

Stanovení konkurenční strategie firmy ARNO v souvislosti se vstupem ČR do EU

Bc. Tomáš Ondra

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš ONDRA**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Stanovení konkurenční strategie firmy ARNO
v souvislosti se vstupem ČR do EU.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literárních pramenů strategické řízení, strategický marketing, konkurenční strategie.
2. Analyzujte konkurenční prostředí v ČR a jeho změny po vstupu ČR do EU.
3. Analyzujte konkurenční společnosti v odvětví firmy ARNO na regionálním trhu a konkurenční strategie těchto firem.
4. Vypracujte projekt stanovení konkurenční strategie firmy ARNO.

ABSTRAKT

Teoretická část práce se zabývá pojmy a procesy související s teorií strategického marketingu, strategickým řídicím procesem a strategickým marketingovým procesem včetně metod marketingové situační analýzy. Praktická část práce obsahuje analýzu konkurenčního prostředí firmy Arno na trhu s obuví a textilem v ČR včetně vývoje a změn, které nastaly po vstupu ČR do EU. Závěry analýzy jsou východiskem pro projekt, jehož cílem je stanovení konkurenční strategie firmy Arno. Obsahem projektu je realizace jednotlivých aktivit marketingového plánu na základě stanovené konkurenční strategie.

ABSTRACT

Theoretical part of the diploma thesis concerns with notions and processes related to the theory of strategic marketing, strategic management process and strategic marketing process including methods of marketing situational analysis. Practical part of the thesis contains analysis of competitive environment surrounding the Arno Company in the boot-and-shoe and textile industry market in the Czech Republic including trends and changes related with join of the Czech Republic to European Union. Conclusions of the analysis are starting point for the project. Its objective is determination of competitive strategy of the Arno Company. The project contains marketing plan and realization of its activities according to selected competitive strategy of the company.

Motto:

„Kam se podělo mé poznání, když jsem sbíral informace? Kam se poděly moudrosti, když jsem se pídil po poznání?“

T. S. Eliot (1888-1965)

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1. STRATEGIE, STRATEGICKÝ MARKETING.....	10
1.1 POJEM STRATEGIE	10
1.2 STRATEGICKÝ MARKETING.....	10
1.3 STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES	11
1.4 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES	13
1.4.1 Marketingové plánování.....	15
1.4.2 Marketingová situační analýza.....	15
1.4.3 SWOT analýza	17
1.4.4 Analýza konkurence.....	18
1.4.5 Stanovení marketingových cílů.....	19
1.4.6 Metody analýz výchozího stavu pro zpracování marketingové strategie	20
1.4.7 Analýza konkurenčního prostředí	21
1.4.8 Stanovení konkurenční strategie	25
1.4.9 Realizace konkurenční strategie.....	27
1.5 SHRNUÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI.....	27
II. PRAKTICKÁ ČÁST	29
2. CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ A FIRMY ARNO	30
2.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY ARNO.....	30
3. ANALÝZA VÝVOJE A SITUAČNÍ ANALÝZA NA TRHU S OBUVÍ A TEXTILEM V ČR FIRMY ARNO V SOUVISLOSTI SE VSTUPEM ČR DO EU	33
3.1 SPECIFIKA PRODEJE OBUVNÍHO A TEXTILNÍHO ZBOŽÍ	33
3.1.1 Preferované typy obuvi v ČR.....	34
3.1.2 Preferované typy prodejen českých zákazníků	34
3.2 ANALÝZA VÝVOJE ČESKÉHO TRHU S OBUVÍ A TEXTILEM.....	34
3.2.1 Vývoj českého trhu s obuví a textilem v letech 1989 - 1999	34
3.2.2 Současná situace po vstupu ČR do EU	38
3.2.3 Legislativní rámec prodeje obuvi a textilu v ČR	39
3.2.4 Analýza českých vývozů obuvi z ČR do EU	40
3.3 ANALÝZA KONKURENCE FIRMY ARNO	40
3.4 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	43
4. PROJEKT STANOVENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY ARNO	44
4.1 CÍLE, VÝCHODISKA A METODIKA PROJEKTU	44
4.2 NÁVRH A REALIZACE PROJEKTU	45
4.2.1 Analytická a přípravná fáze	45

4.2.2	Realizační fáze	47
4.2.3	Vyhodnocovací fáze	56
4.3	SHRNUTÍ A PREZENTACE VÝSLEDKŮ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	60
ZÁVĚR.....		63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		65
SEZNAM OBRÁZKŮ		69
SEZNAM TABULEK.....		70
SEZNAM PŘÍLOH.....		71

ÚVOD

Úlohou marketingu není v současné době jen včasné předvídání změn v poptávce, ale také koordinování pohotové reakce celé firemní organizace na tyto změny. Marketing již není poduška, která tlumí nárazy trhu na firemní organizaci. Naopak, čím rychleji a důrazněji je marketing schopen přenášet tyto nárazy jako impulsy na celou organizaci, tím vyšší je stav její pohotovosti a reakceschopnosti.

Zkracování inovačních cyklů, stále tvrdší konkurence a vzrůstající atomizace poptávky má za následek čím dále obtížnější a také nákladnější umísťování produktů na trhu. Role marketingu nespočívá už jen v tom, že průběžně umísťuje na trhu to, co se nakoupí nebo vyrobí. Naopak, nakoupit nebo vyrobit se musí to, co zákazník momentálně požaduje, a navíc bez záruky, že se jeho požadavky náhle nezmění.

Tradiční způsoby řízení a organizační systémy, o které se v minulosti opíraly mnohé úspěšné firmy, začínají ztrácet svoji účinnost. Nastupuje nová generace firem, jejichž mnohdy meteorický vzestup je založen na tzv. totálním marketingovém řízení. Marketing u nich prostupuje celou organizací a stává se jednotící, dynamizující silou, která pohání všechny složky organizace stejnou rychlostí a ve stejném směru. Jasně definovaná marketingová filozofie, důkladná znalost trhu, organizace podřízená marketingové strategii, dostatečný předstih v rozhodování a důsledná finanční měřitelnost přínosu marketingových aktivit jsou základními kameny fungování totálně marketingově řízené organizace. [2]

Mnoho firem neumí pojmy jako strategie nebo strategické řízení definovat a není potom divu, že nejsou ve svém podnikání úspěšné. Obecně lze strategii popsat jako postup k dosažení určitých cílů. Podniku samozřejmě nemůže být jedno o jaké cíle se jedná, určitě by to měly být cíle, jež zaručí jeho další rozvoj a prosperitu. Strategické řízení hledá postupy, které firmám zaručí konkurenční výhody oproti ostatním.

Strategie by tak měla podnik připravit na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Protože současná doba se vyznačuje rychlými změnami a tím i nejistotou, je nutné počítat s tím, že jednotlivé cíle nemohou být stálé a neměnné. Podnik by tak měl mít připravenou řadu cílů, které mohou nastat. Moderní strategii tak lze označit za střelbu na pohyblivý cíl, kdy jak střilející, tak terč jsou v pohybu.

Při úvaze všech postupů a kroků vedoucích firmu ke konkurenční výhodě, která může být jejím odrazovým můstkem do čela svého odvětví vyplývá důležitost zapojení se do realizace konkrétních strategií podniku jako celku, nejen jeho částí.

Pokud se firma chce stát konkurenčně úspěšnější, chce, aby její výrobky pouze nesdílely místo v regálech prodejen, ale vytlačovaly z nich konkurenční produkty, musí především dokonale zanalyzovat své postavení na trhu vůči veškeré své konkurenci. Je nezbytné, aby všechny své aktivity integrovala pro svůj cíl dle své strategie a přitom využívala nejnovější poznatky z oblasti technologie, managementu a marketingu.

Cílem diplomové práce je stanovení konkurenční strategie firmy Arno v souvislosti s konkurenčním prostředím, které vzniklo v České republice po jejím vstupu do Evropské unie.

Práce se dělí na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou definována a teoretická východiska pro praktickou část práce. Jsou v ní vysvětleny základní pojmy jako strategie, strategický marketing a strategický marketingový proces včetně analytických metod které představují východisko pro stanovení optimální konkurenční strategie.

Praktická část práce se dále dělí na analytickou a projektovou část. Cílem analytické části je představení firmy Arno, provedení situační analýzy na trhu s obuvnickým a textilním zbožím a analýzy konkurenčního prostředí, které vzniklo po vstupu ČR do EU.

Cílem projektové části je vypracování projektu, jehož náplní bude stanovení optimální konkurenční strategie firmy Arno na základě výsledků analýzy a její současné tržní pozice. V rámci zvolené konkurenční strategie je náplní projektu stanovení marketingového plánu s vymezením konkrétních marketingových aktivit, které musí být v rámci zvolené strategie realizovány.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. STRATEGIE, STRATEGICKÝ MARKETING

Strategie má svůj původ ve vojenské oblasti, kde je definována jako věda o plánování a určení směru vojenských operací. V ekonomické oblasti existuje řada různých definic strategie. Alfred Chandles z Harwardu definuje strategii jako určení dlouhodobých cílů. Definice vyjadřuje ideu, že strategie je racionálním plánováním. Podobně James B. Quinn z Dartmouth College definuje strategii jako model nebo plán, který integruje organizaci hlavních cílů, politiku a sled jednotlivých činností do jednoho celku [18].

1.1 Pojem strategie

Termín strategie je velmi často používán v nejrůznějších kontextech bez konkrétního rozlišování. Právě tato zvyklost má za následek odlišné chápání termínu a nadbytek jeho definic, a to nejen u nás, ale i v anglosaském odborném světě - část nesrovnalostí je poplatná současnému nadměrnému používání tohoto výrazu.

Termín strategie má svůj původ v řečtině - volně přeloženo znamená umění velitele či generála. V terminologii obchodníků a výrobců původně tento termín znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. V angličtině, vedle termínu „strategy“ s významem výše uvedeným, je v této souvislosti znám ještě další termín, a sice „stratagem“, mající stejný slovní základ. Je překládán jako úkon nebo akt prováděný vedením podniku v rámci vrcholové řídicí činnosti. Znamená ale také válečnou lest, trik anebo úskok.

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma postupu, schéma, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány „s vědomím“ částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Konečným účelem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv [1, 11, 18, 31].

1.2 Strategický marketing

Strategické řízení marketingu probíhá jako kontinuální proces složený z řady činností (plánování, organizování, vlastní rozhodování, komunikace, motivování a kontrola) s cílem dosažení jistých výhod prostřednictvím:

- stanovení nejefektivnějšího vztahu podniku ke specifickému trhu (nebo segmentu trhu), na kterém se realizují výrobky vyráběné podnikem, a snaha postupně dosáhnout optimalizace finančních ukazatelů,
- formování příslušných strategií vedoucích k vytvoření a podpoře zdravého a životaschopného tržního prostoru pro výrobek ve shodě s marketingovými a podnikovými cíli [1].

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Lze ho charakterizovat jako proces, spojený zejména:

- s vypracováním:
 - analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku,
 - analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku,
 - analýz faktorů konkurence (včetně prognózování budoucích trendů vývoje),
- s participací na vytvoření souboru cílů podniku a formulování podnikových strategií pro jejich dosažení,
- se stanovením marketingových cílů,
- s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů,
- s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů,
- s komplexním řízením marketingového procesu.

Strategický marketing je spojený s hledáním konkurenční výhody (nejlépe velmi výrazné odlišení s předpokladem dlouhodobosti, které napomůže silnému rozvoji žádoucího tržního prostoru pro výrobek). Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií [1, 7, 8].

1.3 Strategický řídicí proces

Strategický řídicí proces je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci. Je podstatnou součástí aktivit každého moderního podniku (ať je malý, nebo velký), který působí v tržních podmínkách. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny cíle.

Strategický řídicí proces zahrnuje následující aktivity:

Definování poslání podniku

Prvním krokem strategického řídicího procesu je definování poslání podniku. Každý podnik musí nejdříve vyjádřit, jaká je jeho role v oblasti podnikání, účinně představit základní provozované aktivity, tedy odpovědět na otázku, „kdo jsme a o co usilujeme“. Měl by prezentovat i primární funkce ve vztahu k trhu a jeho uspokojení, ke jménu a pověsti, kterou chce na trhu mít, a vyslovit, jak chce být chápán veřejností.

Specifikace cílů podniku a definice základního strategického směru

Cílem podniku rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se vlastně stávají úkoly podniku pro určitý časový horizont. Vztah cílů podniku a jeho poslání ve smyslu činností je ve většině případů bezprostřední. Stanovení cílů znamená konkrétní určení a kvantifikování základního poslání. Teprve stanovené cíle umožňují provádět návazná rozhodnutí, jsou důvodem pro jednání, východiskem a podnětem k aktivitě a výkonnosti. Na jejich základě lze rozhodnout, jaké zdroje a které postupy jsou nezbytné pro jejich dosažení, a jaké strategie a časové horizonty jsou nutné pro jejich uskutečnění.

Pokud jsou podnikové cíle stanoveny, je třeba vyřešit otázku jejich dosažení - přijít na to, jak se k vymezeným cílům dopracovat. Porter [4] konstatuje, že jsou dvě základní cesty k vyšší výkonnosti:

- Dosažení postavení nejefektivnějšího výrobce v průmyslovém odvětví nebo oboru. Pokud se podnik stane v oboru nebo odvětví výrobcem s nejnižšími náklady, bude pravděpodobně dosahovat vyšších zisků.
- Dosažení výrazné diferenciaci v porovnání s konkurenčními firmami. Pokud podnik bude významně diferencovat svůj výrobek tak, že zákazník tuto diferenciaci rozpozná i ocení - a bude ochoten zaplatit vyšší cenu - potom pravděpodobně bude dosahovat vyšších zisků.

Identifikace příležitostí podniku

Příležitosti jsou pro podnik faktorem nezbytným k dosažení cílů i splnění poslání, a tím i faktorem nutným pro dosažení jeho prosperity. Identifikace příležitostí představuje nalezení správného poměru mezi eventualitami přicházejícími v úvahu ve vnějším

prostředí, výhodnými pro podnik na straně jedné, a mezi schopnostmi a zdroji podniku na straně druhé.

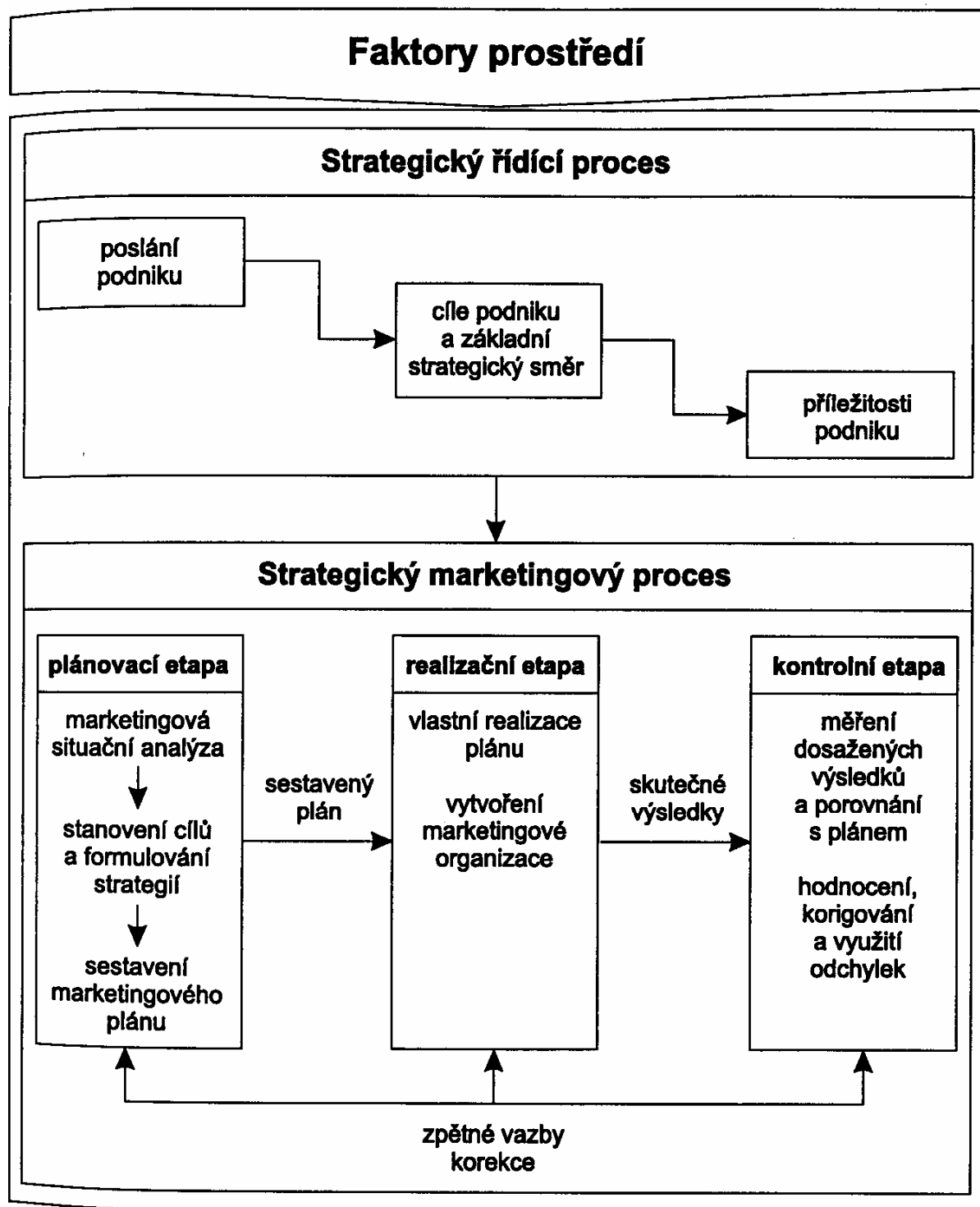
V praxi to znamená přimět podnik reagovat především na tři okruhy problémů:

- Co může podnik udělat proto, aby byl schopen předvídat a identifikovat příležitosti v prostředí, ve kterém vyrábí a prodává?
- Co může podnik udělat proto, aby byl schopen identifikované příležitosti využít v souladu se schopnostmi a zdroji, kterými disponuje, a to v rámci existujících konkurenčních podmínek?
- Co musí podnik udělat proto, aby na základě těchto skutečností byl schopen realizovat ty příležitosti, které jsou v souladu s celkovými cíli podniku a pravděpodobně přispějí k úspěšnosti na cílových trzích?

Jestliže podnik kvalifikovaně vytipuje možné příležitosti, potom je třeba tyto příležitosti zohlednit v rámci strategického vývoje a vytvořit prostor pro jejich využití v příslušné marketingové alternativě [1, 18].

1.4 Strategický marketingový proces

Strategický marketingový proces se plně zaměřuje na všechny aktivity uskutečňované v rovině výrobek - trh. Představuje kontinuální úsilí podniku alokovat existující zdroje co nejúčinnějším způsobem, což znamená do vitálních cílových tržních oblastí a životaschopných výrobních programů. Pomáhá podniku pochopit složitosti marketingových aktivit, vyrovnat se s nimi a poskytuje základ pro jejich koordinaci a řízení [1].



Obr. 1. Proces strategického řízení [1, s. 20]

První etapa procesu (Obr. 1) - plánování, přispívá k součinnosti všech složek podniku při provozování budoucích aktivit v podmínkách tržního prostředí. Představuje hodnocení konkrétní situace, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení funkčního dokumentu - plánu,

který slouží jako základ marketingového řízení podniku. Znamená sladit zdroje a schopnosti podniku s příležitostmi na trhu tak, aby to odpovídalo podnikovým cílům. V rámci plánovací etapy jsou stanoveny základní úkoly pro realizační etapu, která spočívá v převedení plánem stanovených cílů do podoby konkrétních výrobků a služeb.

Realizace znamená uskutečnění řady operací, vyžaduje přesnou znalost úkolů a přesné vymezení odpovědností. Předpokládá dobře organizovaný komplex marketingových činností provázaný s aktivitami ostatních podnikových útvarů a vhodně začleněný do organizační struktury podniku. V kontrolním procesu se porovnávají plánované úkoly se skutečně dosaženými realizačními výsledky. Etapa je nezbytná pro získání jistoty, že plány byly fakticky i úspěšně realizovány. Pokud se tak nestalo, je nutné zjistit příčiny nesouladu mezi výsledky realizace a standardy plánu a provést příslušná opatření. Mechanismus zpětných vazeb znamená nejen seznámit se s identifikovanými odchylkami a s důvody, které je vyvolaly, ale také provést již zmíněná opatření, směřující k revizi a k případným změnám plánu nebo k revizi a případným úpravám příštích realizačních aktivit [2, 11, 12].

1.4.1 Marketingové plánování

Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazbu mezi cíli podniku stanovenými na základě jeho poslání mezi strategiemi, volenými pro uskutečnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje a v rámci měnících se podmínek.

Plánovací etapa je proces zahrnující kroky v následujícím pořadí:

- marketingová situační analýza,
- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- sestavení marketingového plánu [1, 3].

1.4.2 Marketingová situační analýza

Plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy, která představuje kritické, nestranné, systematické a důsledné:

- zkoumání vnitřní situace podniku (s důrazem na marketingové činnosti),
- zjištění postavení podniku v daném prostředí.

Analýza se uskutečňuje ve třech časových horizontech. Je to:

- *Dosavadní vývoj* (kde se podnik nacházel v minulosti).
- *Současný stav* (pozice podniku v současnosti). Dílčími kroky šetření dosavadního vývoje a současného stavu, které by měly být vždy provedeny, jsou analýza prodeje, analýza trhu, analýza nákladů, analýza konkurence.
- *Odhad možného budoucího vývoje* (kam chce podnik dospět v budoucnosti).

Provedené prognózování by mělo vždy zahrnovat tržní potenciál, tržní podíl, zisk a prodeje.

Situační analýza je prostředkem, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formování budoucí tržní pozice podniku. Šetří vnitřní situaci organizace (schopnosti, dovednosti, jedinečnosti, zdroje) především vzhledem k trhům a konkurenci a zkoumá komplexně vliv faktorů vnějšího prostředí na organizaci.

Výsledky, vyplývající z provedené analýzy, determinují podnikové schopnosti i jedinečnosti a jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů.

Ve shodě s výsledky analýzy podnik může:

- Pochopit jaká je jeho vnitřní situace (vhodnost organizační struktury, schopnosti a zdroje, úroveň marketingového systému, náklady a zisky spojené s marketingem, účinnost marketingového mixu), v jakém je vztahu k prostředí, které ho obklopuje, a jaké je jeho postavení v tomto prostředí (vliv makroekonomických faktorů, schopnost čelit tlakům prostředí, trhy a jejich velikost, tržní potenciál, trendy vývoje, konkurenční postavení na trhu).
- Pochopit, rozpoznat a identifikovat vnitřní silné a slabé stránky, vnější příležitosti a ohrožení, vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením a posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech.

Marketingové managementy kategorizují prostředí podle jeho chování jako:

- stálé,
- mírně dynamické,
- turbulentní,

- turbulentní se vzrůstajícím podílem změn.

Marketingové prostředí podniku existuje ve dvou úrovních: jako makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí tvoří širší okolí podniku. Existující makroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Ovlivňují postavení i chování podniku, a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy. Jedná se zejména o:

- *ekonomické činitele* (hospodářská situace země a její vývoj, tempo růstu, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů, dostupnost zdrojů, úrokové sazby, daňové a celní podmínky aj.),
- *demografické činitele* (počet obyvatelstva, věková struktura, zaměstnání, hustota osídlení apod.),
- *politickou situaci i její předpokládaný vývoj* a o legislativní podmínky (prokonkurenční a antimonopolní opatření, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy, ochrana spotřebitele atd.),
- *kulturní a sociální podmínky* (základní kulturní hodnoty společnosti, její způsob života, sociální prostředí aj.),
- *technologické činitele* (technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn apod.).

Mikroprostředí je bezprostřední okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží. Role podniku v mikroprostředí závisí především:

- na výši zdrojů,
- na schopnostech a možnostech podniku.

Dalšími prvky mikroprostředí (vedle podniku) jsou jeho dodavatelé, distribuční mezičlánky, konkurence, zákazníci a veřejnost.

I když je mikroprostředí do jisté míry ovlivnitelné a kontrolovatelné (podnik ho může ovlivnit daleko snadněji než makroprostředí), přesto i mikroprostředí diktuje řadu parametrů, které je nezbytné zvažovat a zahrnout do marketingových plánů [1, 2].

1.4.3 SWOT analýza

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí

úspěchy či nezdary. Proto většina šetření, prováděná v rámci strategického marketingového procesu, začíná uvnitř organizace. Manažeři se snaží kriticky a co nejúplněji a nejpresněji určit silné stránky podniku a plně je využít. Zjištěné slabé stránky, které chápou jako problémy, se pokouší negovat.

Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí, se příliš neohlíží na postavení a problémy podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na typu vnějšího prostředí, na faktorech odvětví, do kterého podnik spadá. Tyto faktory formují základnu podnikových příležitostí anebo aktivity ohrožují, a proto je nezbytné svědomitě sledovat vnější prostředí.

Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je skutečnost, že je podnik nemůže (nebo pouze velmi výjimečně může) svými aktivitami ovlivnit. Je ale schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení anebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků. Příležitosti a ohrožení úzce souvisí s aktivitami konkurence. Závisí na:

- intenzitě konkurence v odvětví,
- složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy,
- existenci a postavení substitutů na trzích,
- síle a koncentraci kupujících a prodávajících [7, 10].

1.4.4 Analýza konkurence

Podnik může uspět pouze tehdy, pokud bude existovat trh, který je schopen přijmout nabízené produkty, resp. jejich inovace. Mnozí podnikatelé - především ti, kteří přicházejí s převratnými službami či výrobky - se mylně domnívají, že nemají konkurenci. Především si neuvědomují, že určitý problém se dá vyřešit rázným způsobem, často ale nejsou konkurenti ani známi. Proto je nezbytné provádět analýzu konkurence, při níž je nutné najít odpovědi na následující otázky:

- a) Kteří důležití konkurenti nabízejí nebo vyvíjejí srovnatelné produkty? Kteří řeší stejné problémy zákazníků prostřednictvím jiných produktů nebo technologií?
- b) Jaké produkty, jaká řešení nabízí konkurence?
- c) Které skupiny zákazníků konkurence oslovuje?
- d) Jaké podíly na trhu mají moji konkurenti?
- e) Jakými strategiemi se konkurenti řídí?

- f) Jaké nové produkty (i odhadem) vyvíjí konkurenti?
- g) Jakých zisků dosahují konkurenti nyní a jakých budou dosahovat v příštích letech (přibližné údaje)?
- h) Jakých prodejních cest konkurenti využívají?
- i) Jak lze posuzovat přednosti a nedostatky mé nabídky ve srovnání s konkurencí (vzhledem k ceně, jakosti, funkčnosti, provozním nákladům, servisu apod.)?
- j) Jaké jsou produkty našich konkurentů (vzhledem k ceně atd.), jejich prodejní kapacity apod.?
- k) Mám jednoznačnou konkurenční výhodu? Jak dlouho potrvá? Chci si ji uhájit?
[13, 14, 19]

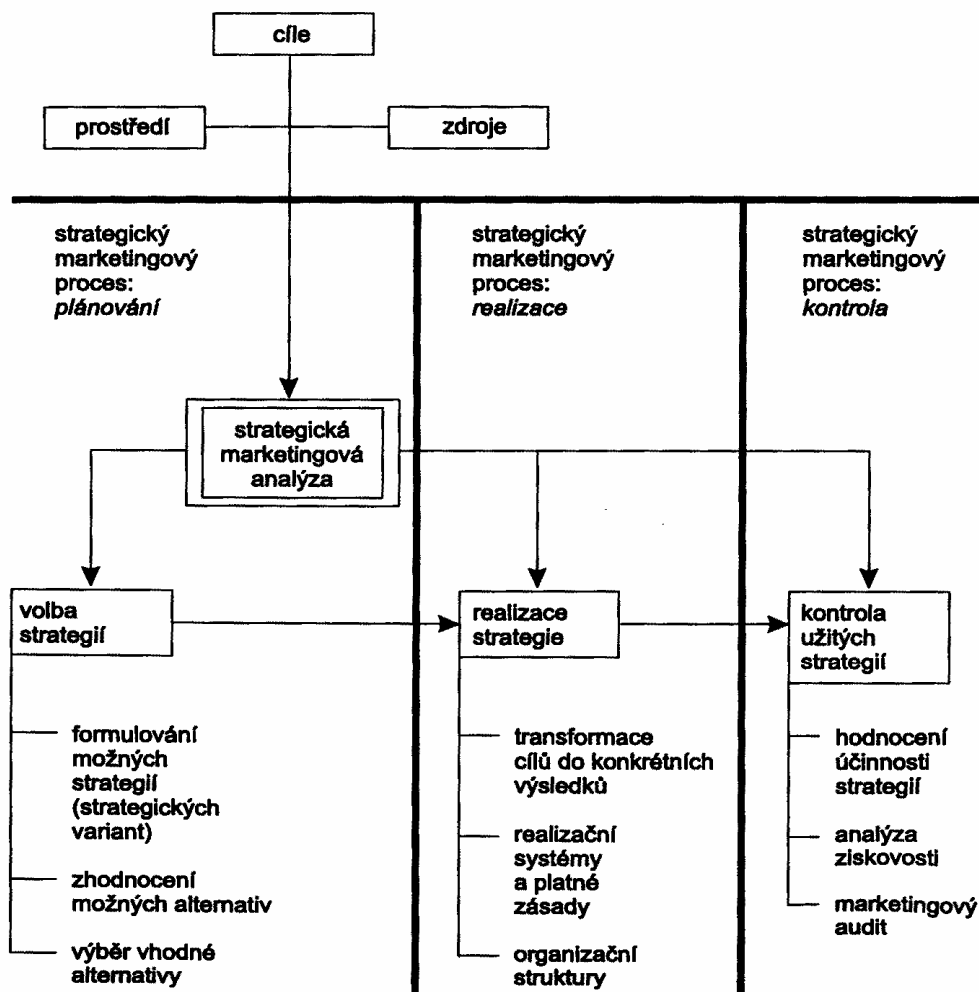
1.4.5 Stanovení marketingových cílů

Po provedení situační analýzy následuje další etapa procesu - stanovení marketingových cílů. Marketingové cíle jsou velmi úzce svázány s cíli základními - podnikovými, které vyjadřují úkoly podniku jako celku. Podnikové cíle jsou východiskem pro určení cílů marketingových, které jsou cíli odvozenými (druhotnými) a pomáhají primární cíle zajišťovat. Musí být reálné vzhledem k podnikové situaci (například zvýšit tržní podíl může být v určité podnikové situaci velmi obtížné nebo dokonce nedosažitelné).

Konkrétní marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy. Měly by být plně kompatibilní se skutečnostmi identifikovanými v situační analýze. Předností analýzy vzhledem k cílům je skutečnost, že dovoluje do jisté míry rozpoznat, jaké má podnik předpoklady pro plnění či neplnění úkolů.

Marketingové cíle (je to soubor cílů) vyjadřují konkrétní úkoly a podnik předpokládá jejich dosažení během určitého časového období. Neobsahují ale návod, jakým způsobem je možné plánované záměry uskutečnit. Nejsou zde instrukce, ani pokyny pro jejich faktické provedení. Cíle se týkají výrobků a trhů. Aby podnik dosáhl určitého zisku, který je nejčastěji skutečným výrazem podnikových cílů, je nezbytné „něco někomu“ prodat. Z toho plyne, že konkrétní cíle se týkají

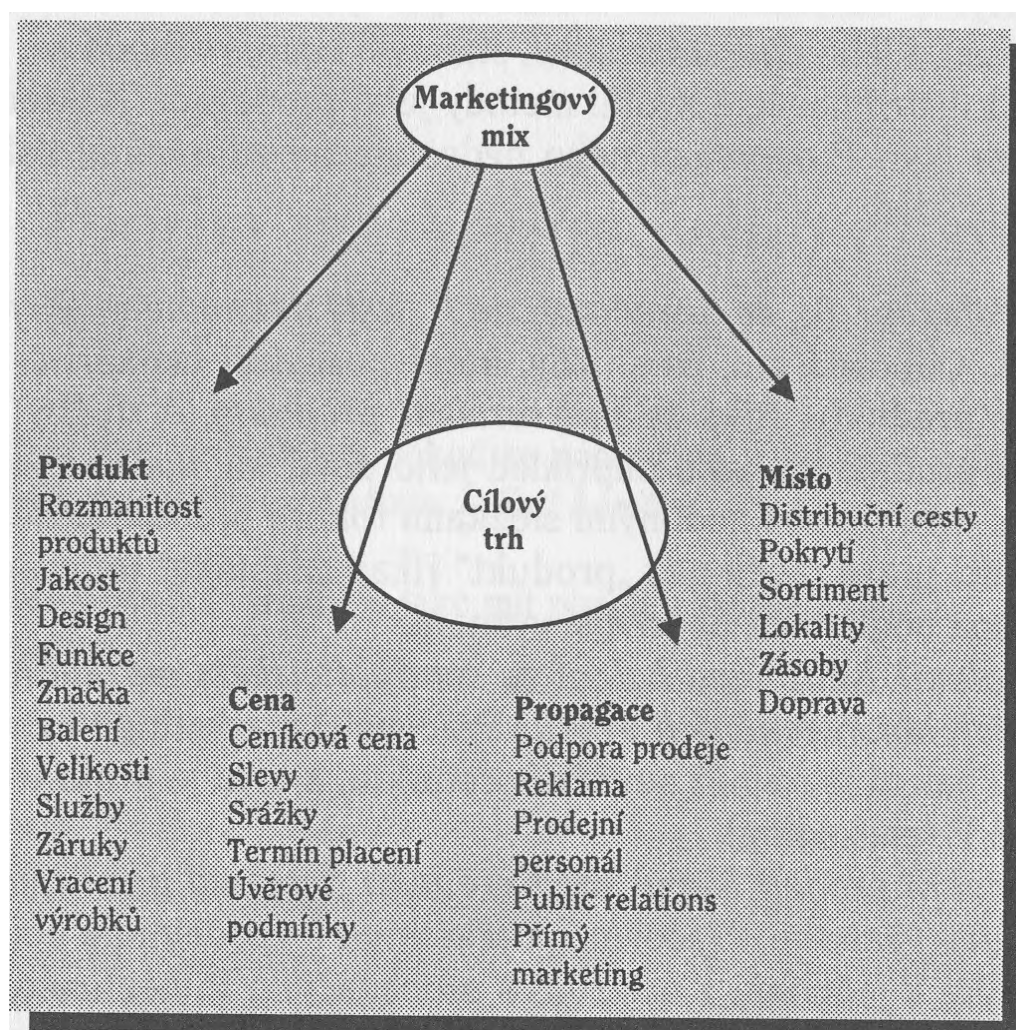
- existujících výrobků na současných trzích,
- nových výrobků na současných trzích,
- existujících výrobků na nových trzích,
- nových výrobků na nových trzích [1, 29, 30].



Obr. 2. Postup při tvorbě a realizaci marketingové strategie [1, s. 56].

1.4.6 Metody analýz výchozího stavu pro zpracování marketingové strategie

Každé tvorbě nové marketingové strategie v podniku musí předcházet analýza výchozího stavu, ve kterém se daný podnik nachází. Jedná se na straně jedné o analýzu vztahů, které firma nemůže přímo ovlivnit tzn. okolí firmy. O analýzu globálního prostředí a analýzu branže, která zahrnuje především analýzu konkurence, a to ve všech jejích složkách (rivalita uvnitř branže, hrozba vstupu nové konkurence, hrozba náhradních výrobků, jakož i vyjednávací síla dodavatelů i odběratelů). Významnou součástí externí analýzy je i analýza strategických skupin a analýza pozice. Na straně druhé se jedná o interní analýzu, kam patří zejména analýza silných a slabých stránek a analýza hodnototvorného řetězce. Zdroje těchto informací jsou velmi rozmanité, mohou to být publikace, novinové články, tematicky zaměřená periodika, Internet, výstavy a veletrhy, prezentační akce aj. [8, 19].

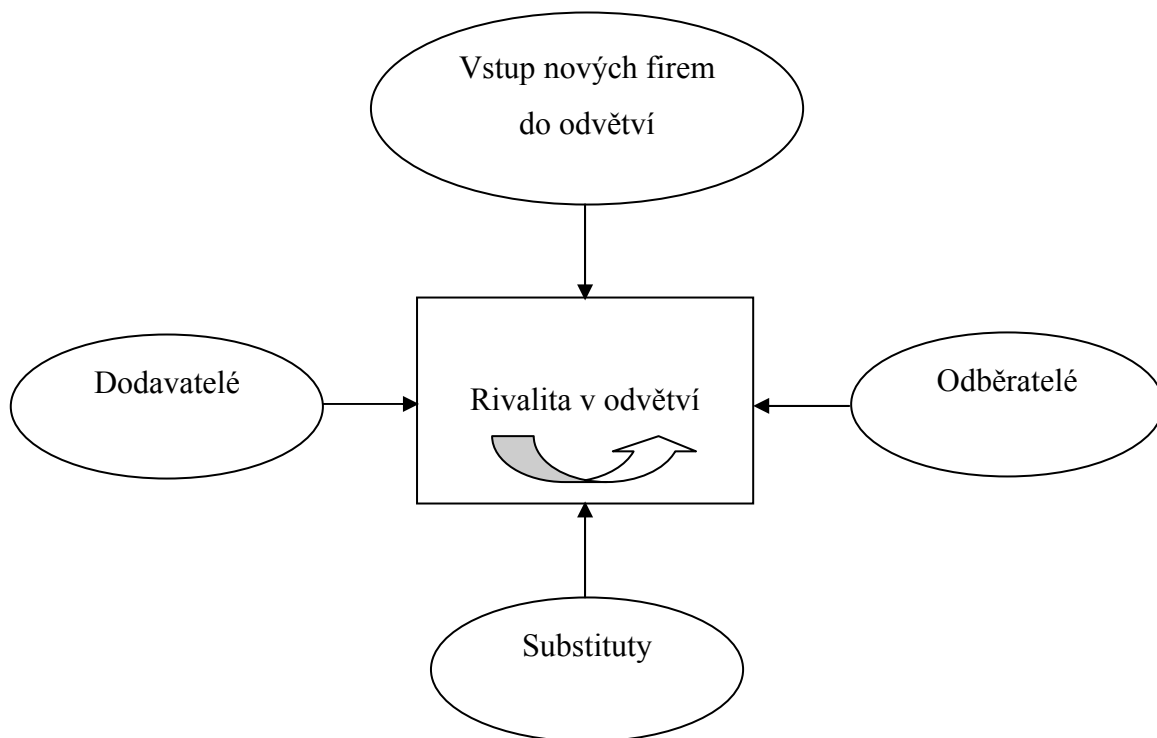


Obr. 3. Dílčí prvky marketingového mixu [8, s. 114].

1.4.7 Analýza konkurenčního prostředí

Strukturální analýza odvětví

Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou shrnuty v následujícím obrázku:



Obr. 4. Konkurenční síly v odvětví dle Portera [5].

Rivalita v odvětví

Rivalita v odvětví závisí na následujících faktorech:

- a) konkurenční struktura odvětví,
- b) podmínky poptávky,
- c) výška bariéry výstupu z odvětví.

ad a)

Možnosti firem si navzájem konkurovat jsou dané především strukturou odvětví. V případě monopolu existuje na trhu jediná firma, která si v podstatě diktuje podmínky dle potřeby a nemůže být ze strany konkurence nijak omezována (žádnou konkurenci v odvětví nemá). Monopol může být kontrolován pouze ze státní strany příslušnou antimonopolní legislativou.

V oligopolní struktuře udává cenový krok vedoucí firma a zbývající firmy mohou jen těžko ovlivňovat cenové kroky vedoucí firmy. Mohou ovšem konkurovat kvalitou

výrobků, jejich designem a to především v těch tržních segmentech, které nejsou v zájmu vedoucí firmy.

Plná konkurence (cenová i necenová) je možná pouze u fragmentované struktury odvětví. Tady probíhá většinou cenová konkurence, která vede k poměrně nízké ziskovosti celého odvětví, míra ziskovosti jednotlivých firem záleží především na schopnosti snižovat náklady.

ad b)

S rostoucí poptávkou roste celý trh odvětví a vytváří se taky prostor pro růst všech firem. Firmy tak mohou dosáhnou větších zisků, a to ne na úkor konkurenčních firem. Pokud ovšem dojde ke zmenšení poptávky po výrobcích odvětví firmy, vznikne tlak na snižování cen a firma se tak může udržet na trhu pouze na úkor jiné konkurenční firmy. Růst, resp. pokles poptávky snižuje, resp. zvyšuje rivalitu v odvětví.

ad c)

Bariéry výstupu představují náklady, které by firma musela vynaložit na ukončení své činnosti v odvětví a svým způsobem firmu „uvězní“ v odvětví. Jsou to např.: investice do závodů a zařízení, které nemají žádné alternativní využití, ani nejdou výhodně prodat, fixní náklady na opuštění odvětví (např. odstupné zaměstnancům), zaměření firmy pouze na jeden druh výroby (nemůže přejít na výrobu výrobků pro jiná odvětví) atd.

Vstup nových firem do odvětví

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou schopnost, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké, nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá.

Vyjednávací síla dodavatelů

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

vytlačit ziskovost. Podmínky, jež posilují postavení dodavatele, jsou obdobné těm, které činí vlivným odběratele. Skupina dodavatelů má převahu, platí-li následující podmínky:

Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává. Dodavatelé prodávající nejednotným odběratelům budou mít obvykle rozhodující vliv na cenu, kvalitu a termíny.

Nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví. Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání. Dvojnásobně to platí v případech, kdy se dodaný výrobek nedá skladovat, a odběratel si tak nemůže vytvořit potřebnou zásobu.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úkor ziskovosti odvětví. Vliv odběratelů závisí na jejich síle, tzn. že skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti:

Je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství ve vztahu k dodavatelské celkovému objemu prodeje. Případá-li velká část prodeje na daného odběratele, stoupá tím důležitost jím uzavřeného obchodu.

Produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů. Jestliže produkt dodávaný zmíněným odvětvím představuje pouze malou část odběratelových nákladů, jsou odběratelé obvykle na cenu daleko méně citliví. Produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované. Odběratelé, kteří mohou snadno najít náhradní dodavatele, mohou stavět jednu společnost proti druhé.

Jestliže mu nehrozí velké přechodové náklady, tzn. náklady přechodu od jednoho dodavatele k jinému. Odběratel je plně informován o poptávce, skutečných tržních cenách.

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

Substituty, jejich dostupnost a cena

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty omezují výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy. Čím atraktivnější je cena nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou plnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Substituty však můžeme mít i skryté, z úplně jiné oblasti než je náš výrobek. Znamená to, že o zákazníkův omezený rozpočet se bojuje v jiné rovině [4, 5].

1.4.8 Stanovení konkurenční strategie

Při zdolávání pěti konkurenčních sil existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví:

Tyto strategie jsou přístupy k předstížení konkurentů v odvětví.

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.

Strategie minimalizace celkových nákladů

První strategie spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, pečlivě sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám. Může to zcela dobře vyžadovat i zjednodušení konstrukce produktu. Na druhé straně sledování strategie nízkých nákladů si může vyžádat velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení, agresivní tvorbu cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu. Riziko pro prvenství v nákladech představují technologické změny znehodnocující minulé investice nebo znalosti.

Strategie diferenciacie

Druhá obecná strategie je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky (např. Walkman Sony), technologie (např. procesory Intel), vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť (např. sportovní zboží Adidas) nebo jiné způsoby. Je zapotřebí zdůraznit, že strategie diferenciacie neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Diferenciacie vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrni osvědčené značce a tím i méně citliví vůči cenám. Zákazníková věrnost a skutečnost, že případný konkurent musí překonat jedinečnost výrobku, vytvářejí vstupní překážky. Vyšší ziskové rozpětí, jež diferenciacie přináší, umožňuje oslabit vliv dodavatelů a zcela jasně snižuje i vliv odběratelů, kteří postrádají srovnatelnou alternativu a jsou tak méně citliví na ceny. Pokud ovšem je cena tak vysoká (a to většinou kvůli opomenutí nákladů), že zákazníci raději oželí některé vlastnosti nebo image produktu, je to riskantní pro podnik s diferencovaným produktem.

Strategie soustředění pozornosti

Soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh je poslední obecnou strategií, která na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciacie, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciacie, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, eventuálně dosáhne obojího. Tato strategie v sobě skrývá riziko, že rozdíly v žádaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a trhem jako takovým se zúží [5].

1.4.9 Realizace konkurenční strategie

Vlastní realizace strategie předpokládá:

- vhodné začlenění marketingu do podnikové organizace a vytvoření marketingového útvaru (nebo jiné přiměřeně vhodné začlenění marketingové činnosti do organizace),
- vytvoření, udržování a aktualizování marketingového informačního systému přispívajícího k provedení strategických operací,
- účelné použití marketingových nástrojů (výrobek, cena, distribuce, propagace), nezbytných k přeměně cílů ve skutečnost,
- motivování marketingových pracovníků vhodným spojením odměňování s dosažením vytyčených cílů,
- přizpůsobením zvyklostí, schopností a pracovního elánu strategickým požadavkům,
- vedením k vykonávání pravomocí a k převzetí odpovědnosti,
- přiměřené zdroje (vypracování rozpočtů podporujících realizaci strategie),
- tvorbu takové podnikové kultury a pracovního prostředí, které je v souladu se strategickými podnikovými a tedy i marketingovými směry vedoucími k úspěchu na trhu.

Marketingové strategie se zaměřují na cílové trhy a jejich dosažení nejúčinnějším způsobem. Proto je logické, že se strategie vztahují k marketingovým nástrojům - k jednotlivým elementům marketingového mixu. Každá zvolená strategie se může promítat do každého z nástrojů marketingového mixu a každý z nástrojů bude mít vlastní roli v celkové strategii [1, 5].

1.5 Shrnutí poznatků z teoretické části

Strategický marketing zahrnuje strategický řídicí proces a strategický marketingový proces. V rámci strategického řídicího procesu je definováno poslání podniku, jsou specifikovány cíle podniku a definice základního strategického směru, kam se bude podnik v budoucnu ubírat.

Strategický marketingový proces se dělí do tří etap. Úkolem plánovací etapy je v první řadě provedení marketingové situační analýzy.

Jako východisko pro formulaci budoucí strategie podniku zahrnuje marketingová situační analýza SWOT analýzu, analýzu konkurence a konkurenčního prostředí, jeho vývoje a současného stavu.

Pro provedení marketingové situační analýzy následuje stanovení cílů a formulování strategie podniku, z nichž vychází management podniku při sestavování marketingového plánu.

Úkolem realizační etapy strategického marketingového procesu je vlastní realizace marketingového plánu s cílem vytvoření marketingově orientované a řízené organizace. Do marketingového plánu se strategie promítá prostřednictvím jednotlivých prvků marketingového mixu.

Na realizační etapu průběžně navazuje kontrolní etapa, jejíž náplní je měření dosažených výsledků a jejich porovnání se stanoveným plánem. Případné odchylky od plnění plánu jsou v této etapě korigovány. V průběhu celého strategického marketingového procesu hraje důležitou úlohu zpětná vazba, která nás informuje o tom, zda-li je marketingový plán správně sestaven, realizován a vyhodnocován.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2. CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ A FIRMY ARNO

Obuvnický a textilní průmysl má v České republice dlouholetou tradici a patřil v minulosti mezi nejvýznamnější průmyslová odvětví v zemi. Bohužel hospodářský a politický vývoj po roce 1989 znamenal pro toto odvětví rychlý úpadek, především v důsledku rozpadu východních trhů, které představovaly důležitá odbytiště českých výrobců, a také v důsledku importu levné obuvi a textilu, jehož objem prudce vzrostl zejména v posledních letech.

2.1 Představení firmy Arno

Firma ARNO je jedním z mála malo- i velkoobchodů, které se zabývají prodejem převážně české obuvi. Za čtrnáct let se dostala do povědomí veřejnosti i obchodních partnerů po celé české republice.

Firmu ARNO založili v roce 1991 manželé Ing. Jiří Ondra a Zdenka Ondrová za účelem obchodování s potravinami. V roce 1992 byl prodej potravin souběžně rozšířen o velkoobchod s obuví, vyráběné převážně a. s. Svit. Obuvnický sortiment byl zvolen manželé právě proto, že oba byli dříve zaměstnáni jako technici přímo u výroby obuvi. Ing. Jiří Ondra v odboru řízení výroby a Zdenka Ondrová přímo ve výrobě a později v technickém rozvoji. Díky těmto zkušenostem v oboru mají dobré předpoklady pro obchodování v sortimentu obuvi.

V roce 1993 přistavěli zakladatelé firmy ke svému rodinnému domku první prodejnu, která sloužila jako vzorkovna pro velkoobchodní činnost, a zároveň zde stejný sortiment obuvi prodávali v odpoledních hodinách i maloobchodně.

Tato maloobchodní prodejna si našla spoustu spokojených zákazníků, proto bylo nutné rozšířit také obsluhu. Postupně přijala firma Arno 5 nových zaměstnanců, kteří pomáhali zajišťovat její rozrůstající se aktivitu.

V letech 1992 - 1995 spočívala velkoobchodní činnost v zásobování převážně slovenských Priorů. Po oddělení Slovenska od České Republiky se činnost přesunula na české Priority.

Od roku 1995 navázala firma ARNO zahraniční spolupráci s Ukrajinou. Ukrajinský partner vlastnil síť maloobchodních prodejen a firma Arno zásobovala tuto síť českou

obuví. Spolupráce však byla v důsledku špatné platební morálky zahraničního partnera ukončena se ztrátou koncem roku 1999.

V srpnu roku 1996 započaly stavební práce na novém obchodním sídle firmy (Obr. 5), kde se přestěhovala v prosinci roku 1996. Toto centrum firmy se nachází ve čtyřpodlažním objektu, kde je umístěno rovněž kompletní zázemí prodejny: kanceláře managementu, skladovací prostory, jednací místnosti aj.



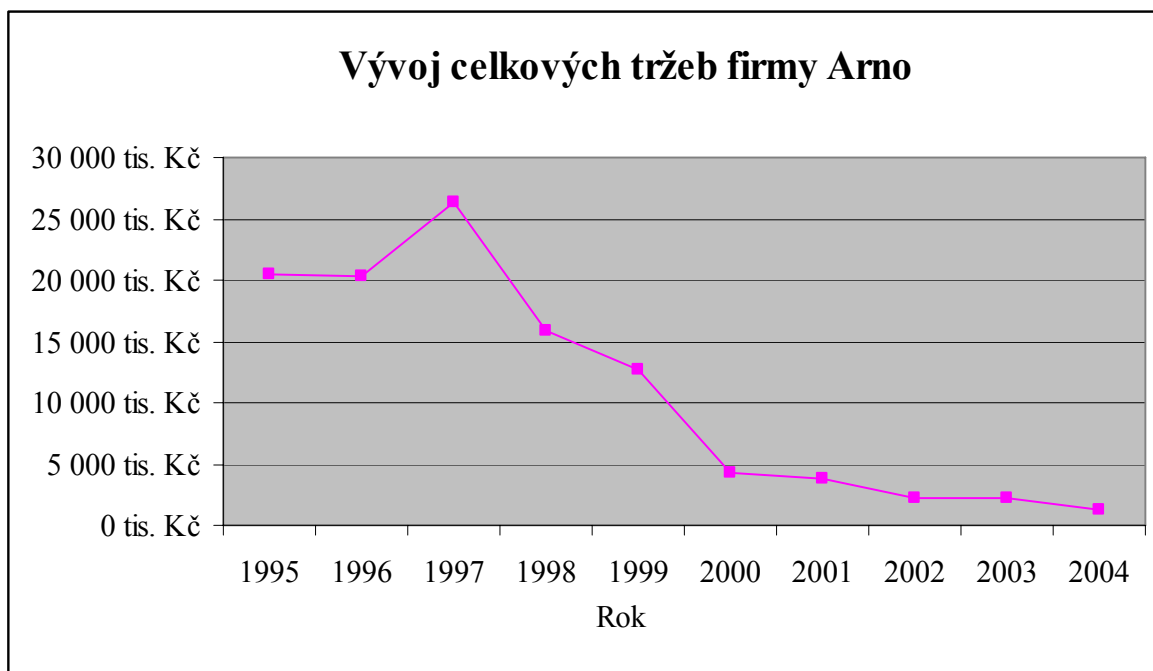
Obr. 5. Současné sídlo a prodejna firmy Arno ve Zlíně – Kostelci.

Z důvodu zvýšených kapacit prodejní plochy bylo třeba zvýšit zásoby pro maloobchodní prodej a tudíž se navýšil i počet zaměstnanců na celkový počet 15.

Od roku 1999 do roku 2002 měly velké obchodní jednotky špatnou platební morálku a to zapříčinilo výrazný pokles velkoobchodní činnosti.

Tento stav se odrazil i v potřebě mzdových úspor proto se počet zaměstnanců postupně snižoval až na 7, což je současný stav.

V současné době tvoří velkoobchodní partnery jen malé prodejny s obuví a firemní aktivity byly nuceny se přeorientovat spíše na maloobchodní prodej.



Obr. 6. Vývoj celkových tržeb firmy Arno za období let 1995 – 2004.

Z vývoje celkových tržeb firmy Arno (Obr. 6) je patrný vzestupný trend s maximem v roce 1997. Rok 1998, období hospodářské recese v ČR, se výrazným způsobem podepsal na poklesu tržeb firmy Arno o téměř 40 % oproti roku 1997. Tento pokles pokračoval až do roku 2000, kdy postupně docházelo k úpadku velkých českých výrobců obuvi, který vedl nezadržitelně k jejich postupné likvidaci. Mezi největší zkrachovalé podniky patřily: Sázavan Zruč nad Sázavou, BOPO Třebíč, Stival a Svit. V současné době dosahují celkové tržby firmy Arno necelé desetiny objemu oproti období let 1995 – 1997.

3. ANALÝZA VÝVOJE A SITUAČNÍ ANALÝZA NA TRHU S OBUVÍ A TEXTILEM V ČR FIRMY ARNO V SOUVISLOSTI SE VSTUPEM ČR DO EU

Cílem analytické části práce vypracování marketingové situační analýzy na trhu s obuvnickým a textilním zbožím a analýzy konkurenčního prostředí firmy Arno a legislativního rámce v ČR, který ovlivňuje především malé a střední podniky, včetně vlivů a změn, které na český trh působí po vstupu ČR do EU.

3.1 Specifika prodeje obuvního a textilního zboží

Cena obuvnického a textilního zboží závisí především na lokalitách, ve kterých byla vyrobena. Protože v tomto odvětví není možné nasadit rozsáhlejší množství automatizace, jsou výsledné náklady na výrobu produktu odvozené od výše nákladů na lidskou práci. V tomto ohledu v posledních letech sklízí velký úspěch dovážené levné produkty z asijského kontinentu, které ovšem mnohdy z důvodu úsporách nákladů na použitém materiálu nedosahují zákazníkem požadované kvality, a to jak z hlediska odolnosti proti opotřebování, tak i z hlediska zdravotního.

I přes tyto skutečnosti a rizika nedokáží čeští zákazníci stále dobře rozlišovat vhodné výrobky podle poměru cena / kvalita. Objem finančních prostředků, který jsou ochotni utratit za oblečení nebo potraviny, zdaleka neodpovídá objemu peněžních prostředků, který vynakládají za obuv.

Prodej obuvnického a textilního zboží klade velké nároky na stav zásob zboží, ve kterých jsou vázané oběžné peněžní prostředky firmy. Prodejce musí mít na skladě od každého druhu zboží dostatečně široký sortiment, aby mohl uspokojit všechny zákazníky. U obuvi je třeba mít konkrétní páry v širokém spektru velikostí, nevyjímaje podměrné a nadměrné velikosti.

Obuv jako produkt spadá do kategorie spotřebního zboží a je z technického hlediska po celou dobu používání zákazníkem intenzivně používán a namáhán. Poté, co byla legislativou ČR upravena povinná záruční doba na 2 roky, se prudce zvýšil počet reklamací obuvi, které ovšem v mnoha případech neznamenají výrobní vadu, nýbrž prostý fakt, že daná obuv byla „spotřebována“ intenzivním používáním.

3.1.1 Preferované typy obuvi v ČR

Mezi nejznámější značky v povědomí českých zákazníků patří následující názvy: Nike, Adidas, Reebok a Puma.

V oblasti pánské obuvi dává cca tři čtvrtiny pánské populace přednost polobotkové obuvi, poměrně malý zájem je o mokasíny a zimní kozačky (dohromady cca 5 %), více se preferuje letní sandálová obuv (cca 10%) nebo nazouváky. V sortimentu dámské obuvi je móda inspirovaná sportem (retro jogges), aktuální jsou také nazouváky - jak v elegantní módě, tak v módě pro volný čas [26].

3.1.2 Preferované typy prodejen českých zákazníků

Velmi záleží na tom, co spotřebitel od nákupu obuvi očekává. Zákazníci, kteří chtějí kvalitu a komfort, vyhledávají specializované obchody, kde zároveň mají možnost případného uplatnění reklamace. Úplně jiné je motivační jednání lidí při nákupech na tržišti. Zde většinou lidé počítají s tím, že případná reklamace jim nebude uznána, dokonce prodejci na tržištích běžně nevystavují ani nákupní doklady. To platí i v případě, když zákazník o doklad požádá. Tito prodejci porušují platnou legislativu ČR. Při nákupu obuvi na tržišti se proto rozhodujícím faktorem stává výhradně nízká cena obuvi.

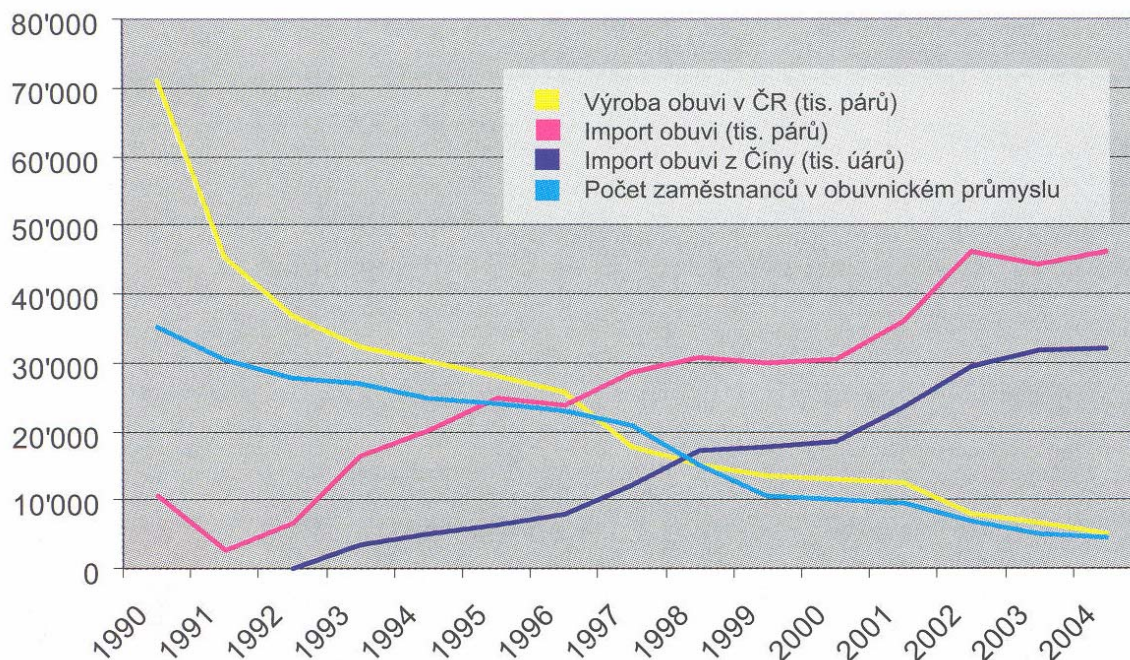
3.2 Analýza vývoje českého trhu s obuví a textilem

3.2.1 Vývoj českého trhu s obuví a textilem v letech 1989 - 1999

Český obuvnický průmysl produkoval před rokem 1989 zhruba 70 miliónů párů obuvi ročně. Patřil nejen k největším výrobcům, ale i exportérům. S uvolněním importu a maximální liberalizací vznikla českým výrobcům nekalá konkurence zejména v podobě obuvi dovážené z asijských zemí, a to v takových množstvích a za takových cenových podmínek, že ve vývoji tohoto oboru došlo k podstatnému útlumu.

Do roku 1994 byl propad ve výrobě obuvi způsoben jednoznačně poklesem dodávek pro ruský trh. V letech 1994 - 1995 se výroba obuvi relativně stabilizovala a činila cca 30 miliónů párů obuvi za rok. Vlivem neúměrného nárůstu dovozů v letech 1997 - 2002, zejména z Číny a dalších asijských zemí, však došlo jednoznačně k vytlačení tuzemských výrobců z našeho domácího trhu. Propad ve výrobě obuvi v ČR od roku 1994 do roku

1996 činil cca 17 mil. párů a téměř se shoduje s nárůstem objemu dovozů obuvi za stejné období z asijských zemí, zejména z Číny.



Obr. 7. Vývoj výroby a importu obuvi v ČR po roce 1989 [25, s. 6].

Přestože Česká republika vstoupila do Světové obchodní organizace již v roce 1994, neexistoval antidumpingový zákon ani jiný zákon, který by mohl český trh ochránit před nadměrnými dovozy zboží za podhodnocené ceny. Po přijetí antidumpingového zákona podnikatelé zjistili, že je prakticky nepoužitelný. Zákon musel být poměrně brzy novelizován a i tak zůstala celá procedura prokazování dumpingu velmi složitá a zdoluhavá. Úsilí zaměstnavatelských svazů bylo proto směřováno na přijetí účinných legislativních kroků a nových zákonů, které by zajišťovaly rovné podmínky pro podnikání pro všechny soutěžitele. Nekalá konkurence trhovců a podezřelé praktiky při podhodnocených dovozech v podstatě likvidují celá výrobní odvětví, zvyšují nezaměstnanost a tímto způsobem zatěžují státní pokladnu. Podstatným efektem pro českou ekonomiku je skutečnost, že do státní pokladny nepříjdou ani daně, které měly být vybrány na clech, DPH nebo dani z příjmů.

Další propad výroby nastal v letech 1997 - 2002 v důsledku nepřijetí ochranných opatření, která požadovala Česká obuvnická asociace zavést po Ministerstvu průmyslu a

obchodu ČR. Česká obuvnická asociace na základě svého podnětu dle zákona č. 62/2000 Sb. Došlo k dalšímu poklesu výroby o cca 10 mil. párů, což opět odpovídá velkému přetlaku čínské obuvi na našem trhu, protože dovoz z Číny se v tomto období zvýšil v párovém vyjádření o více než 17 mil. párů obuvi.

Tento propad výroby působil jako iniciátor sestupné spirály ztráty konkurenceschopnosti u velkých firem tím, že byly nuceny svoje prakticky neměnné fixní náklady rozpouštět ve zmenšujícím se objemu výroby, a byl jednou z hlavních příčin kritického hospodářského stavu většiny velkých obuvnických firem a jejich následných konkurzů.

Podnikatelé v obuvnickém, ale i v celém kožedělném a textilním průmyslu marně dokazovali vládám premiéra Klause i Zemana, že souhlasí s liberalizací trhu, ale za podmínek, že stejná pravidla budou platit pro všechny podnikatele. V roce 1998 přijaly země Evropské unie opatření, která omezovala dovozy obuvi a textilu z Číny, ale i dalších asijských zemí z důvodu prokázání dumpingu při dovozech spotřebního zboží z těchto teritorií. V ČR ale neexistoval zákon, podle kterého by podobná opatření bylo možné zavést. V roce 2000, po dvou letech úsilí zaměstnavatelských svazů a celé řady tripartitních jednání, jednání různých komisí pro otázky vnitřního trhu a dalších stran, vstoupil v platnost Zákon o mimořádných opatřeních při dovozu a vývozu výrobků (zákon č. 62/ 2000 Sb.). Tento zákon nabyl účinnosti od 1. 7. 2000 a již v listopadu téhož roku podala Česká obuvnická asociace podnět na Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR k zahájení šetření vůči nadměrným dovozům obuvi do ČR za nízké ceny. Toto šetření však bylo velmi složité a zdoluhavé a znamenalo pro obuvnické firmy vyplňování řady složitých dotazníků 5 let zpět, přičemž nejvíce postižené firmy byly již v konkurzech. U nich nebylo možné z technických důvodů získat potřebná data. I když statistiky dovozů za posledních 5 let byly zcela zřejmé a jasné, v červnu 2001 bylo šetření úředníky zastaveno s odůvodněním, že sice byla obuvnickému i textilnímu průmyslu způsobena značná újma, avšak jim se nepodařilo prokázat příčinnou souvislost mezi nadměrnými dovozy zboží (obuvi a textilu) do ČR za nízké ceny a způsobenou újmou.

Dalším opatřením ze strany státu, které mělo vzniklou situaci řešit, bylo stanovení tzv. směrných cen. Toto opatření vešlo v platnost od 1. 7. 2001 a platilo do 31. 12. 2001. Směrné ceny měly sloužit jako účinný nástroj pro celníky a měly jim pomoci zajistit správnou deklaraci ceny a výběr správného cla a DPH. Bohužel směrné ceny byly po následném vyhodnocení využity celníky v praxi pro stanovení správné celní hodnoty pouze šestkrát.

Stát v tomto případě opět selhal jako výkonný a kontrolní orgán a nezajistil správné a účinné fungování celních orgánů.

Posledním krokem, který by významně napomohl regulovat „šedou ekonomiku“ do regulérních mezí, patří mj. zavedení registračních pokladen (nebo také fiskálních pokladen) pro veškeré tržby v hotovosti, úprava živnostenského zákona a úprava stánkového prodeje (poslední ze série návrhů v těchto oblastech podávaly zaměstnavatelské svazy v květnu 2003). Bohužel dodnes nebyly navrhované zákony nebo novely zákonů přijaty.

V roce 2003 organizovala Česká obuvnická asociace petiční akci podnikatelů v obuvnickém průmyslu a stížnost na nekorektní podmínky pro podnikání. Tato petice byla zaslána velvyslanci Evropské komise v ČR. V roce 2004 byly sice zavedeny od 1.5. 2004 podle pravidel EU dovozní kvóty na dovozy obuvi a textilu původem z Číny, avšak jejich platnost skončila 31. 12. 2004. Z tohoto důvodu se Česká obuvnická asociace obrátila na našeho evropského komisaře v Bruselu.

Co se týká situace na vnitřním trhu, usilují čeští výrobci a obchodníci s obuví, sdružení pod hlavičkou České obuvnické asociace, o nové projednání prodeje na trzistiších a řešení problematiky šedé ekonomiky v parlamentní komisi, konkrétně v podvýboru pro ochranu spotřebitele a vnitřního trhu.

Přímé ztráty z tržeb za realizované výrobky činily oproti roku 1997 v letech 1998-2000 cca 2,5 miliardy Kč v běžných cenách, v letech 2001 - 2003 potom další 6,7 miliardy Kč. O práci v obuvnickém průmyslu přišlo v letech 1997 - 2003 asi 15 500 lidí. Pokles výroby obuvi způsobil i útlum výroby v koželužnách a dalších dodavatelských odvětvích, tj. např. snížila se výroba podešví a dalších komponent pro obuvnický průmysl.

V důsledku snížení objemu výroby jsou využívány disponibilní výrobní kapacity a základní prostředky u stávajících kožedělných a obuvnických výrobních firem pouze asi na 50 - 70%. Ty tím pádem nemohou dosahovat přiměřené ziskovosti, protože nedosahují minimálních výrobních sérií, při kterých je zajištěna rentabilita výroby, tj. alespoň 3 tisíce párů od jednoho vzoru. Pokles výroby obuvi způsobil i útlum výroby v koželužnách a dalších dodavatelských odvětvích, např. se snížila výroba podešví a dalších komponentů pro obuvnický průmysl.

V roce 2002 bylo z Číny dovezeno 29,4 mil. párů obuvi. Dovoz z Číny stoupl meziročně oproti roku 2001 téměř o milión párů obuvi, což se podepsalo na propadu domácí

produkce. V roce 2003 se dovoz obuvi z Číny zvýšil dokonce na 31,8 mil., přičemž průměrná dovozní cena této obuvi klesla na 51,- Kč, tzn. necelé 2 USD. Ani v Číně není možné vyrobit běžně obuv v této cenové relaci. Nejnižší nákupní ceny od výrobců jsou zde 4 až 6 USD za pár obuvi (vyjma textilní domácí obuvi). V uvedených cenách není v ČR v současné době možné pořídit ani vstupní materiály pro výrobu obuvi. Přestože z Číny bylo realizováno v roce 2003 více než 72 % veškerých dovozů obuvi do ČR v párovém vyjádření, v hodnotovém vyjádření tvořily dovozy obuvi z Číny pouze 28 %. Při průměrné spotřebě obuvi 4,25 párů na obyvatele a rok je tedy podíl čínské obuvi na jednoho obyvatele ČR cca 3,1 párů na rok. Podobný vývoj lze sledovat i v roce 2004, kdy za období leden - říjen bylo do ČR z Číny dovezeno 31,9 mil. párů obuvi za průměrnou cenu 53,7 Kč. Pro české výrobce, ale i exportéry z dalších zemí tedy zbývá cca 12 mil. párů obuvi, které mohou uplatnit na Českém trhu [25, 26].

3.2.2 Současná situace po vstupu ČR do EU

Nekorektní praktiky nadále přetrvávají také po vstupu ČR do EU nejen na českém trhu s obuví, ale i textilem a dalšími spotřebními výrobky. Průměrné ceny obuvi při vývozu jsou mnohem vyšší, než je tomu u dovozu obuvi. V roce 2004 činila hodnota vývozu za období leden - říjen téměř 3 mld. Kč a bylo vyvezeno cca 6,5 mil. párů obuvi. Průměrná vývozní cena tedy činila za toto období asi 460,- Kč. Údaje o dovozech za stejné období vypovídají o více než 46 mil. párů obuvi za 6,088 mld. Kč. Průměrná dovozní cena tedy činila asi 132,- Kč.

Trh ČR je stále více zaplavován lacinou obuví z Číny, která se výrazně podepisuje na úbytku zdejších pracovních příležitostí a připravuje stát o milióny korun na celních a daňových únicích. Nejedná se přitom o konkurenci. Konkurenční soutěž je zdravá jen tehdy, jsou-li všem soutěžícím zajištěny stejné podmínky, což v tomto případě rozhodně v praxi neplatí. Při prodeji na tržištích prakticky neexistuje vydávání pokladních dokladů, tržby jsou zatajovány, nepřiznávají se daně a prodavači na tržištích pracují v častých případech načerno.

V současné době Čína do EU dováží své výrobky téměř s nulovým clem a bez kvót. V opačném případě, pokud chce česká firma vyvážet do Číny, musí počítat se clem okolo 30 %, v Indii či Pákistánu dokonce s 80 až 90 %.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem představuje nabídka obuvi tuzemské produkce na českém trhu pouze malý podíl (odhadujeme cca 5 - 10 %), obuv čínské, resp. asijské produkce více než 70 % a zbytek nabídky obuvi pochází z Itálie, Slovenska, Španělska, Brazílie, Portugalska atd.

Stát v současné době vynakládá zvýšené prostředky na podpory v nezaměstnanosti, na státní politiku zaměstnanosti a na rekvalifikace atd. Daňové úniky a následné škody byly zaměstnavatelskými svazy odhadovány na desítky miliard korun ročně. Ani tyto argumenty však nepřiměly státní aparát, aby konal dobře a poctivě svou práci. Argumentují tím, že trh je liberální a každý tržní subjekt může dovážet a prodávat libovolné zboží. Na mnoha místech na centrálních orgánech a u vysokých státních úředníků se lze setkat s názory, že tržiště musí existovat, aby méně majetní spoluobčané měli kde nakupovat. V podstatě úředníci nepokrytě přiznávají, že se jedná o politické zájmy a že „šedá ekonomika“ je tiše tolerována v naději na volební preference od méně majetných spoluobčanů.

Po předchozích konstatováních vyvstává otázka, co konkrétního se změnilo po vstupu ČR do EU z hlediska malého podniku zabývajícího se prodejem obuvi a textilu? V podstatě k žádné kýžené změně nedošlo a to především v důsledku silného tlaku lobistických skupin zastupující asijské výrobce obuvi a textilu a české importéry, kteří profitují z dovozu zboží z těchto lokalit.

3.2.3 Legislativní rámec prodeje obuvi a textilu v ČR

Od konce roku 2002 do současnosti probíhají masivnější kontroly v sortimentu textil - obuv na tržištích a asijských velkoskladech, přičemž se již kontrolním orgánům podařilo zadržet zboží v řádu stovek miliónů korun. Pozitivní roli v tomto ohledu zřejmě sehrálo také zavedení dvouleté záruční doby, kdy mnozí obchodníci zvažují, zda obchodovat s levnou, ale nekvalitní obuví nebo s obuví, která má garantovanou kvalitu a vyšší užitnou hodnotu. Od tohoto opatření se očekává, že pomůže zastavit nebo alespoň omezit příliv levné, ale značně nekvalitní obuvi z oblasti Asie a ovlivní strukturu dovozů a nabídky obuvi na českém trhu ve prospěch kvalitní a módní obuvi, ať již domácí či zahraniční provenience.

3.2.4 Analýza českých vývozů obuvi z ČR do EU

V celoevropském měřítku představuje Česká republika se svými deseti milióny obyvatel pro prodej obuvi relativně malý trh. Český obuvnický průmysl však lze stále považovat za dobrého a efektivního exportéra, a to přes všechny možné působící ekonomické tlaky. Až do roku 2001 byly průměrné ceny obuvi při vývozu zhruba dvakrát vyšší, než tomu bylo u dovozu obuvi. V roce 2002 činila průměrná cena dovozové obuvi necelých 179 Kč/pár a průměrná cena za pár u exportované obuvi pak činila asi 250 Kč/ pár. Tento prudký meziroční pokles průměrné exportní ceny obuvi je zřejmě důsledkem zostření konkurenčního prostředí na trhu s obuví nejen v Evropě, ale i na mimoevropských trzích.

Chtějí-li výrobci naplnit svou kapacitu a nemají-li doposud šanci konkurovat v tuzemsku „nekalé konkurenci“, musí exportovat. Rozvíjí se řada výrobních kooperací se západoevropskými partnery, přechází se na konstrukčně složitější výrobky s vyšší užitnou hodnotou a moderním designem. Většina výrobců, která obstála v silné tuzemské a zahraniční konkurenci, pochopila, že je nutné vyrábět specializovaný produkt a zvolit i vhodný marketing. Českým výrobcům se daří 70 - 80 % své produkce úspěšně exportovat do zemí EU, přičemž poslední tři roky jsou cílovými teritorii zejména Německo, Francie a Itálie.

3.3 Analýza konkurence firmy Arno

Největšími konkurenty firmy Arno na trhu s obuví a textilem v ČR představují supermarkety a velké obchodní řetězce, které nakupují a následně prodávají ve velkých množstvích levnou obuv z Asie. Ve srovnání s tuzemskou produkcí, kde se obvyklá sazba obchodní marže pohybuje okolo 20 %, přirážejí si obchodní řetězce na obuvnickém a textilním zboží importovaném z Asie i více jak 100 % a přesto stále nemůže české zboží vzhledem k prodejní ceně tomuto importovanému konkurovat.

Supermarkety a hyper-markety zaznamenaly v posledních letech značný nárůst prodeje obuvi. Podíl prodané obuvi v super- a hypermarketech koncovým zákazníkům se na celkovém množství obuvi podílí více jak 25 %.

Velkou výhodou pro supermarkety představuje skutečnost, že zboží nakupují centrálně pro velká územní teritoria, takže mohou u výrobců vyjednat výraznou množstevní slevu v řádu desítek procent. Velké markety mají téměř monopolní pozici při vyjednávání s dodavateli. Získají zboží za stanovenou cenu. Často navíc řetězce pořádají výprodejové akce, kdy jsou určité druhy zboží ve slevě o 50 a více procent. Zboží přitom nakupují

z centrálních skladů své sítě za nadhodnocenou cenu, která bývá i dvakrát vyšší než cena, za kterou jej prodají. To jim umožňuje kompenzovat ztráty z prodeje za dumpingové ceny nadměrným odpočtem DPH (rozdíl mezi výší DPH při drahém nákupu a levném prodeji).

Další konkurenci nejen pro drobné obchodníky jsou pokoutní stánky s levnou obuví imitující značkové výrobky vyráběné převážně v Číně a přilehlých asijských oblastech. Mnozí z těchto „obchodníků“ prodávají načerno bez povolení, nemají certifikáty kvality od výrobce, zboží nesplňuje platné hygienické normy a mnoho z nich dokonce neovládá ani základy češtiny jako úředního jazyka. Kroky a postihy výkonných a kontrolních orgánů v České republice proti této formě šedé ekonomiky jsou ale natolik výjimečné a malé, že množství těchto tržišť a stánků v České republice stále roste.

Na podzim roku 2002 provedla Česká obchodní inspekce sčítání tzv. prodeje mimo pevné provozovny, nebo-li přenosných stánků, celkem jich bylo v tomto období evidováno v celé ČR přes 20 tisíc, z toho asi 12 tisíc stánků nabízelo textil a obuv. Podíl prodeje na tržištích je tedy relativně velmi vysoký, i když kapacita jednotlivých stánků je podstatně nižší, než jakou mají tzv. „kamenné prodejny“. Minimálně 25 % z celkových prodeje obuvi je realizováno na tržištích. Zejména je zde nakupována obuv textilní - sportovní a domácí pro všechny věkové skupiny, ale „stánkaři“ se začínají přeorientovávat na módní obuv. Ve většině případů se však jedná o prodej více či méně zdařilých kopií dražších značek módní obuvi, což potvrzuje i řada renomovaných evropských výrobců obuvi. Cena této obuvi na tržištích však představuje pouze zlomek skutečných cen originálů značek.

Dle průzkumu maloobchodní sítě, realizovaného Svazem obchodu ČR v roce 2002, existuje v ČR přibližně 18 tisíc maloobchodních jednotek se sortimentem textil-obuv. Za maloobchodní jednotku je zde však považována i prodejní plocha s tímto sortimentem v supermarketech.

Přibližně 50 % prodeje obuvi je doposud realizováno v klasických maloobchodech s obuví, které však jsou mnohdy umístěny i v obchodních domech nebo supermarketech. V posledních dvou letech začínají do ČR expandovat řetězce typu RENO, Lei-ser, Deichmann, La Halle atd. Největší maloobchodní prodejní síť v ČR má firma Baťa.

Největší konkurenční výhodou prodejen řetězců Baťa, Reno, Humanic a La Halle je jejich umístění na atraktivních plochách supermarketů. K nim je zpravidla zajištěn pohodlný příjezd městskou hromadnou dopravou, bezplatné parkování osobních automobilů a nabídka širokého sortimentu zboží všeho druhu pod jednou střechou, která přitahuje velké

množství zákazníků, kteří zde míří pro zboží denní potřeby jako jsou levné potraviny, drogistické zboží a jiné.

Další maloobchodní konkurenti firmy Arno se nachází na frekventovaných místech v centru města a na pěších zónách. Kolem výloh těchto obchodů prochází denně mnoho lidí, kteří mají možnost ve výlohách sledovat a porovnávat obměňující se nabídky nového zboží. Mezi takové prodejny patří Obuv Rožek v centru Zlína, dále pak prodejny obuvi Svital, Oboz a Infinity sport. Prodejny díky výhodně situované lokaci mohou díky výlohám oslovit široké spektrum potenciálních zákazníků. Nevýhodou takto situovaných prodejen je však obtížné parkování automobilu v centru města.

Atraktivní lokalitu prodejny a od toho se odvíjející cenu nájemní prodejní plochy, jak v centru města tak i v supermarketech umístěných v průmyslových zónách, zaplatí ovšem v konečném důsledku zákazníci ve vyšší ceně prodáváných výrobků. Sortiment takových prodejen je proto obvykle více směřován na extravagantní a módní výrobky, které upoutají potenciální zákazníky.

Všechny výše uvedené firmy jsou pouze maloobchodní a proto pro firmu Arno jsou pouze maloobchodními konkurenty a se kterými nespolupracuje na velkoobchodní úrovni.

Mezi konkurenty provozující velkoobchodní i maloobchodní prodej patří firma TRESO Logistik, která má rozsáhlou síť maloobchodních prodejen po celé republice. Její hlavní působiště ve Zlíně je v areálu bývalé a. s. Svitlu, kde se nachází velkoobchod i maloobchodní prodej. S firmou TRESO Logistik firma Arno ovšem vzájemně spolupracuje, a to především proto, že skladbou sortimentu se tyto firmy spíše doplňují, neboť TRESO Logistik se zabývá především dovozem obuvi nižší cenové kategorie z Asie. Obě uvedené firmy mají vlastní velkoobchodní kolekci a vzájemně spolu obchodují.

Pravidelnou analýzou sortimentu konkurenčních firem se snaží firma Arno odlišit svou nabídku od ostatních prodejců a přitáhnout tak pozornost zákazníků. Snahou firmy je tak uspokojit co nejširší požadavky kupujících, jak do velikostních skupin jako jsou dětská, dámská i pánská tak i do požadovaného účelového zaměření obuvi na domácí, sportovní, plážovou, vycházkovou, společenskou, zdravotní, rekreační i pracovní. Mezi pravidelné klienty firmy patří mimo jiné i celé rodiny s dětmi. Z těchto důvodů nepředstavují výše zmínění maloobchodní prodejci obuvi a textilu ve Zlíně pro firmu Arno hlavní konkurenty. Vzhledem ke své specializaci se firma Arno orientuje spíše na klasický sortiment zboží konzervativního charakteru, tzn. společenskou obuv, obleky, dámské kostýmy,

společenskou obuv apod., naopak nenabízí např. módní sortiment pro mládež popřípadě extravagantní zboží). V tomto sortimentu zboží navíc firma Arno nabízí ceny nižší v řádu jednotek až desítek procent (prodejnu a sklad provozuje ve vlastních prostorách) a pro zákazníky připravila nové, moderní a pohodlné možnosti nakupování (zkušební verze internetového obchodu je v provozu již od ledna 2005).

3.4 Shrnutí analytické části

Hlavní příčinou úpadku českého obuvnického průmyslu po roce 1989 zůstává zvyšující se import obuvi, zejména levných výrobků z Číny a dalších asijských zemí. Tomuto tlaku se nedá čelit pouze hledáním nových trhů a orientací na export, ale především i zjednotěním legislativní nápravy na tuzemském trhu. Česká obuvnická asociace usiluje již zhruba šest let, aby byly v ČR pro kožedělný průmysl přijaty standardy platné v EU a v rámci EU zavedeny kvóty pro import obuvi a textilu z Čínské lidové republiky a ostatních asijských zemí.

Dalším vážným problémem a překážkou podnikání v ČR je velmi nízká vymahatelnost práva. Neuhrazené odběratelské faktury firmy Arno v mnoha případech v minulosti skončily jako nevymahatelné pohledávky, a to i přes skutečnost, že na mnohé odběratele byl podán návrh na vydání exekučního příkazu.

České obuvnické firmy restrukturalizovaly výrobu a vyrábějí obuv s vyšší přidanou hodnotou zejména v segmentech ochranná, bezpečnostní a pracovní obuv, ale i obuv ortopedická, zdravotní, profylaktická a kvalitní dětská obuv. Vyrábí se i kvalitní usňová dámská a pánská vycházková obuv. Potěšitelná je také skutečnost, že mnoho zákazníků se vrací ke kvalitní české obuvi a vyžadují ji u svých prodejců. Zejména v segmentech dětské a zdravotní obuvi je tato tendence markantní. Devizou českých obuvníků je také kvalifikovaná pracovní síla, zejména v regionech s tradiční výrobou obuvi a geografická poloha v centru Evropy.

Hlavními konkurenty firmy Arno jsou supermarketů a maloobchodní prodejny umístěné na jejich plochách a také ilegální stánkoví a trhoví prodejci, kteří nabízejí levné imitace drahých a dovozových značek. Proti konkurenci maloobchodních prodejen se staví firma Arno nižší cenou zboží a širokým spektrem doplňkových služeb. Proti nelegálním prodejcům na tržištích nabízí firma kvalitní a zdravotně nezávadnou certifikovanou obuv, které se levné imitace nemohou kvalitativním provedením nikdy rovnat.

4. PROJEKT STANOVENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY ARNO

Cílem projektové části v této diplomové práci je stanovit konkurenční strategii firmy Arno, která povede k zastavení dlouhodobého poklesu tržeb a obratu firmy a do budoucna umožní firmě další rozvoj v rámci nových možností, které přinese jednotný evropský trh.

4.1 Cíle, východiska a metodika projektu

Projekt je rozdělen na tři fáze, které tvoří logickou ucelenou strukturu a obsahují všechny nezbytné kroky vedoucí ke splnění cíle projektu. Projekt také obsahuje časový harmonogram dle jednotlivých aktivit včetně nákladové analýzy. Jednotlivými fázemi projektu jsou:

- a) analytická a přípravná fáze,
- b) realizační fáze,
- c) vyhodnocovací fáze.

Cílem analytické a přípravné fáze je analyzovat současnou strategii společnosti Arno, její stávající marketingový plán, činnosti vedoucí k jeho realizaci a faktory související se vstupem ČR do Evropské unie, které ovlivňují konkurenční postavení firmy Arno.

Cílem realizační fáze je na základě údajů zjištěných v předchozí fázi projektu stanovit vhodnou konkurenční strategii pro další období činnosti firmy. Důraz je přitom třeba klást na současnou situaci v obuvnickém odvětví a důležitý význam Internetu jako marketingového nástroje a jako jednu z nejvýznamnějších příležitostí k budoucímu rozvoji firmy. Tato fáze zahrnuje stanovení časového harmonogramu realizace jednotlivých aktivit marketingového plánu a přibližný rozpočet nákladů, které musí být vynaloženy na tyto aktivity.

Cílem vyhodnocovací fáze je stanovení příslušných metod a postupů vyhodnocování zvolené strategie firmy Arno a vyhodnotit účinek jednotlivých aktivit realizovaného marketingového plánu. Vyhodnocovací fáze má za úkol interpretovat, zda a jaký přínos má zvolená strategie pro firmu.

4.2 Návrh a realizace projektu

Projekt je rozdělen celkem do tří fází, které vytváří v projektu ucelenou logickou strukturu. Vypracování projektu začíná analytickou a přípravnou fází, následuje fáze realizace po jejímž ukončení je projekt podroben celkovému zhodnocení ve fázi vyhodnocovací.

4.2.1 Analytická a přípravná fáze

Cílem analytické fáze projektu je popsat výchozí a současný stav firmy Arno na trhu s obuvnickým a textilním zbožím, shromáždit a analyzovat údaje, které budou sloužit pro stanovení optimální konkurenční strategie a marketingového plánu v další fázi projektu. Náplní této fáze je provedení situační analýzy firmy Arno v souvislosti s předchozím vývojem obuvnického a textilního odvětví v ČR a v souvislosti se vstupem ČR do EU. Součástí situační analýzy je také celková analýza odvětví a analýza konkurence firmy Arno.

Analytická fáze projektu je podrobně rozvedena v kapitole 3. této práce. Z provedených analýz jednoznačně vyplývá, že největší ohrožení pro firmu Arno představují levné obuvnické a textilní výrobky importované do ČR z Asie. Toto zboží je prodáváno velkými obchodními řetězci, které si mohou dovolit vzhledem ke své velikosti importovat z Asie zboží v nutných objemech.

Další typ konkurence představuje šedá ekonomika v podobě stánkových a trhových prodejců obuvi a textilu, kteří dováží zboží do ČR nelegálně bez placení jakýchkoliv celních poplatků.

Cílem přípravné fáze jsou následující kroky:

- a) stanovení optimální konkurenční strategie firmy Arno na základě provedené analýzy,
- b) specifikace východisek pro realizační fázi projektu

Specifikace konkurenční strategie firmy Arno

Na základě provedených analýz v kapitole 3. této práce se pro firmu Arno jeví jako optimální konkurenční strategie odlišení se od konkurence – *strategie diferenciacce*. Předpoklady pro úspěch této strategie ve firmě vychází z následujících skutečností:

- Firma Arno nabízí zákazníkům kategorie zboží, které nenaleznou v nabídce hlavní konkurence, tj. v super- a hypermarketech a jiných obchodních řetězcích. Jedná se především o kvalitní společenskou a vycházkovou obuv, ale také elegantní pánské obleky a dámské kostýmy.
- Firma provozuje specializovanou prodejnu obuvi a textilu, kde zaměstnává odborný personál, školený v pravidlech hygieny obouvání. Zaměstnanci firmy dokáží zákazníkovi poradit a to nejen z módního hlediska, ale především z hlediska zákaznickova zdraví a pohodlí. Samozřejmostí je pomoc a asistence zákazníkům s nejrůznějšími zdravotními omezeními, deformací chodidla a jiným handicapem.
- Většina nabízeného sortimentu zboží firmy patří do střední až středně vyšší cenové kategorie. Oproti stejnému sortimentu u konkurence je však firma Arno řádově o několik procent levnější. Firma provozuje prodejnu ve vlastní nemovitosti, nemá dodatečné náklady za pronájem ani za skladovací prostory, což se promítá v nižší režijní příirážce, která se pozitivně promítá do prodejní ceny zboží.
- Firma vychází vstříc i specifickým skupinám zákazníků s nadměrnou nebo podměrnou velikostí obuvi. U každého druhu obuvi nabízí alespoň jeden pár obuvi také v podměrných a nadměrných velikostech. Tento přístup umožňuje firmě udržet si zákazníky i ze vzdálenějších oblastí.
- V rámci zvolené konkurenční strategie připravuje firma Arno pro zákazníka služby elektronického obchodování a internetových stránek s informacemi o obuvi a zásadách správného obouvání. Na těchto stránkách budou mít zákazníci k dispozici soubor informací, který jim před návštěvou prodejny umožní se rozhodnout pro správný typ obuvi.
- Otevírací doba prodejny firmy Arno je ve všední dny od 9:00 do 19:00 hod. v sobotu od 9:00 do 12:00 hod. Na základě telefonické domluvy se zákazníkem je také možné otevřít v libovolnou dobu. Především pro zákazníky, kteří pracují do pozdních odpoledních hodin, je otevírací doba firmy Arno příležitostí k nákupu v době, kdy ostatní konkurenční maloobchodní prodejny mají již po zavírací době.

- Pro zákazníky jsou u firmy k dispozici velké parkovací plochy, v bezprostředním sousedství budovy se nachází restaurace a cukrárna. Nákup v prodejně firmy tedy může být pro zákazníka zpestřený návštěvou restaurace nebo posezením v cukrárně s přáteli či s rodinou.

Základním východiskem strategie firmy Arno je tedy odlišení se od konkurence, tzn. budování specializované odborné prodejny nabízející zákazníkovi sortiment obuvi, který nenaleznou v nabídce supermarketů a velkých obchodních řetězců ani v nabídce jiných prodejen nebo tržištích s levnou dovozovou obuví z Asie. Zákazníkovi tímto firma nabídne oproti konkurenci další nadstandardní služby: internetovou prodejnu, internetové stránky o obouvání, seriózní a odborný přístup k zákazníkovi, delší otevírací dobu aj.

Východiska pro realizaci projektu

V rámci stanovené konkurenční strategie musí firma Arno realizovat projektované akce dle projektového plánu a časového harmonogramu, které firmu specifickým způsobem odliší od konkurence a umožní jí nabídnout zákazníkovi specifickou kombinaci výrobků a služeb. V současné době čelí firma v nerovném konkurenčním boji super- a hypermarketům na jedné straně a tržištím a stánkovým prodejcem na straně druhé. V boji o zákazníka vítězí tito konkurenti výhradně cenou, která je ve většině případů na úkor kvality prodáváného zboží. I když nelze jednoznačně konstatovat, že všechna obuv dovážená do ČR z Asie neodpovídá základním kvalitativním požadavkům a normám, množství reklamací u obuvi vyrobené v této lokalitě je několikanásobně vyšší než např. u obuvi vyrobené v ČR.

4.2.2 Realizační fáze

Cílem realizační fáze projektu je realizace marketingového plánu stanoveného v rámci konkurenční strategie firmy Arno. Realizační fáze se skládá z těchto bodů:

- a) realizace marketingového plánu firmy Arno, tzn. realizace dílčích aktivit vymezených v rámci marketingových akcí definovaných v této části projektu,
- b) stanovení časového harmonogramu realizace marketingových aktivit,
- c) provedení analýzy nákladů pro jednotlivé marketingové akce a sestavení celkového rozpočtu nákladů na realizaci projektu.

Na základě provedené analýzy situace na trhu s obuví a textilem v ČR a zvolené strategie firmy, jejích finančních a investičních možnostech a současných trendech maloobchodního prodeje byl v rámci projektové části diplomové práce pro firmu Arno sestaven následující marketingový plán, jehož cílem je příprava, realizace a vyhodnocení těchto marketingových akcí:

Akce A. Spuštění e-shopu a internetových stránek o obuvi a zásadách správného obouvání včetně reklamní kampaně na internetovém portále.

Akce B. Propagace firmy a prodejny formou reklamních akcí ve Zlínském regionu.

Akce C. Věrnostní zákaznický program firmy s využitím zákaznických karet

Akce D. Budování elektronické databáze zákazníků

Každá z těchto akcí je dále rozdělena na jednotlivé aktivity, které představují náplň projektu, a jsou realizovány dle časového harmonogramu s rozpočtovanou výší nákladů na tuto aktivitu.

Akce A. Spuštění e-shopu a internetových stránek o obuvi a zásadách správného obouvání včetně reklamní kampaně na internetovém portále

Elektronické distribuční kanály zboží a služeb v současné době přetahují zakázky z kanálů využívajících maloobchodních prodejen. Kanály založené na maloobchodním prodeji se rozrůstají obvyklým populačním tempem přibližně 2 %, zatímco kanály využívající elektronického způsobu prodeje rostou každoročně v řádu desítek procent. Elektronické trhy nabízejí zákazníkovi mnohé výhody, které při nákupu v prodejně nemá:

- Dostupnost sedm dnů v týdnu, čtyřicet hodin denně.
- Odpadá nutnost jízdy autem, parkování a nákupu v prodejně, z čehož plynou úspory nákladů i času.
- Potenciálně nižší cena.

Elektronické nakupování má také nevýhody, z nichž podstatné jsou tyto:

- Dodání objednaného zboží obvykle trvá několik dní (v závislosti na rychlosti a typu zvolené přepravní služby).
- Zákazník si před objednávkou nemůže zboží prohlédnout, osahat ani vyzkoušet.

Obecně vzato však patří budoucnost bezesporu elektronickému nakupování a obchodování, proto firma Arno nemůže „zaspat dobu“ a musí v daném odvětví tuto službu nabízet mezi prvními. V rámci projektu se očekává velký přínos této služba především pro velkoobchodní objednávky.

Proces realizace e-shopu je rozdělen na 6 dílčích aktivit:

Aktivita A1 – Příprava zkušební verze e-shopu

Tato aktivita zahrnuje definici parametru e-shopu, výběr hardwarové a softwarové platformy e-shopu, dodavatele a naprogramování zkušební verze. Pro účely projektu byla vybrána firma AYZU s. r. o., která nabídla příznivou cenu za realizaci. E-shop bude vyvíjen na platformě ASP ve zkušební verzi, plná verze bude fungovat na platformě ASP.NET. Termín realizace této aktivity je listopad až prosinec 2004.

Aktivita A2 – Spuštění zkušební verze e-shopu

Spuštění zkušební verze e-shopu je plánováno na konec prosince 2004 tak, aby od ledna 2005 byla zkušební verze plně funkční. Zkušební verze bude zahrnovat velkoobchodní i maloobchodní sortiment v omezeném rozsahu (pouze nabídka obuvi) v jednoduchém grafickém návrhu. Aktualizace nabídky zboží a informací o dostupném množství zásob na skladě bude nutné prováděna manuálně prostřednictvím editoru HTML stránek. Cena vývoje zkušební verze e-shopu bude dle nabídky firmy AYZU s. r. o. ve výši 20 000,- Kč bez DPH. Zkušební verze e-shopu bude spuštěna až do nasazení plné verze v září 2005.

Aktivita A3 – Spuštění internetové reklamní kampaně

Souběžně se spuštěním testovací verze e-shopu proběhne spuštění reklamní kampaně na portále www.seznam.cz. Tento portál byl vybrán na základě každoročně nejvyšší návštěvnosti a dobrého jména na českém trhu.

Prezentace firmy Arno ve formě odkazu na internetové stránky www.arno.cz s popisem činnosti firmy, adresou a fotografií bude zřízena ve dvou sekcích: velkoobchodní prodejci obuvi a maloobchodní prodeji obuvi. Tato služba je placená – dle nabídky Seznamu vychází tato kombinace na 9 900,- Kč bez DPH (Tab. 1).

Specifikace zápisu	Cena v Kč bez DPH
Základní zápis do 1 sekce	1.900,- Kč / rok
Zápis do 1 sekce s logem firmy	4.900,- Kč / rok
Zápis do 2 sekcí s logem	9 900,- Kč / rok
Zápis do 3 sekcí s logem	17.900,- Kč / rok

Tab. 1. Základní ceník služeb portálu Seznam [34].

Další sekce on-line prodejců obuvi je pro firmy s internetovým obchodem zdarma. Tuto službu rovněž firma Arno využije. Spuštění internetové reklamní kampaně je plánováno na začátek ledna 2005 a trvá po dobu jednoho roku.

Aktivita A4 – Vyhodnocení zkušební obdoby e-shopu a reklamní kampaně

Po čtyřech měsících provozu zkušební verze e-shopu budou vyhodnoceny statistiky jeho návštěvnosti, počet realizovaných nákupů, počet reklamací a další ukazatele. Rovněž bude vyhodnocena úspěšnost reklamní kampaně na portále Seznam včetně statistik, kolik lidí navštívilo danou sekci a kolik z nich kliknulo na internetové stránky www.arno.cz.

Po analýze výsledků vyhodnocení bude v rámci projektu uvážěn další vývoj plné verze e-shopu. Termín realizace této aktivity je květen 2005.

Aktivita A5 – Příprava plné verze e-shopu

Na základě vyhodnocení úspěšnosti provozu zkušební verze e-shopu za první čtvrtletí roku 2005 bude rozhodnuto o přípravě a vývoji plné verze e-shopu na platformě ASP.NET. Pro provozování bude zakoupen firmou vlastní server, na němž bude běžet datábázová platforma. Plná verze e-shopu již bude pokrývat kompletní sortiment obuvnického, textilního i doplňkového zboží firmy Arno. Aktualizace nabídky zboží a informací o dostupném množství zásob na skladě bude prováděno automaticky na základě aktuálního stavu ve skladové evidenci z databáze. Cena vývoje plné verze e-shopu je dle nabídky firmy AYZU s. r. o. 50 000,- Kč bez DPH. Termín realizace této aktivity je plánován na květen až srpen 2005.

Aktivita A6 – Spuštění plné verze e-shopu a internetových stránek o zásadách správného obouvaní

Po dokončení vývoje plné verze e-shopu je plánováno jeho nasazení od září 2005. Plná verze e-shopu nabídne zákazníkovi kromě výše uvedených možností zákazníkům vedených v databázi automaticky zasílat e-mailem informace o novém sortimentu zboží, různých slevových akcích nebo výprodejích. Cena potřebného hardware (server a příslušenství) pro provoz e-shopu je předběžně kalkulována ve výši 40 000,- Kč. V tomto termínu budou také zprovozněna nová rubrika na internetových stránkách www.arno.cz, ve které najdou potenciální i stávající zákazníci užitečné informace o zásadách správného obouvaní, o požadavcích kladených na kvalitní obuv, informace o novinkách v sortimentu firmy Arno a další informace. Za vedení této rubriky bude odpovědný majitel firmy Ing. Jiří Ondra, který má v tomto oboru bohaté praktické zkušenosti a zkušenosti z této oblasti prezentoval již v několika televizních i rozhlasových pořadech.

Akce B. Propagace firmy a prodejny formou reklamních akcí ve Zlínském regionu

Cílem této marketingové akce je propagace firmy Arno ve Zlínském regionu formou reklamy. Je nezbytné, aby se firma dostala do povědomí zákazníků, aby věděli, že tato firma existuje, co nabízí a kde se nachází její prodejna.

Součástí reklamy bude také upozornění na internetové stránky firmy, na kterých již poběží zkušební verze e-shopu.

Aktivita B1 – Výběr medií pro reklamní kampaň

Tato aktivita je klíčovým bodem reklamní propagace firmy Arno. Na výběru médií, kterými bude reklama šířena, závisí celkový účinek reklamy a také její náklady, což jsou pro firmu dva klíčové aspekty při rozhodování.

V minulosti firma Arno vysílala reklamní spoty prostřednictvím regionálních televizních a radiových stanic. Jejich účinek však vzhledem k vynaloženým nákladům nebyl efektivní. Jako reklamní medium bude vzhledem k nízkým nákladům využita tisková forma reklamy a to formou propagačního tisku supermarketu Kaufland (Kaufland Tip magazín) a také formou vylepovacích plakátových ploch Agentury Zlín.

Volba Kaufland Tip magazínu jako reklamního média znamená pro firmu Arno několik výhod. Především je to skutečnost, že supermarket Kaufland se nachází přibližně

2 km od prodejny firmy Arno, takže zákazník může spojit nákup v supermarketu Kaufland s nákupem obuvi a textilu v prodejně firmy Arno. Další výhodou této reklamy je skutečnost, že firma Arno inzeruje v reklamním tisku svého konkurenta a může oslovit část zákazníků, kteří by si jinak obuv nebo textil nakoupili v supermarketu.

Termín realizace této aktivity je listopad 2004.

Aktivita B2 – Příprava formy a obsahu sdělení reklamy

Jak již bylo řečeno v předchozím bodě, jako forma reklamy vychází nejvýhodněji v poměru náklady / efektivita pro firmu Arno tisková forma reklamy.

Obsah samotné reklamy, tj. její grafický návrh a textové znění, bude jako součást tohoto projektu navrhována pomocí grafických nástrojů Corel a Adobe Photoshop.

Termín realizace této aktivity je únor 2005.

Aktivita B3 – Realizace reklamní kampaně

Realizace vlastní reklamní kampaně bude probíhat ve dvou bězích. První běh reklamní kampaně je plánovaný v období březen – duben 2005, druhý běh pak v období předvánočních nákupů v měsících listopad – prosinec 2005.

Reklama v Kaufland Tip magazínu se objednává vždy pro konkrétní číslo a náklady na zveřejnění reklamy v rozsahu čtvrtiny strany v jednom čísle jsou 1 424,- Kč bez DPH + 10 % navíc za barevný tisk. Reklama vyjde v prvním a druhém běhu celkem v šestnácti vydáních magazínu s celkovými náklady 24 960,- Kč bez DPH.

Dále bude souběžně s reklamou v Kaufland Tip magazínu probíhat reklamní kampaně formou vylepovacích plakátových ploch přes Agenturu Zlín také ve dvou bězích a rovněž v obdobích březen – duben 2005 a listopad – prosinec 2005. Agentura Zlín nabízí celkem 25 vylepovacích ploch, pro účely reklamní kampaně jich bylo vybráno celkem 20. Na základě cenové nabídky Agentury Zlín budou náklady na realizaci kampaně dosahovat 14 400,- Kč bez DPH pro oba běhy za 20 plakátů o velikosti formátu A2. Náklady na barevný tisk 50 ks plakátů formátu A2 jsou kalkulovány ve výši 3 500,- Kč bez DPH.

Celkové náklady reklamní kampaně firmy Arno jsou rozpočtovány ve výši 42 860,- Kč bez DPH. Termín realizace této aktivity je v prvním běhu březen – duben 2005 a ve druhém běhu listopad – prosinec 2005.

Aktivita B4 – Vyhodnocení reklamní kampaně

Vyhodnocení reklamní kampaně bude spočívat v analýze měsíčního počtu návštěvnosti prodejny zákazníci, analýze měsíčního vývoje tržeb a v neposlední řadě také sledování počtu přístupů do e-shopu firmy Arno.

Termín realizace této aktivity je plánovaný na červenec 2005 pro vyhodnocení prvního běhu kampaně a leden 2006 pro vyhodnocení druhého běhu kampaně a efektivity celé kampaně.

Akce C. Věrnostní zákaznický program firmy s využitím zákaznických karet

Cílem věrnostního programu firmy Arno je motivovat stávající i nové zákazníky k opakovanému nákupu v prodejně a dále stále zákazníky odměnit za věrnost firmě formou stálé slevy na nákup zboží z celého spektra nabízeného sortimentu.

Zákazníci budou u pokladny v prodejně osloveni prodavačkou, zda se chtějí zaregistrovat v databázi firmy a následně vystavit zákaznickou kartu. Při nákupu na tuto kartu dostanou registrovaní zákazníci 5 % slevu z ceny nakoupeného zboží. Získané údaje od zákazníka budou dále použity pro budování elektronické databáze zákazníků.

Aktivita C1 - Příprava věrnostního programu

Náplní této aktivity je příprava technického provedení realizace věrnostního programu. Pro tyto účely bude v rámci projektu vytvořen jednoduchý grafický design zákaznické karty ve formátu vizitky tisknutý na tvrdém křídovém papíře a zatavený do umělé hmoty. Vzhledem k požadavku na minimalizaci nákladů na tuto marketingovou akci nebudou použity umělohmotné karty obsahující čip. Pro jednoznačnou identifikaci zákazníka bude sloužit identifikační kód, který bude uveden na zákaznické kartě.

Termín realizace této aktivity je prosinec 2004.

Aktivita C2 – Spuštění věrnostního programu

Od začátku roku 2005 bude zákazníkům, kteří provedou nákup v prodejně firmy Arno, nabídnuta možnost registrace a přidělení zákaznické karty. Zákazníci, kteří se rozhodnou pro registraci, obdrží zákaznickou kartu se jménem, adresou a identifikačním číslem. Registrovaní zákazníci budou zařazeni do elektronické databáze a při každém nákupu

ve firmě nebo prostřednictvím e-shopu budou statistiky zaznamenány do databáze. Tyto údaje budou dále vyhodnocovány jako podklady pro operativní rozhodování vedení firmy.

Termín realizace této aktivity je od ledna 2005 a dále nepřetržitě do ukončení, které není v současné době plánováno. Náklady na realizaci této akce jsou rozpočtovány ve výši 10 000,- Kč, a tvoří je především výdaje na tisk zákaznických karet a zatavení do plastových obalů.

Akce D. Budování elektronické databáze zákazníků

Cílem této akce je systematické budování a kontinuální aktualizace a správa komplexní databáze zákazníků firmy Arno. Obsah databáze však nebude omezen pouze na identifikační údaje o zákazníkovi, ale bude rovněž zaznamenávat všechna data o provedených nákupech zákazníka, množství a ceně zboží, které zakoupil včetně případného počtu reklamací zboží. Údaje obsažené v databázi budou dále analyzovány a z nich vyhodnocovány (např. nejprodávanější druh zboží, rozdělení zákazníků do skupin podle hodnoty celkových nákupů apod.) a opět poslouží jako podklady pro operativní rozhodování vedení firmy.

Aktivita D1 – Sběr dat do databáze

Vstupní data pro databázi budou sbírána ze dvou zdrojů: hlavním zdrojem dat budou zákazníci nakupující prostřednictvím e-shopu firmy Arno, kdy údaje o nákupu budou zpracovány softwarovým vybavením e-shopu. K těmto údajům budou dále shromažďovány údaje o registrovaných zákaznících firmy Arno v rámci věrnostního zákaznického programu.

Využití těchto funkcí e-shopu však bude možné až v plné verzi, jejíž spuštění je plánováno v září 2005. Termín realizace této aktivity je tedy souběžný se spuštěním plné verze e-shopu a dále pokračuje nepřetržitě do budoucnosti, ukončení této aktivity není zatím plánováno.

Aktivita D2 – Analýza databáze a vyhodnocení výsledků

V lednu 2006 bude provedena analýza shromážděných dat za kalendářní rok 2005, v rámci které budou sledovány účinky jednotlivých marketingových akcí firmy Arno, sezónní vlivy na poptávku po konkrétních skupinách výrobků, nejdůležitější zákazníci firmy

z hlediska nakoupeného množství zboží apod. Tyto údaje budou sloužit k dalšímu taktickému a operativnímu plánování vedení firmy.

Časový harmonogram a rozpočet nákladů projektu

Termíny realizace jednotlivých aktivit projektu jsou přehledně shrnuty v následující tabulce (Tab. 2), která představuje časový harmonogram projektu. Celková doba trvání projektu je 15 měsíců.

Období realizace (rok, měsíc)															2006
	2004		2005												
Aktivita	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I
A1															
A2															
A3															
A4															
A5															
A6															
B1															
B2															
B3															
B4															
C1															
C2															
D1															
D2															

Vysvětlivky:  = průběh realizace konkrétní aktivity

Tab. 2. Časový harmonogram projektu.

Nákladová analýza projektu vychází z předpokládaných nákladů na realizaci jednotlivých aktivit projektu. Celkové náklady na projekt jsou rozpočtovány ve výši 172 760,- Kč bez DPH, tj. 11 518,- Kč měsíčně po dobu trvání projektu (Tab. 3).

Marketingová akce	Nákladová položka	Cena bez DPH (v Kč)
Spuštění e-shopu a internetových stránek	Zkušební verze e-shopu	20 000,-
	Plná verze e-shopu	50 000,-
	Hardwarové vybavení (server a příslušenství)	40 000,-
Reklamní akce na portále Seznam	Zápis do dvou sekcí včetně obrázků a popisu	9 900,-
Reklamní kampaň firmy Arno	Uveřejnění reklamy v týdeníku Kaufland Tip magazín	24 960,-
	Tisk 50 ks reklamních plakátů	3 500,-
	Reklamní kampaň na 20-ti vylepovacích plochách po dobu 16 týdnů	14 400,-
Věrnostní program firmy Arno	Výroba zákaznických karet firmy Arno	10 000,-
Celkové náklady projektu		172 760,-

Tab. 3. Rozpočet celkových nákladů projektu.

4.2.3 Vyhodnocovací fáze

Cílem této fáze projektu je vyhodnotit současnou úroveň marketingového mixu firmy Arno a dosavadní efekty realizace projektu (tzn. stav projektu ke dni 1. 5. 2005).

Náplní této části je v prvním bodě zhodnocení marketingového mixu v rámci stanovené strategie, kterým firma Arno v současné době oslovuje stávající i potenciální zákazníky.

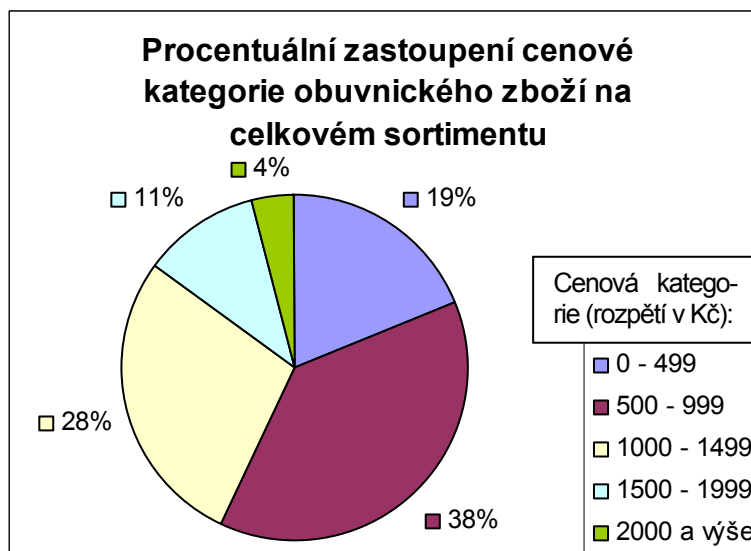
Ve druhém bodě se jedná o vyhodnocení známých výsledků projektu včetně zhodnocení přínosů realizace projektu pro firmu.

Cenová politika firmy

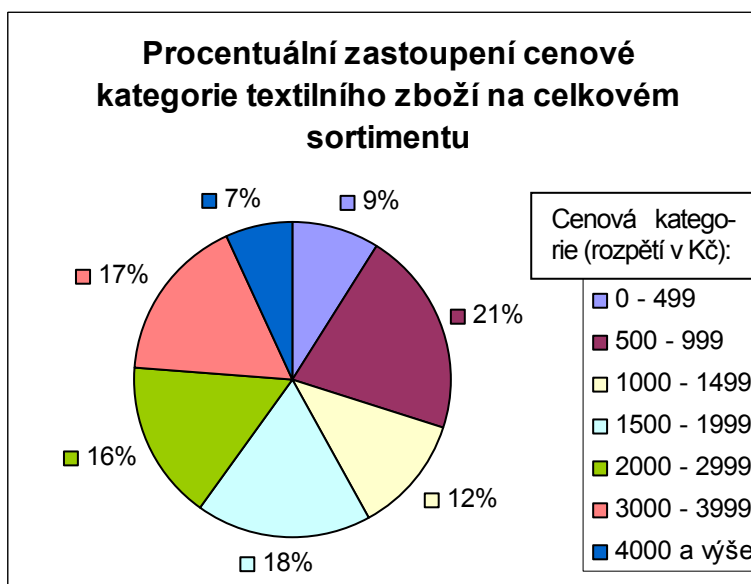
Cenová politika firmy Arno je jedním z nejdůležitějších faktorů v boji o zákazníka. I když se firma orientuje převážně na zboží ve střední až středně vyšší cenové kategorii (od 700,- do 2 200,- Kč), zařazuje pravidelně do nabídky i levné sezónní zboží (příloha P III). Díky úspoře nákladů za pronájem prodejny a skladovacích prostor se pohybuje s cenou

obuvi a textilu o několik procent až desítek procent níže než ostatní maloobchodníci ve zlínském regionu.

Registrovaným zákazníkům nabízí firma v rámci věrnostního programu, který byl spuštěn v lednu 2005, pětiprocentní slevu na nákup z celého sortimentu nabízeného zboží.



Obr. 8. Procentuální zastoupení cenové kategorie obuvnického zboží na celkovém sortimentu firmy Arno.



Obr. 9. Procentuální zastoupení cenové kategorie textilního zboží na celkovém sortimentu firmy Arno.

Produktová politika

Sortiment zboží, který nabízí firma Arno svým zákazníkům, lze rozdělit do tří základních kategorií: obuv, oděvy a doplňkové zboží. Nabídka obuvi pokrývá všechny druhy: společenskou, vycházkovou, plážovou a sportovní. Sortiment oděvů zahrnuje společenské a sportovní oblečení. K vytvoření komplexní nabídky pro zákazníka rozšiřuje firma Arno svůj sortiment o doplňkové zboží: tkaničky do bot, obouvací lžice, vložky do bot, ponožky, spreje a přípravky proti pocení nohou, antibakteriální přípravky, opasky, peněženky, plavky, deštníky a další obuvnické a textilní doplňky.

Od ledna 2005 byl spuštěn zkušební internetový obchod firmy Arno, který během testovací fáze nabízí pouze malou část sortimentu obuvi. K 1. 5. 2005 nabízela firma Arno v e-shopu 296 položek obuvi, zatímco v prodejně nabízí celkem 2 212 druhů položek obuvnického, textilního a doplňkového sortimentu. V nabídce e-shopu je tedy zatím pouze necelých 14 % položek sortimentu kamenné prodejny.

Distribuční politika

Kromě přímého velkoobchodní i maloobchodní prodeje v prodejně ve Zlíně - Kostelci nabízí firma Arno v rámci internetového obchodu další možnosti distribuce zboží zákazníkovi. V první variantě se jedná o distribuci Českou poštou nebo jinými zásilkovými službami na dobírku. Tato metoda umožňuje předcházet problémům s insolventností odběratelů, která v minulosti v mnoha případech vedla ke vzniku nevymahatelných pohledávek. U větších velkoobchodních dodávek pro spolehlivé odběratele nabízí firma Arno dovoz zboží odběrateli vlastní dopravou s možností úhradou zboží na fakturu a individuálně sjednanou dobou splatnosti.

Od ledna 2005 byl spuštěn zkušební provoz internetového obchodu. Cílem zkušebního provozu je testování základních funkcí, které odhalí případné nedostatky a potřeby vylepšení nebo doplnění nových funkcí do plné verze e-shopu. V rámci zkušebního provozu je také vyhodnocována zpětná vazba funkčnosti internetového prodeje od zákazníků včetně požadavků a návrhů na zlepšení nebo doplnění funkčnosti. Z analýzy provozu e-shopu k 1. 5. 2005 vyplývá, že během čtyř měsíců testování internetového prodeje bylo vyexpedováno celkem 33 e-mailových objednávek v celkové hodnotě tržeb 26 166,- Kč. Z tohoto počtu vyřízených objednávek byla pouze jedna reklamována z důvodu špatně zvolené velikosti obuvi, protože ji zákazník při výběru na internetovém obchodě nesprávně

odhadl. Od března 2005 byla navíc zavedena sleva na internetový nákup v hodnotě větší jak 1 000,- Kč, kdy zákazníkům při objednávce nad tuto částku není účtováno poštovné. Po zavedení této slevy výrazně vzrostla průměrná hodnota ceny jedné objednávky. Internetový obchod firmy Arno je stále ve zkušební fázi provozu, avšak rostoucí tendence tržeb prostřednictvím elektronického distribučního kanálu je do budoucna jeví jako velmi perspektivní.

Propagační politika

Propagace firmy Arno probíhala dříve pouze formou reklamy v odborných periodikách nebo v regionálním tisku. Důležitou součástí image firmy je častá publicita majitelů v odborných periodikách, denním tisku i v televizi a rozhlasu (např. série rozhovorů s Ing. Jiřím Ondrou o podmínkách podnikání v České republice na vlnách Českého rozhlasu). Avšak teprve po dlouhém období klesající křivky prodeje přistoupila firma k výraznějším marketingovým aktivitám v oblasti propagace a podpory prodeje.

Firma realizovala v roce 2004 reklamní kampaň na regionálních rozhlasových stanicích (rádio Zlín, Kiss Publikum), přínos kampaně byl vzhledem k nákladům nepřesvědčivý.. Stejný účinek měla i reklamní kampaň formou slevových kupónů pro zákazníky smluvně zajištěných partnerů, konkrétně u cestovní agentury Maxim Zlín s.r.o.. Náklady na tisk kupónů a procenta z prodeje obuvi, které byly na základě smlouvy hrazeny CA Maxim Zlín stěží pokryly tržby 12 zákazníků z celkového počtu 1000 rozdaných kupónů, kteří využili slevy k nákupu obuvi nebo textilu v prodejně firmy Arno.

Právě z těchto důvodů bylo nezbytné v rámci projektu realizovat nové formy reklamní kampaně, které by do firmy přilákaly nové zákazníky. Po realizaci prvního běhu reklamní kampaně (příloha P I) na vylepovacích plakátových plochách Agentury Zlín a zveřejnění reklamy v týdeníku Kaufland Tip magazín (příloha P II) během měsíců března a dubna skutečně došlo k nárůstu počtu zákazníků v prodejně firmy o 5 % v březnu a o 9 % v dubnu. Nelze však zatím v tomto okamžiku statisticky vyhodnotit, zda-li je tento nárůst výsledek reklamní kampaně, nebo pouze sezónní nárůst způsobený příchodem letní sezóny.

Dalším prvkem podpory prodeje zavedeným v rámci projektu od ledna 2005 jsou zákaznické karty, na které registrovaní zákazníci uplatňují 5 % slevu na veškerý sortiment zboží.



Obr. 10. Zákaznická karta firmy Arno.

K 1. 5. 2005 evidovala firma Arno 250 registrovaných zákazníků, kterým byla vy-stavena zákaznická karta. Celkové množství tržeb od registrovaných zákazníků za období leden – duben je uvedeno v následující tabulce (Tab. 4).

Kategorie zboží	Tržby v Kč od registrovaných zákazníků firmy Arno za období leden - duben 2005		
	Bez slevy	Po uplatnění slevy	Uplatněná sleva
Obuv	114 686,-	103 725,-	10 961,-
Textil	76 641,-	68 280,-	8 361,-
Celkem	191 327,-	172 005,-	19 322,-

Tab. 4. Přehled celkových tržeb firmy Arno za 1. čtvrtletní roku 2005 v rámci věrnostního programu projektu.

Celkové tržby v rámci věrnostního programu firmy Arno dosáhly částky 172 005,- Kč za první čtvrtletí roku 2005. Věrnostní program lze tedy na základě dosavadního vývoje hodnotit jako úspěšný.

4.3 Shrnutí a prezentace výsledků projektové části

Cílem projektové části práce bylo stanovení optimální konkurenční strategie firmy Arno v souvislosti se vstupem ČR do EU. Na základě výsledků analytické části práce byla pro firmu Arno stanovena konkurenční strategie diferenciací – tzn. strategie získání konkurenční výhody nabídkou specifického a od konkurence odlišného marketingového mixu zákazníkovi za cenu, kterou bude zákazník ochoten akceptovat.

V rámci projektu byl sestaven marketingový plán firmy Arno, který inovoval marketingový mix firmy realizováním nových marketingových akcí, mezi které patří spuštění internetového obchodu firmy Arno a vytvoření informativních internetových stránek pro

zákazníky, realizace nové reklamní kampaně firmy, vytvoření věrnostního programu a systematické budování databáze údajů o nákupním chování zákazníků, která bude fungovat po spuštění plné verze e-shopu.

I když je v současné době projekt teprve v polovině své realizace, jeho přínos pro firmu Arno je na základě výše uvedených údajů patrný již v této fázi.

V následujících odstavcích prezentuje autor práce své názory a zkušenosti pro zlepšení současného konkurenčního postavení českých výrobců a prodejců obuvi, které získal při návrhu a realizaci projektu.

Vláda a výkonné orgány mohou přímo i nepřímo ovlivňovat téměř všechny aspekty struktury odvětví. V řadě odvětví je vláda odběratelem nebo dodavatelem a prostřednictvím zvolené politiky v nich může ovlivňovat konkurenci. Úloha vlády jako dodavatele či odběratele je ale bohužel mnohdy určována spíše politickými než ekonomickými okolnostmi.

Vládní regulace mohou také stanovit určité limity pro chování firem jako dodavatelů nebo odběratelů. Vláda může rovněž ovlivnit postavení odvětví vzhledem k substitutům, a to regulací, subvencemi, změnou zákona či jinými prostředky. Nástroj v podobě regulace importu levné obuvi z Asie prostřednictvím dovozních kvót v rámci celé Evropské unie je v současné době nejdůležitějším opatřením k řešení otázky podpory malých a středních výrobců a prodejců obuvi v ČR.

Dalším často navrhovaným řešením je omezení nebo případně zrušení otevírací doby super- a hypermarketů o víkendech a ve státní svátky. V sousedních zemích (např. Rakousko, Německo), kde tato opatření již přijali, se podařilo zachránit od krachu přes 30 % obchodníků v centrech měst, kteří jsou konkurenci obchodních řetězců vystaveni nejvíce.

Výrobci a prodejci obuvi se v podmínkách moderního marketingu musí přizpůsobit systému výroby a prodeje svých výrobků formou tahu (tzv. systém JUST-IN-TIME), aby zabránili vzniku neprodejných skladových zásob zboží.

Pro budoucnost českého obuvnického průmyslu má velký význam budování distribuční sítě v tuzemsku i v zahraničí. Řada výrobců budovala svou vlastní maloobchodní síť, resp. se snažila získat i prodejny smluvní. Zejména vlivem konkurence tržních prodejců s asijskou obuví muselo dojít ke zrušení celé řady pracně budovaných firemních prodejen.

Pro budoucí rozvoj obuvnické a textilní výroby v ČR jako součásti Evropské unie hrají především ekonomické faktory, mezi něž patří stabilní ekonomické prostředí, nízká míra inflace, relativně nízké vstupní náklady na výrobu, kvalifikovaná pracovní síla a geograficky výhodná poloha dávají dobré předpoklady a možnosti i pro vzájemně výhodnou spolupráci se zahraničními investory.

ZÁVĚR

Při zpracování této diplomové práce jsem vycházel z jejího zadání a z požadavků Ústavu managementu a ekonomiky zastoupeného doc. Ing. Josefem Kubíkem, CSc., pod jehož vedením jsem práci vypracoval.

Cílem diplomové práce bylo stanovení konkurenční strategie firmy Arno v souvislosti ve vstupem ČR do EU. Práce se skládá ze dvou hlavních částí, části teoretické a praktické.

V teoretické části jsem nejprve definoval klíčové teoretické pojmy. Zabýval jsem se definicí pojmu strategie ve vztahu ke strategickému marketingu. Strategický marketing byl dále rozveden o pojmy strategický řídicí proces a strategický marketingový proces. V rámci strategického marketingového procesu byla popsána marketingová situační analýza, SWOT analýza a analýza konkurence.

Praktická část práce se skládá z analytické a projektové části. V analytické části práce jsem uvedl základní informace o firmě Arno, následované analýzou historického vývoje trhu s obuvnickým a textilním zbožím v ČR od roku 1989 až po současnost a analýzou konkurenčního prostředí, které působí na české firmy a podniky v současnosti po vstupu ČR do EU. Z provedených analýz vyplynulo, že největší ohrožení pro český trh s obuví a textilem a tudíž i pro firmu Arno představují levné importované výrobky z Číny a ostatních asijských zemí, které jsou v ČR prodávány prostřednictvím supermarketů, hypermarketů a velkých obchodních řetězců. Další formu ohrožení představují nelegálních tržiště a stánkoví prodejci, kteří jsou skrytě podporovaným jevem šedé ekonomiky. Výsledky analytické práce byly dále východiskem pro projektovou část práce.

Cílem projektové části bylo vypracování projektu stanovení optimální konkurenční strategie firmy Arno na základě výsledků a východisek z analytické části práce. Obsahem této části práce je návrh a realizace projektu, jehož náplní bylo stanovení marketingového plánu firmy Arno a definice konkrétních marketingových aktivit, které byly v rámci zvolené strategie realizovány. Tyto aktivity byly dále vyhodnoceny jako jednotlivé prvky marketingového mixu firmy Arno včetně přínosu zvolené strategie a realizace projektu na cenovou, produktovou, distribuční a propagační politiku firmy. Projektová část byla zakončena zhodnocením postupu a výsledků realizace projektu a prezentací mých poznatků a zkušeností, které jsem získal během vytváření této práce.

Hlavní přínos diplomové práce pro firmu Arno spočívá v konkrétním vymezení cílů, kterých chce firma v rámci stanovené konkurenční strategie dosáhnout. Za účelem dosažení těchto cílů byl v rámci projektové části práce formulován konkrétní marketingový plán včetně časového harmonogramu realizace a vyčíslení nákladů na realizaci tohoto plánu.

Věřím, že pokud vedení firmy přizpůsobí stanovené strategii taktické i operativní řízení, dosáhne ve střednědobém horizontu finančního plánování zvratu v současném trendu klesajících tržeb a bude v budoucnu představovat prosperující model strategicky a marketingově orientované firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-7169-996-9.
- [2] MEFFERT, H.: *Marketing management*. Praha: Grada, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [3] BARTES, F.: *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [4] PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [5] PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1994. 406 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [6] KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [7] KOTLER, P.: *Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola*. Přeložili Václav Dolanský a Stanislav Jurečka. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2001. 789 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [8] KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [9] MARUANI, L.: *Abeceda marketingu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. 227 s. ISBN 80-85603-95-0.
- [10] WESTWOOD, J.: *Jak sestavit marketingový plán*. Přeložil Jiří Vejdělek. 1. vydání. Praha: Grada, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.
- [11] TOMEK, J.: *Zásady tvorby marketingové strategie*. 2. vydání. Praha: Institut řízení, 1991. 69 s. ISBN 80-7014-035-6.
- [12] TOMEK, J.: *Marketing podniku: marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. 1. vydání. Praha: Aleko, 1991. 114 s. ISBN 80-85603-03-9.
- [13] BUREŠ, I.: *Poziční strategie v marketingu: jak profitovat z tržních nik*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 108 s. ISBN 80-85943-65-4.

- [14] BUREŠ, I.: *Marketingově řízená firma*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 101 s. ISBN 80-85603-24-1.
- [15] SVĚTLÍK, J.: *Interkulturní marketing a komunikace v zemích EU*. 1. vydání. Zlín: UTB ve Zlíně, 2001. 134 s. ISBN 80-7318-035-9.
- [16] SVĚTLÍK, J.: *Marketing pro evropský trh*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
- [17] VOŘÍŠEK, J.: *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1999. 324 s. ISBN 80-85943-40-9.
- [18] BOWMAN, C.: *Strategický management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 S. ISBN 80-7169-230-1.
- [19] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.
- [20] BETHLENFALVY, D.: *Mýty a realita Evropské unie: legendy, jimiž je opředeno přibližování ČR k EU*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí, 2000. 82 s.. ISBN 80-85864-86-X.
- [21] MICHEL, D.: *Business-to-business marketing: strategies and implementation*. 1st edition. New York: Palgrave, 2003. 469 s. ISBN 0-333-92195-X.
- [22] WARD, K.: *Financial Aspects of Marketing*. 3rd edition. Oxford: Butterworth, 1992. 434 s. ISBN 0-7506-1602-4.
- [23] VŠETEČKOVÁ, V.: Národní kultura posiluje reklamu. *Strategie*, č. 48/2004, s. 14 - 16. ISSN 1210-3756.
- [24] KAMEŠOVÁ N.: Jak se řídí v Evropě. *Moderní řízení*, červen 2004, s. 16 - 17. ISSN 0026-8720.
- [25] Obuv ničí nerovné podmínky na trhu. *Kožařství*, leden 2005, s. 6. ISSN 0023-4338.
- [26] MAYEROVÁ V., ŠLÁGR J.: Situace ve výrobě, dovozech, vývozech obuvi a ve spotřebě a prodeji obuvi v ČR. *Kožařství*, duben 2004, s. 11 - 13. ISSN 0023-4338.

- [27] PIERCY, N. F., LOW, G. S., CRAVENS D. W.: Consequences of Sales Management's Behavior- and Compensation-Based Control Strategies in Developing Countries. *Journal of International Marketing*, volume 12, number 3, 2003. s. 30 - 57. ISSN 1069-031X.
- [28] CHETTY, S., CAMBELL-HUNT, C.: A Strategic Approach to Internalization: A Traditional versus a „Born-Global“ approach. *Journal of international Marketing*, volume 12, number 1, 2004. s. 57 - 82. ISSN 1069-031X.
- [29] BEDNÁŘ, J.: 4P marketingu jako rozpracování marketingové strategie [online]. Marketingové noviny, 2003 [cit. 2004-12-07]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1641&Print_Able=Yes>
- [30] BEDNÁŘ, J.: *Jak vám může marketingový plan pomoci* [online]. Marketingové noviny, 2003 [cit. 2004-12-07]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1462&Print_Able=Yes>
- [31] CHLUDIL, J.: *Jak „přežít“ strategii* [online]. Marketingové noviny, 2002 [cit. 2004-12-07]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=820&Print_Able=Yes>
- [32] PRINC, M.: Marketingové plánování jako konkurenční výhoda [online]. Marketingové noviny, 2003 [cit. 2004-12-07]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1258&Print_Able=Yes>
- [33] WAWROSZ, P.: Strategické řízení a analýza podniku – nezbytná podmínka pro úspěšný růst [online]. Marketingové noviny, 2003 [cit. 2004-12-07]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104&Print_Able=Yes>

- [34] Ceník společnosti Seznam.cz a. s. [online]. Marketingové noviny, 2003 [cit. 2005-01-16]. Dostupný z WWW:

<<http://firma.seznam.cz/soubory/pdf/2k501HPSeznam.pdf>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces strategického řízení	14
Obr. 2. Postup při tvorbě a realizaci marketingové strategie.....	20
Obr. 3. Dílčí prvky marketingového mixu.....	21
Obr. 4. Konkurenční síly v odvětví dle Portera	22
Obr. 5. Současné sídlo a prodejna firmy Arno ve Zlíně – Kostelci.....	31
Obr. 6. Vývoj celkových tržeb firmy Arno za období let 1995 – 2004	32
Obr. 7. Vývoj výroby a importu obuvi v ČR po roce 1989	35
Obr. 8. Procentuální zastoupení cenové kategorie obuvnického zboží na celkovém sortimentu firmy Arno	57
Obr. 9. Procentuální zastoupení cenové kategorie textilního zboží na celkovém sortimentu firmy Arno	57
Obr. 10. Zákaznická karta firmy Arno.....	60

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Základní ceník služeb portálu Seznam	50
Tab. 2. Časový harmonogram projektu	55
Tab. 3. Rozpočet celkových nákladů projektu.....	56
Tab. 4. Přehled celkových tržeb firmy Arno za 1. čtvrtletní roku 2005 v rámci věrnostního programu projektu	60

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Reklamní plakát firmy Arno.
- P II Reklamní inzerce do Kaufland Tip magazínu.
- P III Ukázka katalogu firmy Arno.

PŘÍLOHA P I: REKLAMNÍ PLAKÁT FIRMY ARNO



DŮM MÓDY A ELEGANCE



ARNO[®] ZLÍN KOSTELEČ



**bezkonkurenční výběr obuvi,
šatů, kostýmků, obleků
a dalších doplňků
pro celou rodinu
za nejlepší ceny**

**Přesvědčte se!!
nebudete litovat**

**směr Zoo Lešná
2 km od Kauflandu**

**autobusové spojení:
linky 34,35,36**

**po-pá: 9⁰⁰-19⁰⁰
so: 9⁰⁰-12⁰⁰**



aktuální vzory obuvi na internetu - e-shop: **www.arno.cz**
tel: 57 791 5036 e-mail: **arno@arno.cz**

**PŘÍLOHA P II: NÁVRH REKLAMY DO KAUF LAND TIP
MAGAZÍNU**



DŮM MÓDY A ELEGANCE

arno[®]
ZLÍN
KOSTELEČ

směr Zoo Lešná po-pá: 9⁰⁰-19⁰⁰
2 km od Kauflandu so: 9⁰⁰-12⁰⁰

autobusové linky: 34,35,36

aktuální nabídka nabízených vzorů: www.arno.cz
tel: 57 791 5036 e-mail: arno@arno.cz

PŘÍLOHA P III: UKÁZKA KATALOGU FIRMY ARNO

ARNO[®]
ZLÍN
KOSTELEČ

**JARO - LÉTO
2005**



Ing. Jiří Ondra – ARNO
Kostelec 329
763 14 Zlín

IČO: 14655365
DIČ: CZ460412431

tel.: 577 915 036
fax: 577 915 054
e-mail: arno@arno.cz

aktuální nabídka: www.arno.cz

plážová obuv



468-46-a velikosti

23-27
28-34
35-41
39-45



621-1-31 velikosti

23-27
28-34
35-41
39-45



651-31-a velikosti

23-27
28-34
35-41
39-45



401-30 velikosti

23-27
28-34
35-41
39-45



Plážová a lehká rekreační obuv
je vhodná zejména ke koupání v moři,
ale i do venkovních a krytých bazénů

Obuv zaručuje dostatečnou ochranu
před poraněním chodidla i před
kožními chorobami