9</sup> Hovoří se o tzv. „nekryté poptávce“.

<sup>10</sup> Výraz „kreativní destrukce (kapitalismu)“ je spojován s americkým ekonomem rakouského původu Josephem A. Schumpeterem (1883 Třešť – 1950 Taconic, USA), který ve své zřejmě nejslavnější knize „Teorie hospodářského vývoje“ (1911) pojednává o tzv. tvořivé destrukci, kdy technologická inovace potlačuje staré formy podnikání a zároveň vytváří nové podnikatelské příležitosti. Schumpeter se zabýval také teorií hospodářských cyklů.

rovnoměrný. V období mezi dvěma velkými inovacemi často dochází ke stagnaci ekonomiky. [1, s. 161]

#### 4.1.3 Ekonomické prostředí

*„Trhy i lidé potřebují kupní sílu. Disponibilní kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách, dlužích a na dostupnosti úvěrů. Obchodníci by měli věnovat velkou pozornost hlavním trendům v příjmech obyvatelstva a změnám ve struktuře výdajů. Úroveň a struktura příjmů se neustále mění. Vývoj trendů v této oblasti nejvíce ovlivňuje struktura průmyslu. Existují čtyři základní typy průmyslových struktur.“*

- Existenční ekonomiky
- Ekonomiky zaměřené na těžbu a export surovin
- Rozvojové ekonomiky
- Průmyslové ekonomiky [1, s. 157]

Jedním ze základních ukazatelů výkonnosti hospodářství sledované země je domácí produkt. Čím vyšším domácím produktem přepočteným na jednoho obyvatele daná země disponuje, tím bývá považována za ekonomicky vyspělejší. *„Domácí produkt je tok zboží a služeb vyrobených v určité zemi za určité období. ... Rozlišujeme hrubý domácí produkt (HDP) a čistý domácí produkt – rozdíl mezi nimi je opotřebením statků dlouhodobé životnosti. Pro statistiku je obtížné zjistit velikost opotřebenění, a proto ekonomové pracují raději s hrubým domácím produktem.“* [2, s. 423]

Vedle ukazatele HDP je dalším ekonomickým ukazatelem bilance zahraničního obchodu. Pokud se HDP měří tzv. nákladovou metodou (což je nejčastější způsob měření) je hodnota tohoto ukazatele obsažena již v indikátoru HDP podle rovnice  $HDP = C + I - G + X$ , kdy bilance zahraničního obchodu  $X = Ex - Im$ . *„Vývoz znamená příliv poptávky ze zahraničních trhů na český trh. Zvyšuje agregátní výdaje na našem trhu, a tím zvyšuje náš nominální HDP. Dovoz naopak znamená odliv poptávky z českého trhu na zahraniční trhy. Snižuje agregátní výdaje na našem trhu, a tím snižuje i náš nominální HDP.“* [2, s. 422]

Dalšími základními ekonomickými ukazateli jsou:

- vývoj inflace v posledních obdobích a odhad vývoje na příští období,
- míra nezaměstnanosti,
- stabilita kurzu místní měny vůči důležitým světovým měnám,

- míra zadluženosti a poměr zadlužení vůči HDP.

Mezi důležité ekonomické ukazatele můžeme zahrnout také výši diskontní sazby, za jakou centrální banka poskytuje komerčním bankám peníze. Pokud je diskontní sazba na nízké úrovni, znamená to, že peníze jsou levné čímž centrální banka motivuje komerční banky, aby si vzaly diskontní půjčky. [2, s. 474] Pokud centrální banka úrokové sazby diskontních půjček komerčním bankám zvýší, komerční banky obratem udělají totéž vůči svým klientům. To znamená zdražení firemních úvěrů<sup>11</sup> a následný pokles firemních investic. [32] To může mít za následek přinejmenším zbrzdění růstu potenciálního domácího produktu, tj. zvyšování výrobních kapacit pomocí mechanizace, automatizace a zavádění dalších moderních efektivnějších výrobních technologií a způsobit tak technologické zastávání za okolním světem.

#### 4.1.4 Politické a legislativní prostředí

*„Marketingová rozhodnutí jsou silně ovlivňována vývojem politického a legislativního prostředí. To zahrnuje zákony, vládní organizace a nátlakové (či zájmové) skupiny, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce. Někdy zákony vytvářejí pro organizace nové příležitosti, například jejich přísná nařízení o likvidaci odpadů vytvářejí příležitosti pro odvětví, která se zabývají recyklací.“* [1, s. 162] *„Vliv legislativy na podnikání roste rok od roku. ... Obchodní zákonodárství nastolilo skutečně spornou otázku, v kterém okamžiku náklady vynaložené na regulaci začnou převyšovat užítky z ní plynoucí. Zákony také nejsou vždy poctivě spravovány těmi, kteří odpovídají za jejich prosazování. Zákonná opatření rovněž mohou být vymáhána nepřiměřeně a nedůsledně. Přestože mají nově vznikající zákony spravedlivý, logický základ, může jejich striktní uplatňování podkopávat podnikatelskou aktivitu a zpomalovat ekonomický růst.“* [1, s. 163] Při rozhodování o realizování plánovaných marketingových aktivit hraje roli také výše daňového zatížení podnikání v dané zemi. Vysoká míra zdanění zisku a mezd, tj. nákladů práce, může totiž od podnikání odrazovat.

---

<sup>11</sup> ale také hypoték a spotřebních úvěrů, které si berou domácnosti – v takovém případě může zvýšení diskontní sazby utlumit spotřebu domácností

## 4.2 Analýza SWOT

Analýza SWOT je komplexní analýzou silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek firmy, tj. vnitřních vlivů, které může sama firma ovlivnit, a hodnocením příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), tzn. vnějších vlivů, které firma ovlivnit nemůže. Vnějšími vlivy, tj. makroprostředím se pak podrobněji zabývá analýza STEP.

	Vnitřní vlivy	Vnější vlivy
Klady	Silné stránky	Příležitosti
Zápory	Slabé stránky	Ohrožení

Obr. 4. Schéma matice analýzy SWOT [vlastní zdroj]

„Marketingovou příležitostí je oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat. Marketingové příležitosti mohou být klasifikovány z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu.“ [1, s. 90] „Hrozba prostředí je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku. Hrozby by měly být klasifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu.“ [1, s. 90 - 91]

## **II ANALYTICKÁ ČÁST**

## 5 STEP ANALÝZA ČESKÉHO TRHU

### 5.1 Sociální prostředí

Vzhledem k tomu, že tato STEP analýza je prováděna za účelem zhodnocení možnosti vstupu na český trh produktu, který patří do oblasti komponentů investičních celků (kapitálových statků), tedy na B2B trhy, nejsou z demografického hlediska růst populace, věková a národnostní struktura obyvatelstva tolik důležité. Důležité je ale mít určitou představu o úrovni vzdělání, informovanosti, technické erudici a osobních postojích (včetně morálního kreditu) místních profesionálních nákupčích, kteří vyhodnocují konkurenční nabídky a nejčastějších nákupních přístupech, které se mohou země od země lišit.

Vcelku lze říct, že technická erudice našich odborných pracovníků ve strojírenství je dobrá, což je částečně dáno tradicí (z dob meziválečného Československa, příp. ještě starší) a částečně možností aktuálně sledovat nejnovější světové trendy a novinky ve strojírenských oboru, která se po období izolovanosti znovu otevřela po listopadu '89. Vysoké školy technického zaměření se sice potýkají s problémem nízkého zájmu o studium technických oborů, zároveň je ale potřeba říct, že velmi solidní úroveň mají zpravidla také absolventi středních průmyslových škol.

Jistým problémem vedoucích pracovníků v ČR je občas úroveň jazykových znalostí a morální úroveň osob s právem rozhodovat. Podle poslední zprávy Transparency International o výsledcích průzkumu veřejného mínění zaměřeného na názory a osobní zkušenosti respondentů s korupcí – tzv. Globálnímu barometru korupce 2010 (GBK) – je výrazné zhoršení vnímáno hlavně v rozvinutých zemích. Zároveň výzkum zaznamenal velkou ochotu veřejnosti se s tímto stavem nesmířit a něco s ním udělat. V celosvětovém průměru označilo soukromý podnikatelský sektor za zkorumpovaný 51 % respondentů. [33] Bohužel Česká republika se tomuto celosvětovému průměru pravděpodobně příliš nevymyká.

### 5.2 Technologické prostředí

Především díky prvorepublikové tradici lze hovořit o dobré znalostní úrovni českých pracovníků ve strojírenství. Také po roce 1948, kdy se v tehdejší Československu změnila politická a jejich důsledkem také hospodářské poměry, patřily některé technické obory díky schopnostem přicházet s převratnými inovacemi ke světové špičce - např.



výroba motocyklů, výrobky zbrojního průmyslu nebo textilní strojírenství – hydraulické stavy, rotorové bezvřetenové dopřádací stroje (případně víceprošlupní stavy apod.) Socialistické Československo získávalo prodejem licencí cenné devizy. „... *licence na stroje BD 200* (pro bezvřetenové rotorové tkaní) *byla druhou největší aktivně poskytnutou licencí zahraničním zájemcům, za licencí na kontaktní čočky.*“ [9, s. 162]

Po listopadu '89 vznikla (zpravidla v privatizovaných provozech bývalých státních podniků) spousta malých zámečnických a kovoobráběcích firem, z nichž některé dodnes pracují na klasických konvenčních strojích (a nezdá se, že by na nich vyrábějí kvalitní obrobky s poměrně vysokým stupněm přesnosti!) a některé si již pořídily moderní přesné počítačem řízené obráběcí CNC-stroje. Obecně lze ale říci, že nejmodernější výrobně-technologické vybavení mají v ČR zpravidla firmy se zahraniční účastí. (Byť nezdá se, že zahraniční investor převezl do ČR technologicky zastaralé vybavení z jeho mateřského závodu, který si vybavil novým moderním zařízením.)

Také mladí konstruktéři, kteří mají možnost cestovat na zahraniční stáže nebo alespoň navštěvovat specializované veletrhy, mají přehled o technických novinkách a jejich možnostech praktického uplatnění. Mnohé z toho, co dříve u nás nebylo možné pro vysokou náročnost na přesnost obrobení nebo tuhost materiálu vyrobít, je dnes možné a naši konstruktéři (stejně jako ostatní konstruktéři jinde ve světě) těchto možností využívají. Rovněž jejich technické vybavení je moderní a klasická rýsovací prkna nahradily počítače se softwarem vhodným pro konstrukční práci.

V zásadě tedy lze říct, že podmínky ke konstruování a výrobě moderních na světových trzích konkurenceschopných strojírenských investičních zařízení (speciálních jednoúčelových strojů) v České republice jsou. Jako příklad může posloužit třeba výroba tramvají v Plzni. V současné době jsou v ČR za nejperspektivnější obor z oblasti vědecko-technicky náročných technologií (tzv. High-Tech) považovány nanaotechnologie. „*V ČR existuje nejen lidský potenciál, ale i řada malých a středních firem, kterým by osvojení a zavedení výroby nanotechnologických výrobků pomohlo prosadit se na světových trzích.*“ [34]

### 5.3 Ekonomické prostředí

Přehled úrovně nejdůležitějších hospodářských ukazatelů v ČR (HDP, deflátor HDP, inflace, míra nezaměstnanosti) za poslední období přináší následující tabulka:

Tab. 1. Hlavní makroekonomické indikátory

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011 <sup>12</sup>
Vývoj HDP <sup>13</sup>	6,8 %	6,1 %	2,5 %	-4,1 %	2,2 %	2,0 %
Deflátor HDP <sup>14</sup>	1,1 %	3,4 %	1,8 %	2,6 %	-0,5 %	1,3 %
Inflace	2,5 %	2,8 %	6,3 %	1,0 %	1,5 %	2,2 %
Nezaměstnanost	7,1 %	5,3 %	4,4 %	6,6 %	7,4 %	7,2 %

Zdroj: [35]

Následující tabulka poskytuje přehled vývoje zahraničního obchodu ČR ve sledovaném období:

Tab. 2. Bilance zahraničního obchodu v mil. Kč

Rok	2006	2007	2008	2009	2010 <sup>15</sup>
Vývoz	2 144 573	2 479 234	2 473 736	2 138 623	2 515 865
Dovoz	2 104 812	2 391 318	2 406 490	1 989 036	2 393 041
Bilance	39 761	87 916	67 246	149 587	122 824

Zdroj: [36]

Údaje z předchozí tabulky lze snadno převést do následujícího sloupcového grafu pro lepší přehlednost:

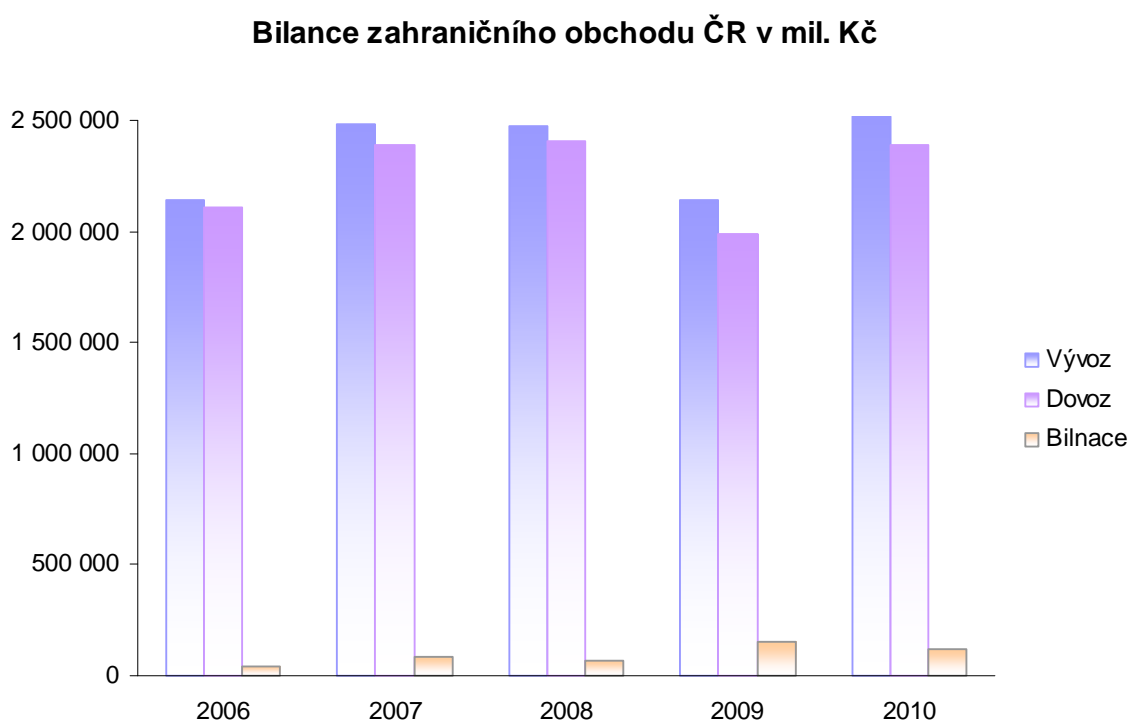
---

<sup>12</sup> odhad

<sup>13</sup> Průměrné meziroční tempo růstu HDP je typickým příkladem užití geometrického průměru ve statistice. V letech 2006 – 2010 rostl meziročně HDP v průměru o 2,6 %.

<sup>14</sup> podíl HDP v běžných cenách HDP ve stálých cenách

<sup>15</sup> předběžné údaje



*Obr. 5. Bilance zahraničního obchodu ČR [Tab. 2]*

Vzhledem k tomu, že pojednávaný produkt bude dovážen z eurozóny, tj. ze země, v níž se platí měnou euro, bude určitě vhodné podívat se na vývoj kurzu této měny vůči koruně v posledních letech, který ukazuje následující graf:<sup>16</sup>

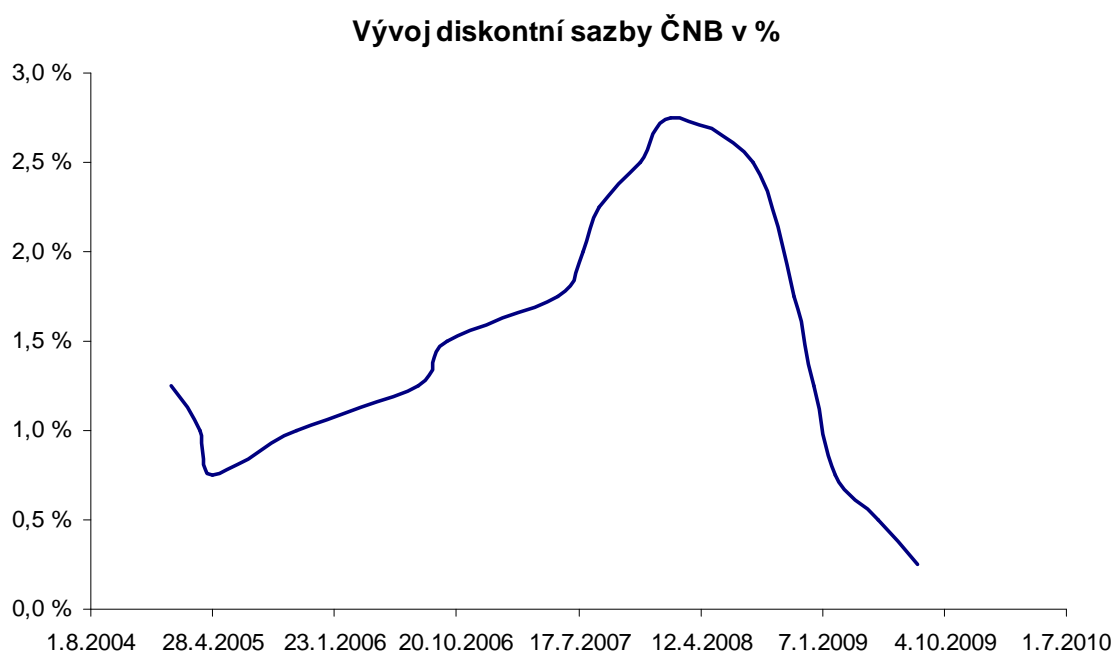
---

<sup>16</sup> V případě roku 2011 se opět jedná o predikci, tj. předpoklad Ministerstva financí ČR.



*Obr. 6. Vývoj směnného kurzu CZK/EUR [35]*

Soustředíme-li se na domácí poptávku, pak vzhledem k tomu, že pojednávaný produkt je součástí strojních zařízení jakožto investičních celků, pak bychom mohli odhadovat výši nebo alespoň míru růstu či poklesu investic firem do strojních zařízení podle výše diskontní sazby, za kterou Česká národní banka (ČNB) půjčuje peníze komerčním bankám. Pokud je úrok nízký, znamená to, že peníze jsou levné a firmy a podnikatelé jsou motivováni k tomu, aby si je za daných výhodných podmínek půjčili a investovali (např. do modernizace výrobních zařízení). Vysoký úrok, tj. vysoká cena peněz naopak od půjčování a investování podniky odrazuje. Vývoj diskontní sazby ČNB ve sledovaném období ukazuje následující graf:



*Obr. 7. Vývoj diskontních sazeb ČNB [37]*

Ačkoliv diskontní sazba ČNB se od 7. 8. 2009 drží na historicky nejnižší míře 0,25 % [37], komerční banky své úrokové sazby nesnížily. Spíše naopak. „... *ostrážitější chování bank v době krize se ... projevilo ve zdražení úvěrů o jeden procentní bod a v prodlouženém vyjednávání o podmínkách úvěru. ... Takzvaná riziková prémie, která spolu se základní sazbou teprve tvoří skutečnou cenu peněz v ekonomice, v době krize totiž roste. Banky si do ní započítávají vyšší očekávané riziko nesplácení, vyšší rizika plynoucí z poklesu odbytu firem vlivem recese a v neposlední řadě hledí na cenu peněz nemezinárodním bankovním trhu, která vlivem světové krize rovněž narostla.*“ [10, s. 18] Tento indikátor tedy, navzdory ekonomické teorii, nemusí být vždy spolehlivý.

## 5.4 Politické prostředí

Jak již bylo řečeno výše, v případě produktů italské firmy Piotti se jedná o dovoz zboží z eurozóny, tedy ze země, která je členem Evropské unie (EU). Vzhledem k tomu že Česká republika je také členem EU, tj. zóny volného obchodu, neexistují pro dovoz žádné celní ani jiné dovozní (a pro vývoz žádné vývozní) celní bariéry. Neexistují tudíž ani žádné vstupní (či výstupní) bariéry. Členství obou zemí v EU (tj. jak země vývozu, tak země dovozu) zároveň z hlediska legislativy znamená, že potřebné certifikáty a různá technická

osvědčení (jako např. Prohlášení o shodě apod.) vystavené v jedné zemi jsou platné a uznávané i v jiné členské zemi EU.

Česká republika je právním státem, v níž je zaručena vymahatelnost práva, takže pokud by zahraničnímu dodavateli nebylo za odebrané zboží zapláceno, existuje možnost, jak se domoci zaplacení soudně. Československo bylo v letech 1948 - 1989 vrženo do politické a hospodářské izolace tzv. „východního bloku“ a intenzivnější hospodářská spolupráce probíhala pouze mezi zeměmi tzv. RVHP. Momentálně neexistují žádné náznaky, že by k podobné izolaci ČR (jednomu z následnických států v roce 1993 rozpadnuvšího se Československa jakožto federativní republiky) v dohledné době mělo opět dojít.<sup>17</sup> Naopak členství v EU a v Severoatlantické alianci - vojenském paktu NATO – dává záruky, že ČR bude v rozvíjející se hospodářské integraci s ostatním světem, zejména pak se zeměmi EU, i nadále pokračovat. Navázání dlouhodobých obchodních vztahů mezi obchodními partnery z ČR a Itálie je tedy možné. Z politického (včetně bezpečnostního) a legislativního hlediska, zde nejsou žádné překážky.

---

<sup>17</sup> Případně, že by k nějakým politickým změnám které by vedly k hospodářskému izolacionismu mohlo dojít v zemi vývozu, tj. v Itálii.

## 6 FIRMA PIOTTI A JEJÍ PRODUKTY

Firma Ernesto Piotti byla založena roku 1929 jako soustružnická dílna. Dnes nese firma oficiální název Piotti sas di E. Piotti & C. (Società in accomandita semplice – komanditní společnost). Od svého založení sídlí firma v severoitalském Albizzate (v provincii Varese, v průmyslovém regionu Lombardie). V administrativě i výrobě je zaměstnáno celkem přibližně 20 lidí. Firma se zaměřuje na výrobu vysoce přesných soustružených dílů – především vysokotlakých hydraulických kulových a jehlových ventilů (dvou- i třícestných jak typu L tak typu T) a kohoutů z různých materiálů a v různých konečných povrchových úpravách. Dále vyrábí hydraulické rychlospojky a další hydraulické příslušenství. [38] Výroba takových produktů vyžaduje vysoce přesné obrábění (jednotlivé ocelové díly musí k sobě přesně přiléhat a dokonale těsnit) velmi tvrdých materiálů. (Při praktickém užívání musí tyto produkty vydržet vysoké tlaky stlačeného hydraulického oleje.) Pro takové speciální obrábění má technologické vybavení a know-how jen několik opravdu vysoce specializovaných firem. Firma Piotti byla subdodavatelem vyhlášených německých značek Pister a Rötelnmann, potom se rozhodla jít vlastní cestou a pod vlastní značkou konkurovat značkám svých bývalých odběratelů.

### 6.1 Marketingová strategie

Filozofie firmy - co nejvyšší kvalita za co nejnižší cenu - není nikterak nová a tedy originální. Seth Godin, americký autor několika úspěšných knih o marketingu říká, že *„Důraz na láci není marketing. Vždycky se najde někdo, kdo bude prodávat levněji.“* [11, s. 153] Rovněž Philip Kotler je přesvědčen, že *„tím co umožňuje společností soutěžit v něčem jiném, než jsou ceny“*, je dobrý marketing. [12, s. 10] Podobně evropští odborníci na marketingové komunikace tvrdí, že *„Dobrý marketing by měl být charakterizován tím, že se co nejvíce vyhýbá používání cenových nástrojů.“* [13, s. 24]

Nicméně *„účinná kombinace ceny a kvality může vytvářet příznivou strategickou pozici a následně i vyšší zisk. Firmy, které jsou klasifikovány jako organizace nabízející vysokou kvalitu za relativně nízkou cenu, vykazují největší návratnost investic; jsou těsně následovány firmami, které se vyznačují relativně vysokou kvalitou a relativně vysokou cenou. Je zajímavé, že návratnost investic u firem s vysokými cenami a vysokou kvalitou převyšuje návratnost u firem s nízkou kvalitou a nízkými cenami v poměru větším než dvě ku jedné, konkrétně 34 : 15 %. Nejchudšími aktéry jsou firmy se střední kvalitou a se středními cenami, které dosahují pouze 2% návratností.“* [14, s. 25 - 26]

O skloubení dvou zdánlivě protichůdných faktorů - kvalita × cena se jistě s větším či menším úspěchem snaží mnoho firem, včetně firem, které konkurují firmě Piotti na trhu s hydraulickým příslušenstvím. V tomto smyslu lze podle Portera označit tyto navzájem si konkurující firmy zaměřené na tentýž trh nebo tržní segment za tzv. strategickou skupinu. [1, s. 94] Firma Piotti se díky kvalitnímu modernímu technologickému vybavení a zkušenostem a know-how personálu chce pohybovat na úrovni těch nejlepších a nejrenomovanějších značek a zároveň díky nízkým nákladům udržovat průměrné ceny pod úrovní všech ostatních konkurentů (viz Obr. 9. Mapa vnímání jednotlivých značek).

## 6.2 Marketingové cesty a logistika

Firmy vyrábějící hydraulické příslušenství zpravidla vyrábí na konkrétní objednávku (make-to-order). To má za následek dlouhé dodací lhůty, což je problém zejména tehdy, jedná-li se o náhradní díl, neboť dotyčné zařízení je takto vyřazeno z provozu – nevyrábí a jeho majiteli nebo uživateli tak vzniká ztráta. Firma Piotti se vzhledem k tomu, že se v případě hydraulického příslušenství jedná o standardní výrobky (standardní průměry přírub, typy závitů apod. podle mezinárodně platných a uznávaných norem DIN a ISO), které je možné případně upravit podle zákaznickova přání, rozhodla pro výrobu na sklad (make-to-stock), díky čemuž je možné významně zkrátit dodací lhůty oproti konkurenci. Tato rychlost dodání se má stát hlavní konkurenční výhodou firmy Piotti.

Výrobní strategie make-to-stock je nejstarší (a zdánlivě tedy nejméně moderní, ale u určitého typu zboží má stále své opodstatnění) výrobní strategií. Naproti tomu koncept assemble-to-order, tj. sestavení produktu z převážně standardních dílů dle individuálních požadavků zákazníka (za což lze považovat i ono konečné přizpůsobení buď již hotového standardního výrobku nebo polotovaru požadavkům zákazníka – např. co se týče povrchové úpravy produktu,<sup>18</sup> nebo zvětšení rozměru příruby apod.<sup>19</sup>) je nejmladším a tedy nejmodernějším a nejperspektivnějším výrobním konceptem. [15, s. 30 - 31]

Zvolenému konceptu výroby na sklad byla přizpůsobena logistika. Není možné, aby po celé Evropě byly rozesety sklady (ať už ve vlastnictví firmy Piotti nebo obchodních

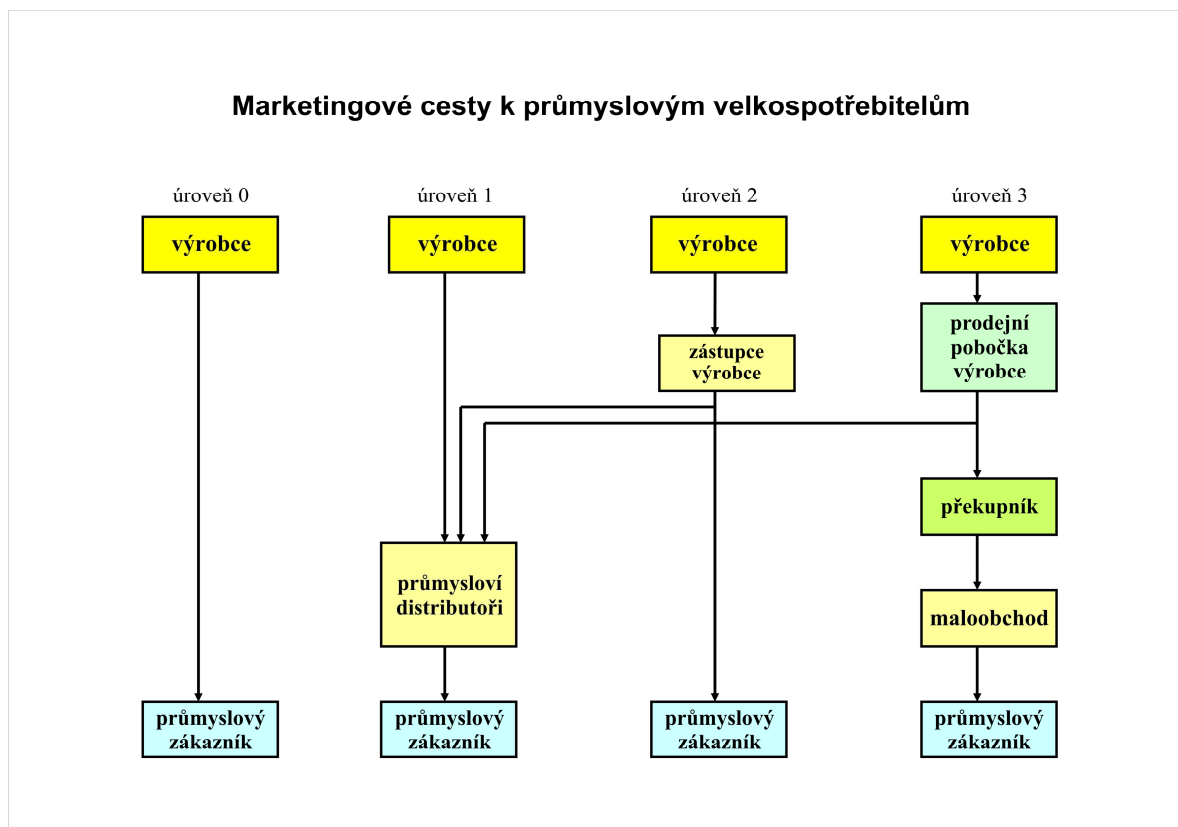
---

<sup>18</sup> leštění, polinatura apod.

<sup>19</sup> Další operativní možností je přizpůsobení ventilu typu T, který může být po rychlé a snadné úpravě používán jako ventil typu L. (Poněkud zdouhavější a technicky náročnější je dovtřítí ventilu typu L na ventil typu T.)



partnerů v distribučním řetězci). Sklad je pouze jeden - severolombardském Albizzate, v administrativním a současně výrobním sídle firmy. Přestože s nabídkou spolupráce s firmou Piotti jsou kontaktovány velkosklady s hydraulickým příslušenstvím, nepředpokládá se, že zboží zůstane na skladě distributora a hned putuje dále ke konečnému zákazníkovi. Jedná se tedy o marketingový průmyslový kanál úrovně 1 (výrobce – průmyslový distributor – průmyslový zákazník), případně úrovně 2 (výrobce – zástupce výrobce – průmyslový distributor – průmyslový zákazník).



Obr. 8. Průmyslové marketingové cesty [1, s. 486 upraveno]

Pro oslovení dalších potenciálních klientů na mezinárodní scéně a zmapování zájmu o produkty značky Piotti se firma rozhodla pro účast na mezinárodním veletrhu MDA - Motion, Drive & Automation, který se koná ve dnech 4. - 8. dubna 2011 v německém Hannoveru. Při nižších cenách než převážná většina konkurence a vysokých nákladech na propagaci (účast na veletrhu je poměrně drhá záležitost) tedy lze říct, že firma Piotti se rozhodla pro strategii rychlého pronikání na nové trhy.

## 6.3 Analýza SWOT

### 6.3.1 Vnitřní vlivy

#### Silné stránky

- tradice (více než 80 let), zkušenosti, kvalita
- krátké dodací termíny díky výrobě na sklad a jednoduchým komunikačním kanálům a informačním tokům
- nízká cena díky nízkým výrobním nákladům a jednoduchému distribučnímu řetězci

#### Slabé stránky

- neznalost značky na českém trhu
- nižší renomé italských strojírenských výrobků vůči značkám německé konkurence<sup>20</sup>
- užší sortiment oproti některým konkurenčním značkám; některé značky nabízejí širší sortiment, např. elektromagnetické ventily (Parker Hannifin)<sup>21</sup> nebo hydraulická čerpadla (BOSCH - Rexroth)<sup>22</sup>

### 6.3.2 Vnější vlivy

#### Příležitosti

- klesající kurz eura vůči koruně, který zlevňuje dovoz (platí ale i pro ostatní značky)
- očekávaná hospodářská konjunktura a rostoucí poptávka

#### Hrozby

- oslabení koruny vůči euru, které by zdražilo dovoz (platí rovněž pro ostatní značky)
- trend preference pneumatiky před hydraulikou

---

<sup>20</sup> U německých značek, zejména strojírenských výrobků, významně funguje tzv. country of origin effect - efekt země původu.

<sup>21</sup> V tomto případě se jedná o tzv. horizontální diverzifikaci.

<sup>22</sup> Zde se jedná o tzv. vertikální diverzifikaci, spojení značek BOSCH - Rexroth pak lze označit za co-branding (duální branding)

Provoz a údržba zařízení pracujících se stlačeným vzduchem je levnější než provoz a údržba zařízení pracujících se stlačeným olejem<sup>23</sup> (např. není potřeba měnit a ekologicky likvidovat hydraulický olej). Vzhledem k tomu, že vzduch je stlačitelnější než olej (a plyny obecně jsou stlačitelnější než kterákoliv jiná kapalina), lze používat pneumatiku pouze do určitého tlaku, pro vyšší tlaky je již třeba hydrauliku. Ekonomické hledisko provozu a údržby hydraulických zařízení ve srovnání se zařízeními pneumatickými vede konstruktéry nových strojů a zařízení ke snižování energetické náročnosti a proto tam, kde je to jen trochu možné, bývá hydraulika nahrazována pneumatikou. Použití hydraulických ventilů pro pneumatiku by sice bylo technicky možné, ale bylo by to velmi neekonomické. Vzhledem k tomu, že pneumatika pracuje s nižšími tlaky, není třeba používat pro výrobu pneumatického příslušenství tak tvrdé materiály jako v případě hydrauliky. Pro obrábění měkčích (levnějších) materiálů také není třeba drahých speciálních obráběcích strojů a nástrojů. To vše výrazně snižuje cenu pneumatických ventilů (pro nižší provozní tlaky) oproti cenám ventilů hydraulických.

---

<sup>23</sup> Jedná se tedy o konkurenci formy aneb technický substitut, který ovšem má svá omezení.

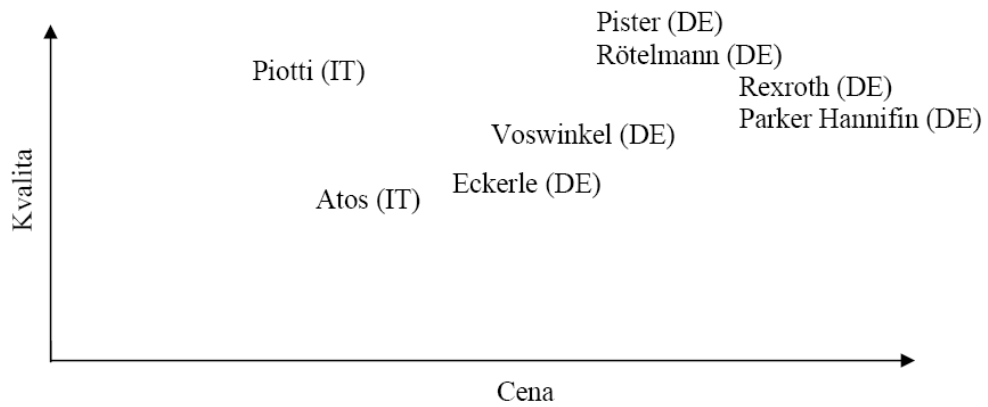
## 7 POZICE JEDNOTLIVÝCH ZNAČEK NA EVROPSKÉM TRHU

Pro zobrazení pozic jednotlivých značek na trhu je praktickou a velmi přehlednou aplikací použití tzv. mapy vnímání (perceptual map). „*Tato technika umožňuje výstižně definovat současnou pozici výrobku, služby či firmy tak, jak vnímá pozici zákazník v prostředí firemních konkurentů.*“ [16, s. 65] Al Ries a Jack Trout na podobné téma říkají: „*Žebříček je jednoduchou, ale účinnou analogií, která vám pomůže řešit kritické marketingové problémy. Dříve, než zahájíte jakýkoli marketingový program, si položte otázku: Na jaké příčce zákazníkova pomyslného žebříčku stojíme? Na tom nejvyšším? Na druhém? Nebo na něm vůbec nejsme?*“ [6, s. 42]

Celosvětově uznávaný odborník na reklamu, David Ogilvy (1911 - 1999) o podnikové reklamě píše: „... *dobře naplánovaná a dobře provedená podniková kampaň může být výnosnou investicí. Výzkum veřejného mínění potvrdil, že u lidí, kteří společnost dobře znají, je pětikrát vyšší pravděpodobnost, že o ní mají příznivé mínění.*“ [17, s. 117] O vybudování dobrého celosvětového renomé by i malé firmy pomocí médií hovoří již ve své době Tomáš Baťa: „*Vy, kteří si myslíte, že touha po světovém obchodu je pro vás nedosažitelná, dovolte, abych vám směl vyprávět o mém příteli Youngovi v Lynnu Massachusetts. Před 25 lety jsem obdržel od něho ceník na stroj pro formování opatků. Byl jsem tehdy ještě zcela malý švec, ale stroj jsem si objednal. Často na svých cestách jsem slýchal vyslovovat jeho jméno. Dodával stroje již tehdy do všech částí světa a byl jsem proto přesvědčen, že je to velká světová firma. Při návštěvě jsem našel Mr. Younga s jeho synem v malé dílně obyčejného činžáku. Oba měli vyhrnuté rukávy a plné ruce práce. Tuz jsem se podivil, když jsem zjistil, že jsou to jediní zaměstnanci této světové firmy a že místnost, ve které jsme byli, je jediná, ve které výrobu provozují. Jejich světové obchodní spojení vybudoval tisk.*“ [18, s. 43]

Obr. 9. Mapa vnímání jednotlivých značek graficky znázorňuje jak firma Piotti vnímá sebe sama a ostatní konkurenty na Evropském trhu z hlediska kvality a ceny, která zohledňuje také prestiž značky a image / identitu firmy (corporate identity), kterou (spolu)vytváří firemní strategie (business strategy), kultura (corporate culture), symbolika (corporate design) a komunikace firmy (corporate communication). Tedy nejen kvalita produktu. Proto se vyšší cena nemusí vždy shodovat s vyšší kvalitou. Je zde totiž potřeba „*rozlišovat mezi identitou a image. Identita zahrnuje způsoby, kterými se firma snaží identifikovat sama sebe nebo své produkty. Image je způsob, kterým zákazníci vnímají firmu nebo její*

produkty. Na image se podílejí ještě další faktory, které firma nemůže ovlivnit. Lze říci, že image firmy má vlastní život...“ [1, s. 295]



Obr. 9. Mapa vnímání jednotlivých značek [Piotti]

## 8 KONKURENCE NA ČESKÉM TRHU

### 8.1 Značky

Vzhledem k tomu, že u výroby hydraulických ventilů a dalšího příslušenství se jedná o opravdu velmi (zejména technologicky) náročnou výrobu, pocházejí všechny značky z technologicky přece jen o něco vyspělejší západní Evropy, konkrétně z Německa a Itálie. Německé značky Pister, Rötelmann, Rexroth, Parker Hannifin, Eckerle, Voswinkel mají na českém trhu zastoupení v podobě místních smluvních partnerů – distributorů, z nichž někteří mají výhradní zastoupení. Italská firma Atos obsluhuje český trh přímo z Itálie. Jejimi odběrateli jsou přímo koneční uživatelé, tj. výrobci strojních zařízení.

### 8.2 Prodejci

#### **Pister**

BARPIS spol. s r.o., Odry (od roku 1995), firma nemá vlastní webové stránky [39], [40]

Ernst Glogar s.r.o., České Budějovice, pobočka rakouské firmy Ernst Glogar Ges.m.b.H. Industriebedarf, která má další pobočky v Maďarsku, Bulharsku, Rumunsku a Slovinsku (v České republice od roku 2001) [41], [40]

#### **Rötelmann**

Není významně zastoupena na českém trhu.

#### **Rexroth**

RKR, spol. s r.o., Praha (od roku 1991), smluvní partner BOSCH - Rexroth [42], [40]

#### **Parker Hannifin**

Německá firma Parker má (od roku 2000) v České republice výrobní závod Parker Hannifin Czech Republic s.r.o. Zastoupení pro ČR značky Parker, pneumatické prvky a šroubení, mají firmy CHVALIS s.r.o., Hoštka (od roku 1990, od roku 2001 jako s.r.o.) [43], [40] a MaR SYSTEMS s.r.o., Hodonín (od roku 2004) [44], [40]

#### **Voswinkel**

Tomáš Rejlek, Rudná u Prahy (od roku 1992) [45], [46]

**Eckerle**

Hydraulika - Jan Ryba, Brno (od roku 2007) [47], [46]

**Atos**

přímý prodej konečným zákazníkům [interní informace]

## 9 TRŽNÍ PODÍLY

Znát velikost skutečného prodeje na sledovaném trhu v daném odvětví znamená identifikovat konkurenční firmy a odhadnout velikost jejich prodeje. [1, s. 139] Nejvýznamnější prodejci konkurenčních značek hydraulického příslušenství byli identifikováni v předchozí kapitole, nyní se pokusíme odhadnout objemy jejich prodejů.

*„Firmy obchodující na průmyslovém trhu mají obvykle problémy s odhadováním celkového prodeje v odvětví a tržních podílů než firmy obchodující se spotřebním zbožím. Je to především tím, že na průmyslovém trhu většinou nepůsobí poradenské firmy, které se systematicky zabývají těmito informacemi, protože distributoři obchodního průmyslového zboží často nejsou ochotni sdělovat, kolik konkurenčních výrobků prodávají. Lze tedy konstatovat, že firmy obchodující na průmyslovém trhu nemívají tak spolehlivé informace o svém postavení na trhu jako firmy obchodující se spotřebním zbožím.“* [1, s. 140]

Přesto je dobré mít alespoň nějakou představu o tržním podílu ostatních hráčů na trhu. Je lepší mít alespoň nějaké přibližné (přibližně správné) informace, než nemít vůbec žádné. [19, s. 7] Pokud konkurence není ochotna sdělovat jakékoliv informace, nezbyvá než si umět poradit a nějaké informace si opatřit nějakým důmyslným způsobem. Samozřejmě je preferována legální cesta a etické způsoby práce.

*„Všechny významné společnosti pozorně sledují své konkurenty – monitorují sdělovací prostředky, aby zjistily, co jejich konkurenti dělají a co chystají do budoucnosti. Značné množství informací je získáváno lidmi, kteří se nikdy nedostanou do terénu. Tito lidé využívají počítače a komunikační kanály, jejichž prostřednictvím sledují volně přístupné zdroje jako je například tisk, internet nebo zprávy z rozhlasového a televizního vysílání.“* [20, s. 18]

Zvolíme-li variantu „výzkumu od stolu“ (desk reserach), nabízí se jako nejlepší způsob, jak zjistit podíl jednotlivých firem na českém trhu s hydraulickým příslušenstvím, nahlédnout do Obchodního rejstříku a ve Sbírce listin (veřejně přístupné na internetu) si vyhledat účetní závěrky z posledních let. U velkého počtu firem tyto údaje ale bohužel nejsou k dispozici.

*„... rejstříkové soudy mají příliš mnoho práce na to, aby kontrolovaly, zda všechny firmy zapsané v rejstříku dokládají vše, co musí (viz § 38i ObchZ). Nutné je upozornit na skutečnost, že obchodní zákoník dává soudu v situaci, kdy společnost neuspořádala víc než*



*dva roky valnou hromadu, možnost rozhodnout o zrušení společnosti a její likvidaci. Neaktuální údaje v obchodním rejstříku či neúplná Sbírka listin mohou vyústit i v pokutu. Občanský soudní řád totiž soudu umožňuje uložit podnikateli, který mu nedoloží odpovídající údaje či dokumenty, pořádkovou pokutu až do výše 20 tisíc korun. Tuto pokutu přitom soud může uložit opakovaně.“<sup>24</sup>*

Ve zmiňovaném paragrafu se v odstavci 1 písmeně c) píše: „*Sbírka listin obsahuje výroční zprávy, řádné, mimořádné a konsolidované účetní závěrky, pokud nejsou součástí výroční zprávy, vyžaduje-li jejich vyhotovení tento zákon nebo zvláštní právní předpis, návrh rozdělení zisku a jeho konečná podoba nebo vypořádání ztráty, pokud nejsou součástí řádné účetní závěrky, zpráva auditora o ověření účetní závěrky...*“ [48] Kdo je za zasílání výše zmiňovaných dokladů na obchodní soudy zodpovědný a jaké mu při nesplnění této povinnosti hrozí sankce, v daném paragrafu řečeno není.

Kromě toho, že ne u všech společností zapsaných v Obchodním rejstříku je možné nahlédnout do jejich účetních závěrek (přesto, že by měly být na obchodní soudy zasílány), někteří prodejci podnikají jako fyzické osoby a v takovém případě možnost nahlédnutí do jejich účetních závěrek neexistuje, neboť tyto nejsou vůbec zveřejňovány. Možnost zjišťování obrátů firem registrovaných obchodními soudy (tzn. kapitálových obchodních společností) prostřednictvím na internetu zveřejněných účetních závěrek má ještě jednu výhodu.

Vedle skutečnosti, že předstírat zájem o koupi zboží (pod cizí identitou jako fiktivní zákazník) za účelem zjištění cen daného prodejce a objemů jeho prodejů a zneužívat ochoty prodejce alespoň v první fázi (než se vše prozradí) lze považovat za neetické chování (navíc tímto způsobem stejně ani není možné zjistit informace o cenách a objemech prodejů veškerého sortimentu prodejce – v našem případě hydraulického příslušenství – aniž by to nevzbudilo podezření), není vyloučeno, že dotazovaný pravý účel dotazování nového „potenciálního zákazníka“ odhalí a záměrně uvede zkreslené nebo zcela nepravdivé informace. Je proto určitě lepší sledovat konkurenci nenápadně, bez jejího vědomí a pozorovat ji, jak se přirozeně chová.

---

<sup>24</sup> Mgr. Martin Sýkora (Jansa, Mokrý, Otevřel & partneři v.o.s., advokátní kancelář) v osobní elektronické korespondenci s autorem bakalářské práce 2. února 2011

„V oblasti jaderné fyziky nás Heisenbergův<sup>25</sup> princip nejistoty mezi jiným učí, že pouhá snaha pozorovat a měřit vnitroatomární částice za pomoci velmi silných mikroskopů vede ke změně jejich energetických úrovní a tedy ke změně jejich pozic. Samo měření vlastně mění chování.“ [21, s. 234] Totéž platí pro pozorování konkurence. Pokud zjistí, že je sledována, začne se chovat jinak. Tato analogie z oblasti fyziky je naprosto přesná!

U společnosti RKR, spol. s r.o. (prodejce značky Rexroth) jsou k dispozici pouze účetní závěrky z let 2006 a 2007. Údaje ostatních byly dopočítány násobením obratu koeficientem meziročního růstu HDP (viz Tab. 1. Hlavní makroekonomické indikátory). Není to samozřejmě přesné, jedná se o velmi hrubý odhad, protože vývoj celkového HDP (což je údaj o průměru) nemusí přesně kopírovat vývoj v jednotlivých odvětvích hospodářství. Větší kontrakty u investičních strojních zařízení (jejichž významnou součástí může být i hydraulika) se sjednávají na delší dobu dopředu (i několik let). Průmysl vyrábějící investiční statky tak může pocítit recesi později než spotřební průmysl (s ročním i dvouletým zpožděním) a s podobným zpožděním se mohou dostavit i první náznaky opětovné konjunktury. Dalším důvodem, proč vývoj v odvětví výroby strojních investičních celků nemusí korelovat s vývojem HDP je skutečnost, že „na firemním trhu je poměrně častým jevem reverzní elasticita, tj. když ceny klesají, firmy odkládají své nákupy v očekávání dalšího poklesu.“ [13, s. 523] Ukazatel HDP jakožto koeficient růstu (či poklesu) sledovaného trhu tedy použijeme s vědomím, že se jedná pouze o odhad pro přibližnou představu.

U společnosti MaR SYSTEMS s.r.o. (prodejce značky Parker Hannifin) jsou k dispozici účetní závěrky z let 2007 a 2008. Zbylé roky byly dopočítány stejnou metodou (zpětně i dopředu) jako v případě společnosti RKR, s.r.o. Nepřesnost této metody lze doložit procentuálním výpočtem nárůstu obratu mezi lety 2007 a 2008 společnosti MaR SYSTEMS s.r.o., který činil 13,7 %, zatímco meziroční nárůst celkového HDP ve stejném období v ČR činil pouze 2,5 %. V předchozím roce byl ale nárůst 6,1 % což prakticky dokládá výše zmiňovaný poznatek, že v průmyslu investičních statků se recese i konjunktura projevuje s určitým zpožděním.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Werner Heisenberg (1901 - 1976) - německý fyzik, nositel Nobelovy ceny za fyziku z roku 1932 za svou roli ve vytváření kvantové mechaniky

<sup>26</sup> Téměř 26% propad obratu firmy RKR, spol. s r.o. v mezi lety 2006 a 2007, když průmysl ve stejném období celkově rostl v průměru o 6,1 % zřejmě nutno přičíst nějaké mimořádné události v této firmě.

Společnost CHVALIS s.r.o. (rovněž prodejce značky Parker Hannifin<sup>27</sup>), která má vícero obchodních aktivit, zveřejňuje prostřednictvím Sbírky listin na internetu své výroční zprávy, z nichž podle údajů z let 2008 a 2009 vyplývá, že tržby za prodej zboží (hydraulického příslušenství) tvoří zhruba jednu třetinu obratu. Údaje pro roky 2007 a 2006, u nichž byly k dispozici pouze celkové obraty, byly podle toho koeficientu upraveny.

Bohužel opět jeden důkaz poměrně nízké korelace mezi vývojem obratu a celkovým HDP. Firma mezi lety 2008 a 2009 zaznamenala více než 15% pokles, zatímco celkový HDP poklesl o 4,1 %.

*„Ideálním zdrojem informací o ceně jsou kopie faktur hlavní konkurence, ale ty získat vyžaduje velký um a často mimořádné úsilí. Těžko partnera přesvědčíme o tom, aby nám dal fotokopii, ale stačí jednou vidět originál a údaj si poznamenat.“* [22, s. 149]

Ernst Glogar s.r.o. (prodejce značky Pister), prodává spoustu dalšího průmyslového příslušenství a oddělit v tomto případě obrat z prodeje hydraulického příslušenství by na základě studia zveřejněných účetních závěrek nebylo možné. Vzhledem k tomu, že se jedná o větší firmu působící v několika zemích střední a východní Evropy, dosahuje tato firma nezanedbatelných rabatů při nákupu přímo od výrobce. Firma Glogar byla přesto oslovena s nabídkou spolupráce. Nákupčí v jednotlivých zemích, pokud (na národním trhu) seženou stejně kvalitní zboží za výhodnější cenu, nemusí striktně nakupovat od tradičních dodavatelů firmy Glogar. Po předložení orientační cenové nabídky firmy Piotti byl zaslán přehled cen nakupovaného hydraulického příslušenství s údaji o ročním množstevním odběru.

*„Maloobchodní a velkoobchodní ceny mohou být nejen zajímavým, ale za určitých předpokladů i cenným zdrojem informací. Je třeba ale znát alespoň průměrnou výši maloobchodních a velkoobchodních rabatů.“* [22, s. 149]

Zaslané ceny byly nákupní ceny a nemusely to být skutečné ceny, za které toto zboží bylo fakticky nakoupeno (viz výše). Je to ale jediná možnost, podle které se dá k nějakému orientačnímu číslu udávajícímu přibližnou výši ročního obratu z prodeje hydraulického příslušenství firmou Glogar dopracovat. Vzhledem k tomu, že v účetních závěrkách se objevují údaje nejen o tržbách za prodej zboží, ale také o nákladech vynaložených na

---

<sup>27</sup> a jak se záhy ukáže – vůbec největší prodejce námi sledovaného artiklu v ČR

prodej zboží (a obchodní marže), je možné určit průměrnou výši marže prodejců hydraulického příslušenství. (Ta se pohybuje mezi 20 – 25 %.)

Vzhledem k tomu, že firma Glogar nakupuje díky množstevním rabatům levněji, může si při zachování konkurenceschopnosti vůči ostatním prodejcům dovolit vyšší rabaty. Tato skutečnost byla ověřena z účetních závěrek firmy Glogar – marže se u této firmy standardně pohybuje ve výši 60 %. K obratu z prodeje hydraulického příslušenství firmou Glogar za rok 2010 se tedy dopočítáme vynásobením cen jednotlivých položek počtem nakupovaných kusů každé položky. Tyto výsledky sečteme a tento výsledek vynásobíme koeficientem 1,6. Tím získáme hledanou přibližnou výši ročního obratu z prodeje hydraulického příslušenství firmy Glogar.

## 9.1 Paretovo pravidlo a Zipfův zákon

Další jakékoliv základní orientační údaje o zbylých firmách nejsou známy a proto nezbyvá než chybějící údaje nějakým způsobem doplnit, přesněji řečeno dopočítat. Pro první fázi bylo zvoleno Paretovo pravidlo 80/20. *„Vzorec, na němž je založeno pravidlo 80/20, byl objeven v roce 1897 italským ekonomem a sociologem Vilfredem Paretem (1848 - 1923). Od té doby získal mnoho jmen: Paretovo pravidlo, Paterův zákon, pravidlo 80/20, pravidlo nerovnováhy.“* [23, s. 12] *„Pravidlo 80/20 má zásadní význam pro prodej a marketing a jejich náležitě propojení s celkovou strategií každé organizace, včetně celého procesu výroby a dodávky zboží a poskytování služeb.“* [23, s. 95] Třetí z pěti zásad pro přijímání rozhodnutí podle pravidla říká: *„Shromážděte 80 % dat a proveďte 80 % relevantní analýzy během prvních 20 % času, který máte k dispozici, pak přijímejte rozhodnutí v průběhu 100 % disponibilního času a jednejte rozhodně, jako byste si byli na 100 % jisti, že učiněné rozhodnutí je správné.“* [23, s. 110]

Třebaže Kotler tvrdí, že *„vedoucí firmy tvoří 40 %, vyzývatelé 30 %, následovatelé 20 % a troškaři 10 %“* [1, s. 233] podle Paretova pravidla se lze domnívat, že 20 % prodejců ovládá 80 % trhu. Je tedy potřeba najít nejdůležitější hráče na trhu a na základě pravidla 80/20 se dopracovat k alespoň základnímu přibližnému celkovému obratu na daném teritoriálním trhu s daným produktem. Považujme tedy obrat firem CHVALIS s.r.o., MaR SYSTEMS s.r.o. a RKR, spol. s r.o., za hlavní hráče, kteří ovládají 80 % trhu se dvěma dominantními značkami - Parker Hannifin a Rexroth (byť odstup značky Rexroth za značkou Parker Hannifin je značný a blíží se tržnímu podílu značky Pister).

Al Ries a Jack Trout tvrdí, že: „Z dlouhodobého hlediska (až nebudou dané produkty nové, vzrušující a začnou být okoukané) je každý trh závodem dvou koní.“ - zákon č. 8 - Zákon duality. Zejména ve fázi růstu a zralosti produktu ale podle jejich názoru vycházejícího z dlouholetých zkušeností má i trojka na trhu šanci na solidní tržní podíl. [6, s. 43] Doslova říkají: „Je asi lepší být malou rybou ve velkém rybníku než být velkou rybou v malém rybníku. Jinými slovy, někdy je lepší být trojkou ve velké kategorii než jedničkou v malé.“ [6, s. 41]

Pokud známe 80 % celkového obratu na českém trhu s hydraulickým příslušenstvím, snadno dopočítáme výši 100 % a částku, která odpovídá zbývajícím 20 %. Od částky, která odpovídá těmto 20 % obratu, bude odečten tržní podíl firmy Ernst Glogar s.r.o. a zbylá část bude rozdělena mezi zbývajících prodejce podle Zipfova zákona.

„Zipfov zákon, stejně jako mnohem známější Paretova analýza, je nástrojem umožňujícím rychle strukturovat na první pohled homogenní masu informací. Zipfov zákon má tvar:

$$F \propto \frac{1}{R}$$

kde  $F$  je četnost výskytu určitého jevu a  $R$  je pořadí jevu, tj. relativní pořadí výskytu (první = nejčastěji se vyskytující jev, druhý = druhý nejčastěji se vyskytující jev, atd.).

Jinak řečeno, četnost jevu je nepřímo úměrná jeho pořadí. Třetí nejběžnější slovo v angličtině se řadí na třetí místo v užívání, tj. vyskytuje se třikrát méně často než nejběžnější slovo. Ste nejběžnější slovo zaujímá sté místo v užívání a vyskytuje se stokrát méně často než nejběžnější slovo.

Autorem je americký sociolog, lingvista a statistik George Kingsley Zipf (1902 - 1950), který formuloval výše uvedený zákon v roce 1940 při sledování frekvence výskytu slov ve velkém množství prozaických děl. Zjistil, že zákon, který zformuloval, má zřejmě obecnou platnost a je tudíž možné ho aplikovat na různé případy. V Anglii je velikost druhého největšího města, Birminghamu, zhruba poloviční ve srovnání s městem největším, Londýnem. Obdobně třetí největší město, Manchester, představuje z hlediska velikosti asi třetinu Londýna atd. Ste největší město bude svou velikostí na úrovni jedné setiny největšího.“ [24, s. 113]

Platnost Zipfova zákona potvrzují také Al Ries a Jack Trout: „Mezi podílem na trhu a pozicí na pomyslném žebříčku potenciálního zákazníka existuje úzký vztah. Podíl vaší značky na trhu bude zhruba dvakrát větší, než má značka za vámi, a bude poloviční ve

srovnání s tržním podílem značky, která je před vámi.“ [6, s. 41] Užití Zipfova zákona pro přibližné určení tržního podílu zbývajících sledovaných firem se tedy za daných okolností jeví jako vhodné.

Oněch zbývajících 20 % tržního podílu v roce 2006 bude tedy po odečtení podílu firmy Ernst Glogar s.r.o. rozděleno mezi zbývající tři prodejce (firma Hydraulika - Jan Ryba v té době ještě neexistovala) podle Zipfova zákona v poměru  $1 : \frac{1}{2} : \frac{1}{3}$  v pořadí BARPIS spol. s r.o., Tomáš Rejlek a Atos. V následujících letech mezi čtyři prodejce v poměru  $1 : \frac{1}{2} : \frac{1}{3} : \frac{1}{4}$  a v pořadí BARPIS spol. s r.o., Tomáš Rejlek, Hydraulika - Jan Ryba a Atos.

Největší díl bude přiřazen firmě BARPIS spol. s r.o. prodávající značku Pister – jedná se o nejvýznamnější značku (nejen z dané čtveřice ale vůbec dle vnímání všech značek na evropském trhu) a také právní forma firmy (společnost s ručením omezeným) dává tušit, že obrat bude zřejmě vyšší než u ostatních prodejců, kteří podnikají jako fyzické osoby. (Byť to nemusí být vždy pravidlem.<sup>28</sup>) „Volba právní formy patří k dlouhodobě významným podnikatelským rozhodnutím.“ [25, s. 497] Otázku, která právní forma je pro dané podnikání nejvýhodnější, si podnikatel neklade pouze při zakládání firmy ale po celou dobu jejího fungování kdykoli dojde k významným změnách u osobních, hospodářských, právních a daňových faktorů. Pokud se stávající právní forma ukáže jako (již) nevýhodná, je potřeba ji změnit. [25, s. 497]

Vzhledem k tomu, že prodejce značky Voswinkel je na trhu déle (o celých 15 let), lze předpokládat, že má větší tržní podíl než značka Eckerle. Voswinkel se navíc kvalitativně blíží nejprestižnější značce Parker Hannifin s největším podílem na trhu, cena je ale podstatně nižší. Blíží se cenové úrovni značky Eckerle. (Z vysokých prodejů značek Parker Hannifin a Rexroth je ale zřejmé, že většina zákazníků je ochotná si připlatit za známější značky Parker Hannifin, Rexroth a Pister.) Protože v prvním sledovaném roce, v roce

---

<sup>28</sup> Asi by se našli podnikatelé podnikající jako fyzické osoby s vyššími obraty svých firem než mají leckteré společnosti s ručením omezeným. Volba vhodné právní formy podnikání je vedle obratu dána především postojem podnikatele k riziku, dále daňovými sazbami a složitostí legislativy pro jednotlivé právní formy a v neposlední řadě oborem podnikání s jeho typickou strukturou majetku a jeho náročností na technické vybavení. (Firma Chvalis – největší prodejce na českém trhu s hydraulickým příslušenstvím se po jedenácti letech podnikání jako fyzická osoba transformovala na společnost s ručením omezeným.)

2006, firma Hydraulika - Jan Ryba se značkou Eckerle ještě neexistovala, zaujme její místo značka Atos.

Lze se ale domnívat, že značka Eckerle si po vstupu na český trh v roce 2007 rychle získala svůj tržní podíl (o něco vyšší než značka Atos), zejména na úkor značek Atos a Voswinkel, protože německé strojírenské výrobky a značky se těší větší důvěře než italské<sup>29</sup> a německá značka Voswinkel je přece jen o něco dražší než značka Eckerle ze stejné země původu. Dalším opodstatněním tohoto názoru je skutečnost, že firma Hydraulika - Jan Ryba zahájila svoji činnost a uvedla na český trh německou značku Eckerle ještě v období rychlého hospodářského růstu, což je příležitost, která vstupy na nové trhy, dá se říci, mírně usnadňuje. Napoleon Hill, americký autor literatury o úspěchu v podnikání, o příležitostech (lehce poetickou) metaforou říká: „*Příležitosti jsou něco, co vám dovolí překročit práh úspěchu, aniž byste museli klepat na dveře.*“ [26, s. 230]

Následující tabulka poskytuje přehled o obratech z prodeje hydraulického příslušenství jednotlivých prodejců. Údaje na šedém pozadí lze považovat za reálná (pochází z externích zdrojů) výchozí data, ostatní údaje byly přibližně dopočítány podle výše popsaného postupu, tj. násobený koeficientem meziročního nárůstu (nebo poklesu) HDP a aplikováním Paretova pravidla a Zipfova zákona.

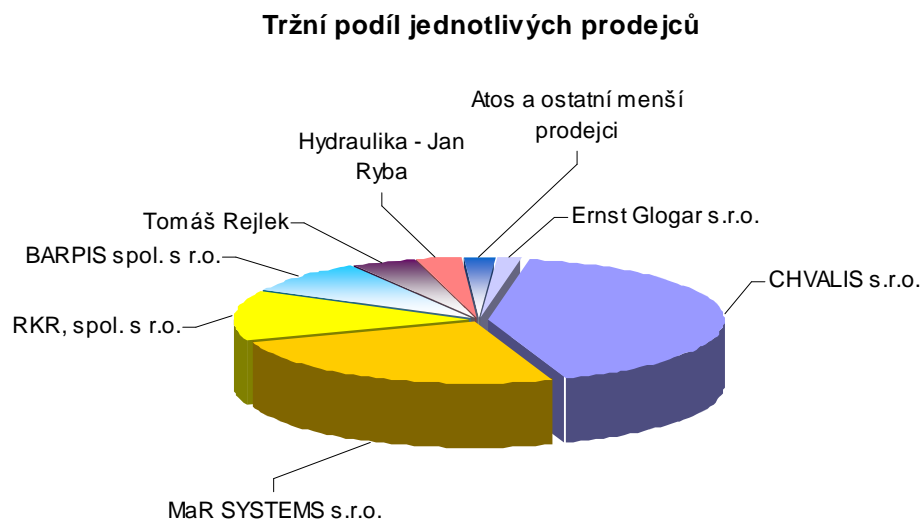
Tab. 3. Přehled odhadovaných obrátů prodejců v letech 2006 – 2011

značka	firma	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rexroth	RKR, spol. s r.o.	21 046	15 616	16 006	15 350	15 688	16 002
Parker Hannifin	MaR SYSTEMS s.r.o.	25 684	27 251	30 982	29 712	30 365	30 973
Parker Hannifin	CHVALIS s.r.o.	48 866	61 400	53 403	45 242	46 237	47 162
Pister	Ernst Glogar s.r.o.	2 011	2 134	2 188	2 098	2 144	2 187
Pister	BARPIS spol. s r.o.	11 939	11 488	10 997	9 829	10 046	10 247
Voswinkel	Tomáš Rejlek	5 969	5 744	5 498	4 915	5 023	5 123
Eckerle	Hydraulika - Jan Ryba	-	3 829	3 666	3 276	3 349	3 416
Atos a ostatní menší prodejci		3 980	2 872	2 749	2 457	2 511	2 562
Σ		119 495	130 333	125 489	112 880	115 363	117 670

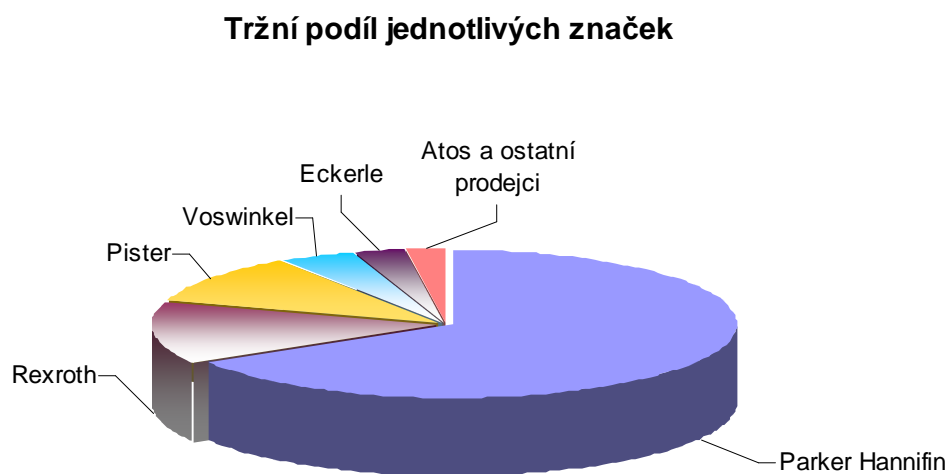
Zdroj: www.justice.cz/or a vlastní výpočty

Podle zjištěných údajů obsažených ve výše uvedené tabulce byly sestaveny následující přehledné grafy:

<sup>29</sup> Navíc firma Atos obsluhuje český trh z Itálie a hledání nových obchodních partnerů je tak pro ni o něco složitější.



Obr. 10. Tržní podíl prodejců hydraulického příslušenství na českém trhu [Tab. 3]



Obr. 11. Tržní podíl značek zastoupených na českém trhu [Tab. 3]

## 9.2 Paretova analýza

V oblasti podnikání je typickým příkladem využití Paretovy analýzy vyhledávání a definování nejpodstatnějších problémů v oblasti řízení jakosti, kde umožňuje oddělit podstatné faktory (například příčiny určitého problému s úrovní jakosti) od méně podstatných a ukázat, kam zaměřit úsilí při odstraňování nedostatků v procesu zabezpečování jakosti. Dále lze tuto analýzu využít v řízení zásob [23, s. 110] a v neposlední řadě v oblasti analýzy tržních podílů jednotlivých konkurentů. Jednou



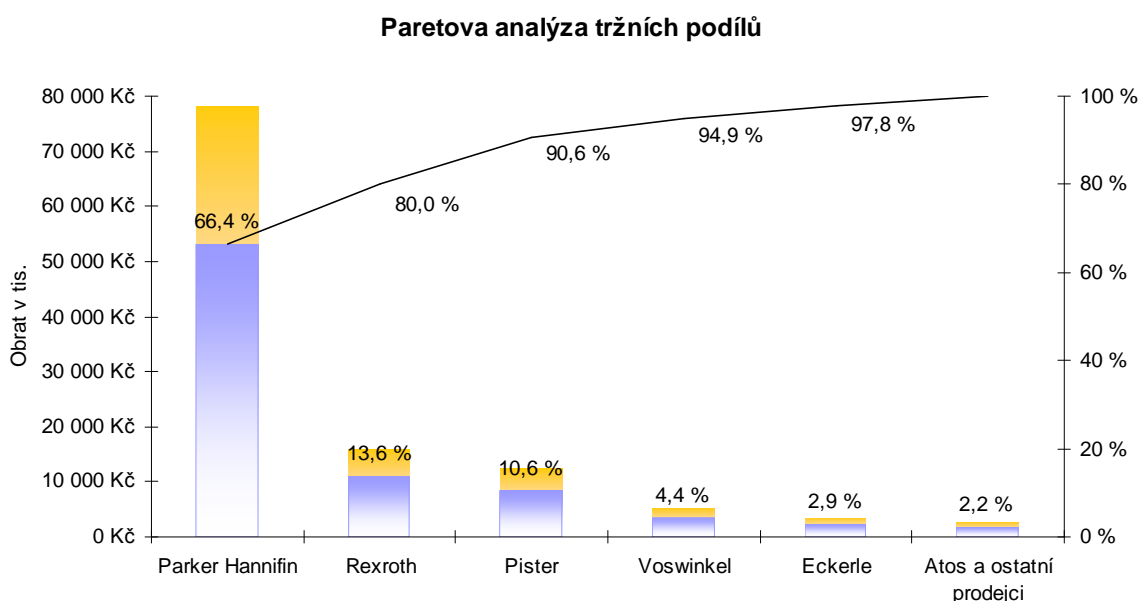
z výhod Paretovy analýzy je jasná vizualizace největších a nejvýznamnějších hráčů na trhu při zkonstruování Paretových grafů. Pro sestavení Paretova diagramu je třeba utřídít data do správně uspořádané tabulky: [49]

Tab. 4. Odhad obrátů a tržních podílů značek na rok 2011

značka	obrat	podíl	kumul.
Parker Hannifin	78 135	66,4 %	66,4 %
Rexroth	16 002	13,6 %	80,0 %
Pister	12 434	10,6 %	90,6 %
Voswinkel	5 123	4,4 %	94,9 %
Eckerle	3 416	2,9 %	97,8 %
Atos a ostatní prodejci	2 562	2,2 %	100,0 %
$\Sigma$	117 670	100,0 %	

Zdroj: Tab. 3 a vlastní výpočty

Z tabulky pak odvodíme následující graf:



Obr. 12. Paretova analýza tržních podílů značek [Tab. 4]

Křivka kumulativní četnosti, tzv. Lorenzova křivka, graficky znázorňuje nerovnoměrné rozdělení při kumulování hodnot (v sestupném nebo vzestupném pořadí). Křivka nese pojmenování po americkém ekonomovi Maxi O. Lorenzovi (1880 - 1959), který ji vyvinul v roce 1905, aby vyjádřil nerovnoměrné rozdělení důchodů, bohatství apod. [50]

## 10 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY A DOPORUČENÍ

### 10.1 Ekonomické podmínky

Díky historické průmyslové tradici českých zemí má Česká republika rozvinutý strojírenský průmysl, který po letech téměř úplné izolace od technologicky a hospodářsky rychle se rozvíjejícího západního světa a jí způsobené jisté stagnace je dnes propojen s globálním trhem více než kdy dříve. Naši výrobci mají nejen možnost prodávat své výrobky po celém světě, ale také odkudkoliv na světě pro své výrobky nakupovat komponenty. Stejně tak je zahraniční konkurenci otevřen český trh. Existuje minimum politických bariér, neboť ČR má dobré vztahy se všemi hospodářsky významnými zeměmi světa a minimum celních bariér (pro dovoz i vývoz). V rámci společného trhu členských zemí EU nejsou celní bariéry žádné. Jsou tak (bez protekcionismu a ochrannářských opatření) vytvořeny podmínky pro specializaci (ať už na základě absolutních nebo alespoň komparativních výhod), která je podstatou mezinárodního obchodu. [27, s. 98]

Předpokládaný 2% růst HDP pro rok 2011 dosahuje pouze jedné třetiny hodnot, jakých dosahoval růst HDP na vrcholu hospodářské konjunktury v letech 2006 a 2007 (v době vstupu značky Eckerle na český trh).<sup>30</sup> Aktuální odhad Ministerstva financí byl oproti předchozímu odhadu snížen o 0,2 % mimo jiné také v důsledku střízlivějšího odhadu růstu HDP v Německu, jehož ekonomika je nejvýkonnější ekonomikou ze všech 27 zemí Evropské Unie a které je naším nejvýznamnějším obchodním partnerem. Naše ekonomika je s ekonomikou Spolkové republiky Německo provázána natolik, že se někdy o České republice s trochou nadsázky mluví jako o „sedmnácté spolkové republice“. To je dáno nejen výše zmiňovanou průmyslovou tradicí, ale také zeměpisnou polohou. *„Odhaduje se, že v Česku působí kolem tisícovky německých společností. A to jak stoprocentně vlastněných poboček, tak i smíšených společností s různou kapitálovou účastí. ... Česko je citlivé i na výkonnost německého vývozu, protože mnoho českých průmyslových firem se svými dodávkami podílí na exportních zakázkách velkých německých firem.“* [28, s. 29] Z Německa pochází také naprostá většina konkurenčních značek na (evropském) trhu s hydraulickým příslušenstvím.

---

<sup>30</sup> Jak již bylo řečeno výše, na rostoucím trhu je větší pravděpodobnost prosazení nově příchozí značky např. kvůli omezeným výrobním kapacitám stávajících dodavatelů apod.

Průmysl České republiky je významně závislý na exportu. Naše výrobky se nevyvážejí pouze do Německa (i když tam především), ale také dalších zemí eurozóny. Prognóza vývoje kurzu eura vůči koruně není pro exportéry příliš příznivá, naopak pro dovozce znamená slabší euro nižší ceny (náklady) vyjádřené v korunách. Tento aspekt ale není pro český trh s hydraulickým příslušenstvím příliš významný vzhledem k tomu, že z eurozóny pochází všechny pojednávané značky. Přesto další oslabování eura zlevňující dovoz by mohlo znevýhodnit značku Parker Hannifin, která má zcela dominantní postavení na českém trhu, neboť její produkty se vyrábějí v ČR a výrobní náklady (materiál, mzdy, spotřeba energie atd.) jsou kalkulovány v českých korunách. Ceny výrobků této značky vyjádřené v korunách by tak na zůstaly neměnné, zatímco výrobky ostatních značek dovážených ze zemí eurozóny by zlevnily. (Zároveň by za takové situace musela firma Parker Hannifin zvýšit ceny svých výrobků prodávaných za eura. To by mohlo negativně ovlivnit její konkurenceschopnost na zahraničních trzích.)

## 10.2 Trh s hydraulickým příslušenstvím v ČR

Současné dominantní postavení německé značky Parker Hannifin na českém trhu s hydraulickým příslušenstvím není dáno pouze skutečností, že firma má v ČR od roku 2000 svůj výrobní závod, ale zřejmě především tím, že její největší prodejce na českém trhu je aktivní již od roku 1990 a je to nejstarší firma ze všech sledovaných prodejců. Značka Parker Hannifin ovládá dvě třetiny trhu s hydraulickým příslušenstvím. Její nejsilnější pronásledovatelé – značky Rexroth a Pister – ovládají necelých 14 a 11 procent, tj. zhruba jednu čtvrtinu.

Ačkoliv výše popsaná situace neodpovídá Zipfovu zákonu (Paretovu pravidlu do určité míry ano), nejedná se o nějakou anomálii, neboť Al Ries a Jack Trout o podobné situaci hovoří: *„Lidé v marketingu často hovoří o ‚třech vedoucích značkách‘ v určité kategorii, jako by snad šlo o souboj rovnocenných soupeřů. Téměř nikdy však tak tomu není. Ten první v každé kategorii nevyhnutelně dominuje tomu druhému a ten jasně předčí třetího.“* [6, s. 41] V našem případě ale není rozdíl mezi podílem druhého a třetího tak markantní, činí pouhá 3 %. Rozdíl mezi trojkou a čtyřkou na trhu pak činí dvojnásobek předchozího rozdílu, něco přes 6 %.

O zbylých necelých 10 % podílu na českém trhu se dělí prodejci ostatních menších značek. Na evropském trhu významná značka Rötelmann není na českém trhu významně zastoupena, což si lze vysvětlit mimořádně silnou pozicí značky Parker Hannifin

a konkurencí dalších německých značek Rexroth (dvojky na trhu) a zejména značky Pister (trojky na trhu), která se ve vnímání zákazníků cenově a kvalitativně blíží značce Rötelmann.

### 10.3 Doporučení pro firmu Piotti

Konkurenční strategie firmy Piotti – vysoká kvalita za nízkou cenu při co nejkratších dodacích lhůtách – není sice příliš originální, protože s menším či větším úspěchem se ji snaží naplňovat většina firem ze všech oblastí hospodářství (včetně firem poskytujících služby), mezi nimi i konkurenční výrobci hydraulického příslušenství. V případě firmy Piotti je tato strategie opřena o více než 80letou tradici, know-how, zkušenosti a kvalitní moderní technologické vybavení výrobního provozu. Významnou konkurenční výhodou je výroba standardních dílů na sklad (make-to-stock) a příprava polotovarů (assemble-to-order), což oproti konkurenci, která zpravidla vyrábí na objednávku (make-to-order), zkracuje dodací lhůty.

Příležitostí pro firmu Piotti v dlouhodobém horizontu by mohlo být rozšíření sortimentu o elektromagnetické ventily, které nabízí značka Parker Hannifin. Jedná se o poměrně složité zařízení, jehož vývoj a testování bude trvat nějakou dobu – jedná se tedy o dlouhodobý úkol a cíl. Německý poradce v oblasti prodeje a konkurenčního boje, Oskar Pack, radí rozdělit proces vstupu na nový trh do tří fází:

1. uchytit se na trhu třeba jen malým zakázkám nebo s okrajovým zbožím s argumentem rychlého dodacího termínu
2. výhodnými nabídkami (např. pro tzv. „podchycené“ zákazníky – tj. zákazníky, kteří udělali první objednávku a produkt si vyzkoušeli) proniknout dále a získat půdu pod nohama
3. po čase zahájit frontální útok za účelem získat významný podíl na trhu [29, s. 175]

Jednotlivé fáze odpovídají časovému dělení cílů na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Pokud firma Piotti elektromagnetický ventil skutečně úspěšně vyvine, bude mít s širší svého sortimentu dobré předpoklady pro to, aby se úspěšně pokusila získat část z podílu značky Parker Hannifin na českém trhu – největšího hráče. Samozřejmě za předpokladu, že úspěšně zvládne první dvě výše popsané fáze.

Podobně lze rozdělit velký úkol, jakým je vstup nového konkurenta na nový trh a zaujetí pevného postavení se solidním tržním podílem, do tří fází podle amerického školitele

v oblasti prodeje a služeb zákazníkům Jeffrey Gitomera, který říká, že nestačí, aby zákazníci byli pouze spokojeni, ale aby byli loajální: *„Spokojenost je nejnižší forma loajality. Spokojení zákazníci budou nakupovat kdekoliv. Loajální zákazníci se budou přemáhat, než nakoupí u někoho jiného a budou získávat ostatní, aby s vámi obchodovali.“* [30, s. 9] Získat spokojené zákazníky konkurence a udělat z nich loajální zákazníky se tak může vyplatit nejen snížením tržního podílu konkurence, ale také tím, že by mohli coby *„vaši advokáti“* [30, s. 9] přivést další zákazníky. V první fázi by tak mohli být (poměrně snadno) získáni nespokojení zákazníci konkurence. Ve druhé fázi alespoň nějaká část spokojených zákazníků konkurenčních dodavatelů a v poslední (nikdy nekončící) fázi (vy)pěstovat a udržovat loajalitu zákazníků.

Pro vstupu italské značky Piotti na český trh navrhuji zaútočit na dvojku a trojku na trhu, tzn. pokusit se získat některé zákazníky značky Pister a Rexroth (nikoliv Parker Hannifin – alespoň ne v první fázi, protože je to velmi silná značka a nikoliv Eckerle nebo Voswinkel – kvalitativně jsou sice níže, ale mají malý tržní podíl) a vzít jim část jejich podílu na trhu, řekněme přibližně 2 % jako má Atos, tj. dosáhnout nejpozději v roce 2012 obratu okolo 2,3 mil. Kč podobně jako konkurenční italská značka Atos.

## ZÁVĚR

Tato práce analyzovala marketingové prostředí a identifikovala nejvýznamnější konkurenční značky a jejich prodejce a podíly na českém trhu s hydraulickým příslušenstvím. Zároveň podala strategické doporučení, na které konkurenty by se italská firma Piotti při zamýšleném vstupu na český trh měla zaměřit. Navazujícím úkolem v procesu přípravy vstupu na český trh s hydraulickým příslušenstvím je identifikace potenciálních zákazníků a taktická volba nejvhodnějšího způsobu jejich oslovení.

Informace o konkurenci a zákaznících (především znalost lidí) jsou důležitou, neřku-li rozhodující zbraní konkurenčního boje. Informace znamenají jistotu a náskok. [29, s. 37] „... války se rozhodují v neposlední řadě pomocí cenných informací.“ [29, s. 40] „Tyto cenné informace o vašich soupeřích vám dávají sílu a odvahu k získávání nových zákazníků! Odvahu jít k zákazníkovi, který je dosud svázán s konkurencí. Odvahu znovu navštívit zákazníky, u nichž dosud nejsme pevně zakotveni. Protože máte rozhodující informace.“ [29, s. 42]

„... velmi často mají nejlepší zákazníci vašeho soupeře nejhorsí podmínky. ... U těchto zákazníků je přece všechno zavedené. Vztah k dosavadním dodavatelům trvá již řadu let. Je zavedený. Všechno probíhá rutinně. Ceny se už nesrovnávají. Tvrdá nákupní jednání se už nevedou. Toho pak dodavatelé velmi často využívají.“ [29, s. 43] Pokud vedle výše řečeného platí, že „v povědomí potenciálního zákazníka se uplatňuje pravidlo sedmi“, byt' Al Ries a Jack Trout vztahují toto pravidlo k běžnému spotřebnímu zboží [6, s. 41], má firma Piotti na českém trhu s hydraulickým příslušenstvím za určitých okolností šanci, protože momentálně je zde přítomno šest značek.

„... užitečnou analogií pro marketing jsou vojenské zásady. Válčení je vlastně konflikt mezi armádami kvůli ovládnutí nějakého území. Marketing je v podstatě souboj mezi obchodními společnostmi o zákazníka.“<sup>31</sup> Úspěch japonských firem a jejich zboží po 2. světové válce na nejprve americkém a později také evropském trhu působil na americké a evropské marketéry jako úder karate. Jejich překvapení a ohromení bylo ještě větší, když zjistili, že úspěchy Japonců jsou založeny na poučkách muže, který je již přes tři sta let

---

<sup>31</sup> Al Ries v osobní elektronické korespondenci s autorem bakalářské práce 28. září 2009: „... a useful analogy for marketing are military principles. Warfare is essentially a conflict between armies for control of territory. Marketing is essentially a conflict between companies for control of consumers.“

mrtvý. Je jím nejslavnější japonský samuraj Mijamoto Musaši. Japonci skutečně realizují své prodejní kampaně jakoby šlo o vojenské operace. Musaši napsal knihu, jenž se stala „biblí“ japonských manažerů. [29, s. 23] Jeden z Musašiho poznatků obsažených v jeho knize říká: „*V konkurenčním boji používej ne jednu, ale více metod.*“ [29, s. 44]

Vedle analogie s taktikou a strategií vedení válek je pro marketing užitečná (byť méně často používaná) také analogie s námořní navigací. „*Neúspěšní jsou obvykle ti, kteří mají sice jasnou představu o tom, jak se má jejich firma vyvíjet, ale zapomínají, odkud přišli nebo kde se právě nacházejí. Námořník nemůže zvolit kurs jen na základě cíle; a zrovna tak vy se musíte nejprve zorientovat.*“ [31, s. 16] Nestačí tedy jen vědět, kde se nachází váš konkurent, ale musíte také přesně vědět, kde se nacházíte vy sami. K tomu Al Ries a Jack Trout říkají: „*Strategii zvolíme podle toho, na jaké příčce žebříčku jsme.*“ (zákon č. 7 - Zákon žebříčku) [6, s. 38] a „*Pokud usilujete o druhé místo, vaše strategie bude určována vedoucí značkou.*“ (zákon č. 9 - Zákon protikladu) [6, s. 47]

V neposlední řadě nelze zapomenout ani na zákazníky. Americký manažer a podnikatel James R. Cook v této souvislosti radí: „*Za každou minutu, kdy myslíte na vaše konkurenty, myslíte osm hodin na vaše zákazníky.*“ [51] Jeffrey Gitomer k tomu dodává doporučení zaměřit se na konkurenční výhodu a nezabývat se tolik otázkou konkurence jako takové. Konkurenční výhodu charakterizuje jako „*něco, co zákazník považuje za velmi důležité a v čem vy nebo vaše firma vyniká.*“ Přehlížení vlastních konkurenčních výhod považuje Gitomer za jeden z deseti nejčastějších důvodů, proč zákazníci přecházejí ke konkurenci. [30, s. 9]

Proti určitému podceňování významu konkurence a jejího sledování hovoří další analogie pro marketing a management a sice šachy, kde je potřeba mít vždy připraveno několik tahů dopředu, zároveň se ale nesoustřeďovat pouze na promyšlenou taktiku útoku na soupeřova slabá místa v odkryté části šachovnice, nýbrž současně pozorně sledovat veškeré dění na šachovnici a reagovat na to (ještě lépe předvídat), co dělá a připravuje soupeř v jiné, naší pozornosti třeba unikající, části šachovnice.

## RESUMÉ

Die Fertigung von hydraulischem Zubehör, d.h. von hydraulischen Ventilen, Schnellkupplungen u.ä. verlangt hochpräzise Bearbeitung von sehr harten Materialien, die dem hohen Druck des gepressten Öls widerstehen. Nur ein paar hochspezialisierte Firmen haben die besondere technologische Ausstattung und das Know-how für solche spezielle Bearbeitungen. In der Tschechischen Republik stellt keine Firma solche Produkte her. Daher werden sie importiert. Den tschechischen Markt teilen sich ein paar Marken, von denen die Meisten aus Deutschland kommen und die anderen ebenfalls aus Westeuropa stammen.

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit einer Konkurrenzanalyse des tschechischen Markts mit hydraulischem Zubehör. Die Analyse wurde für den vorgesehenen Eintritt der italienischen Firma Piotti in den tschechischen Markt (als ein neuer Konkurrent) erarbeitet. Der theoretische Teil der Arbeit konzentriert sich auf das Studium der Konkurrenz aus verschiedenen Blickwinkeln und anhand verschiedener Theorien. Es wird Porters Five Forces Modell bündig beschrieben und detaillierter werden die Schaffung von Konkurrenzstrategien und die STEP und SWOT Analysen erklärt.

Der praktische Teil dieser Arbeit enthält eine konkrete STEP Analyse des tschechischen B2B Markts mit realen makroökonomischen Hauptindikatoren – die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts, des BIP-Deflators, der Inflation, der Arbeitslosigkeitsquoten, der Wechselkursschwankungen zwischen CZK und EUR sowie den Zinssätzen der Zentralbank. Die Firma Piotti und ihre Produkte werden unter anderem auch mittels der SWOT Analyse präsentiert. Der Hauptpunkt dieser Arbeit ist die Marktanteil Analyse der jeweiligen Konkurrenz auf dem tschechischen Markt mit hydraulischem Zubehör mittels der Pareto-Regel und des Zipfschen Gesetzes, wobei reale und relativ ziemlich genaue Angaben über die Konkurrenz aus frei zugänglichen Quellen (ohne ihr Wissen) als Unterlagen verwendet wurden.

Konkurrenzkenntnisse sind die Hauptwaffen des Konkurrenzkampfes. [29, S. 37] Ein wenig Marktforschung und kleinere Umfragen zu den Marktchancen, also auch Konkurrenzbeobachtung und -analyse, sind immer sinnvoll. Für die Zahlen gilt hier die Devise: *„Lieber ungefähr und richtig als genau falsch.“* [19, S. 7] Oder wie Bill Gates sagt: Um zu Informationen zu gelangen erfordert es oft erhebliche Erfindungskraft, dies ist jedoch sehr zweckvoll und lohnt sich. Die Weise, wie man die erlangten Informationen



auswertet, entscheidet darüber, ob man erfolgreich sein wird oder ob man auf der Verliererseite landet.

Als Resultat dieser Arbeit wurde die Empfehlung für den Markteintritt formuliert, sich zu bemühen, einen Teil des Marktanteils des zweiten und des dritten auf dem tschechischen Markt (d.h. der sog. Marktnachfolger) zu gewinnen. Der erste (und auch größte Anbieter) ist sehr stark und hat eine sehr gefestigte Position, andererseits haben der vierte, fünfte und die sonstigen Anbieter zu kleine Marktanteile. Doch reicht es nicht nur die Konkurrenz zu beobachten und sich nicht auch mit sich selbst zu beschäftigen. *„Die Geschäfte, die scheitern, sind üblicherweise jene, die zu sehr darauf fixiert sind, wohin ihr Weg führen soll, so dass sie vergessen von wo sie kamen oder wo sie sich im Moment befinden. Ein Segler kann den Kurs nicht wählen, wenn er nur das Ziel kennt, er muss zuerst seine Position bestimmen.“* [31, S. 16] Nicht nur danach, wo die Konkurrenz sich befindet, sondern wo wir selbst uns befinden, muss man die geeignete Konkurrenzstrategie auswählen.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [2] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 1999. xxiv, 726 s. ISBN 80-7179-255-1.
- [3] ČECH, Petr. *Analýza konkurenčního prostředí firmy Mechanika Prostějov 97*. Bakalářská práce. Zlín, 2005. Kapitola 3, Porterův pětifaktorový model, s. 11–14.
- [4] KUBÍČKOVÁ Miloslava. *Průzkum trhu*. Zlín : Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 1999. 116 s. (skripta bez ISBN).
- [5] KIM, Chan W.; MAUBORGNE, Renée. *Strategie modrého oceánu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 236 s. ISBN 80-7261-128-3.
- [6] RIES, Al; TROUT, Jack. *22 věčných zákonů marketingu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997. 111 s. ISBN 80-85943-39-5.
- [7] DAVIDSON, Mike. *Jak se stát skvělým stratémem*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997. 123 s. ISBN 80-85943-45-X.
- [8] BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel prodeje*. 5. vyd. Praha : Management Press, 2001. 142 s. ISBN 80-7261-043-0.
- [9] KOŠTA, Karel. Patentová politika Výzkumného ústavu bavlnářského. In *40 let VÚB Ústí nad Orlicí*. Sborník studií u příležitosti vzniku Výzkumného ústavu bavlnářského v Ústí nad Orlicí. Ústí nad Orlicí : Výzkumný ústav bavlnářský, 1989. s. 159–164.
- [10] MARTINOVIČOVÁ, Martina. Nesnesitelné draho levných časů. *Profit*. 2008, ročník 19, č. 47, s. 18. 1× za týden. ISSN 1212-3498.
- [11] GODIN, Seth. *Všichni marketéři jsou lháři*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 187 s. ISBN 80-7261-151-8.
- [12] PŘIKRYL, Jan. Prodej a reklama je jen špičkou marketingového ledovce. *Hospodářské noviny*, příloha *Kariéra business*. pondělí, 9. června 2003. s. 10.
- [13] PELSMACKER, Patrick De; GEUENS, Maggie; BERG Joeri Van den. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

- [14] HANNA, Nessim; DODGE, Robert H. *Pricing - zásady a postupy tvorby cen*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997. 203 s. ISBN 80-85943-34-4.
- [15] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. xi, 115 s. ISBN 80-7179-471-6.
- [16] PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [17] OGILVY, David. *Ogilvy o reklamě*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. 223 s. ISBN 80-7261-047-3.
- [18] STŘÍTESKÝ, Miroslav. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 231 s. ISBN 80-7318-152-5.
- [19] Zahlen: Lieber ungefähr richtig als genau falsch. *Kurirer – Sonderausgabe Der Leitfaden für Jungunternehmer*. Donnerstag 23. Mai 2002. s. 7.
- [20] GIFFORD, Clive. *Svět špionáže*. 1. vyd. Havlíčkův Brod : Fragment, 2006. 63 s. ISBN 80-253-0227-X.
- [21] KIERNAN, Matthew J. *Inovuj nebo nepřežiješ!* 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 254 s. ISBN 80-85943-56-5.
- [22] BENEŠ, Vlastislav a kol. *Zahraniční obchod*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 328 s. ISBN 80-2470-558-3.
- [23] KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1999. 244 s. ISBN 80-7261-008-2.
- [24] WARD, Michael. *50 základních manažerských technik*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 197 s. ISBN 80-85943-59-X.
- [25] BLUM, Ulrich; LEIBBRAND, Frank. *Entrepreneurship und Unternehmertum*. 1. vyd. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2001. xxiii, 613 s. ISBN 3-409-11872-1.
- [26] HILL, Napoleon. *Arricchisci te stesso con l'arte della persuasione*. 1. vyd. Milano : Piero Gribaudo Editore srl. 2000. 239 s. ISBN 88-7152-605-8.
- [27] ROBERTS, Russell. *Obchodem k bohatství*. 1. vyd. Praha : Liberální institut, 2003. 182 s. ISBN 80-86389-20-0.
- [28] FRANTOVÁ, Libuše. Na Česko dopadá německý stín. *Profit*. 2008, ročník 19, č. 49, s. 28–29. 1× za týden. ISSN 1212-3498.

- [29] PACK, Oskar. *25 špinavých triků konkurence*. 1. vyd. Brno: Jiří Alman, 1998. 207 s. ISBN 80-86135-00-4.
- [30] GITOMER, Jeffrey. Customer service problems: bad, and getting worse. *Prague Business Journal*. 2002, ročník 7, č. 38, s. 9. 1× za týden. ISSN 1211-3514.
- [31] NASH, Edward. *Direct marketing*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2003. xxxiv, 604 s. ISBN 80-7226-838-4.
- [32] *Euroekonom.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-16]. Rozpočtové schodky a státní dluh. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/ekonomie-clanky.php?type=lekce20>>.
- [33] *Transparency International Česká republika* [online]. 2011 [cit. 2011-02-11]. Tisková zpráva TIC ze dne 9. prosince 2010. Dostupné z WWW: [http://www.transparency.cz/pdf/GCB2010\\_CZ\\_podklady.pdf](http://www.transparency.cz/pdf/GCB2010_CZ_podklady.pdf)>.
- [34] *t-uni zpravodaj Technické Univerzity v Liberci* [online]. 2011 [cit. 2011-02-17]. Nanotechnologie je perspektiva pro podniky. Dostupné z WWW: <http://tuni.tul.cz/clanek/1908>>.
- [35] *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2011 [cit. 2011-02-02]. Shrnutí makroekonomické predikce. Dostupné z WWW: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre\\_2010Q4\\_komentar\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2010Q4_komentar_pdf.pdf)>.
- [36] *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Zahraníční obchod – časové řady. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vzo\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vzo_cr)>.
- [37] *Česká národní banka* [online]. 2011 [cit. 2011-02-16]. Vývoj diskontní sazby ČNB v % Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/cs/faq/faq\\_diskontni\\_historie.html](http://www.cnb.cz/cs/faq/faq_diskontni_historie.html)>.
- [38] *Piotti* [online]. 2011 [cit. 2011-02-01]. Chi siamo. Dostupné z WWW: <[http://www.piottiernesto.it/index\\_file/ITALIANO.htm](http://www.piottiernesto.it/index_file/ITALIANO.htm)>.
- [39] *Industrycontact.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-01]. Hydraulická a pneumatická zařízení. Dostupné z WWW: <<http://www.industrycontact.cz/hydraulicka-a-pneumaticka-zarizeni>>.
- [40] *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2011 [cit. 2011-02-01]. Vyhledávání podle subjektů. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/or>>.
- [41] *Ernst Glogar cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-01]. Vertriebsorganisation. Dostupné z WWW: <<http://www.glogar.com>>.

- [42] *RKR* [online]. 2011 [cit. 2011-02-01]. Hydraulické prvky a systémy. Dostupné z WWW: <<http://www.rkr-hydraulika.cz>>.
- [43] *CHVALIS* [online]. 2011 [cit. 2011-02-01]. Hydraulika. Dostupné z WWW: <<http://www.chvalis.cz>>.
- [44] *MaR SYSTEMS* [online]. 2011 [cit. 2011-02-01]. Měření a regulace. Dostupné z WWW: <<http://www.marsystems.cz>>.
- [45] *Tomáš Rejlek* [online]. 2011 [cit. 2011-02-01]. Voswinkel. Dostupné z WWW: <<http://www.rejlek.cz/>>.
- [46] *Živnostenský rejstřík* [online]. 2011 [cit. 2011-02-01]. Vyhledání subjektu. Dostupné z WWW: <<http://www.rzp.cz>>.
- [47] *Jan Ryba* [online]. 2011 [cit. 2011-02-01]. Hydraulika. Dostupné z WWW: <<http://www.hydraulics-brno.cz>>.
- [48] *Business.center.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-02]. Zákon č. 513/1991 Sb. ze dne 5. listopadu 1991 Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>.
- [49] *Miroslav Lorenc* [online]. 2011 [cit. 2011-02-03]. Paretova analýza. Dostupné z WWW: <<http://lorenc.info/3MA112/paretova-analyza.htm>>.
- [50] *Wikipedia* [online]. 2011 [cit. 2011-02-03]. Lorenz curve. Dostupné z WWW: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Lorenz\\_curve](http://en.wikipedia.org/wiki/Lorenz_curve)>.
- [51] *James R. Cook* [online]. 2011 [cit. 2011-03-29]. Excerpts from book The Start-up Entrepreneur. Dostupné z WWW: <[http://www.calebbrownonline.com/uploads/Jay\\_Abraham\\_s\\_Marketing\\_Secrets.pdf](http://www.calebbrownonline.com/uploads/Jay_Abraham_s_Marketing_Secrets.pdf)>.
- [52] *SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing (přednáška) Zlín : Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 30. 3. 2010.*

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
C	Consumption (spotřeba)
CNC	Computer Numerical Controlled
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V., (Německý ústav pro průmyslovou normalizaci) nebo (v kombinaci s číslem) Deutsche Industrie-Norm (norma vydaná Německým ústavem pro průmyslovou normalizaci)
EU	Evropská unie
Ex	Export (vývoz)
F	Četnost výskytu určitého jevu
G	Government (vládními příjmy a výdaje)
GBK	Globální barometr korupce
HDP	Hrubý domácí produkt
I	Investment (investice)
Im	Import (dovoz)
ISO	International Standard Organization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
NATO	North Atlantic Treaty Organisation (Severoatlantická aliance)
R	Pořadí určitého jevu
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci (uskupením socialistických zemí za účelem mezinárodní koordinace socialistických ekonomik)
STEP	Social, Technological, Economical, Political
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
X	Bilance zahraničního obchodu

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Porterův pětifaktorový model .....	14
Obr. 2. Obranné strategie .....	20
Obr. 3. Možné strategie útoku .....	23
Obr. 4. Schéma matice analýzy SWOT .....	30
Obr. 5. Bilance zahraničního obchodu ČR .....	35
Obr. 6. Vývoj směnného kurzu CZK/EUR.....	36
Obr. 7. Vývoj diskontních sazeb ČNB .....	37
Obr. 8. Průmyslové marketingové cesty .....	41
Obr. 9. Mapa vnímání jednotlivých značek .....	45
Obr. 10. Tržní podíl prodejců hydraulického příslušenství na českém trhu .....	56
Obr. 11. Tržní podíl značek zastoupených na českém trhu .....	56
Obr. 12. Paretova analýza tržních podílů značek.....	57

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Hlavní makroekonomické indikátory .....	34
Tab. 2. Bilance zahraničního obchodu v mil. Kč.....	34
Tab. 3. Přehled odhadovaných obrátů prodejců v letech 2006 – 2011 .....	55
Tab. 4. Odhad obrátů a tržních podílů značek na rok 2011 .....	57