

Analýza konkurenčního prostředí jako součást marketingového strategického plánování

Marcela Langová

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita T. Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky – Vyšší odborná škola ekonomická, Zlín

určují

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

v akademickém roce 2004/2005

Student:	Langová Marcela
Obor:	Marketing

Vedoucí oboru Vám dle platných ustanovení zadává následující bakalářskou práci:

Název bakalářské práce:	Analýza konkurenčního prostředí jako součást marketingového strategického plánování
Pokyny pro vypracování:	Identifikace konkurence, Identifikace strategií konkurentů, Odhalení cílů konkurence, Odhad předností a slabin konkurence, Odhad pravděpodobné reakce konkurenta, Tvorba informačního systému, Výběr konkurentů pro útok
Seznam odborných zdrojů:	1. NEJEZCHLEB, L.: Základy marketingu 2. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., VAŠÍČEK, J.: Marketing v energetice 3. SZAJNA, J.: Network Marketing 4. BREMNER, J.: Profesionální síťový marketing 5. ROGERS, L.: Marketing 6. OPLETALOVÁ, S.: Obchodní dovednosti 7. KOTLER, P.: Marketing management 8. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Malý výkladový slovník marketingu 9. ČICHOVSKÝ, L.: Marketing konkurenceschopnosti (I). 10. HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing 11. SVĚTLÍK, J., SOUKALOVÁ, R.: Marketingová komunikace 12. KUBÍČKOVÁ, M.: Průzkum trhu 13. Strategie 14. www.marketingovenoviny.cz
Datum zadání:	8. 2. 2005
Termín odevzdání:	3. 5. 2005

Vedoucí práce: Ing. Jana Chlevišťanová

Oponent: Ing. Hana Brišová

Vedoucí oboru: Ing. Brišová

Ředitelka: Ing. Dofková

Ve Zlíně dne: 1. března 2005

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ JAKO SOUČÁST
MARKETINGOVÉHO STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

Bakalářská práce

Vypracovala: Marcela Langová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Chlevišťanová

Zlín 2005

ANOTACE

Tato bakalářská práce analyzuje konkurenci obuvnického průmyslu v České republice. Nezaměřuje se pouze na identifikaci konkrétní konkurence, její cíle, strategie, odhad pravděpodobné reakce, ale také na to, jak tuto analýzu provádět tak, aby to podniku pomohlo v boji o výhodné postavení na trhu.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Analýza konkurenčního prostředí jako součást marketingového strategického plánování“ vypracovala samostatně pod vedením ing. Jany Chlevišťanové.
K práci jsem použila literatury a pramenů, uvedených v seznamu.

V Březůvkách dne 3. 5. 2005

.....
podpis

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

V Březůvkách dne 3. 5. 2005

.....
podpis zástupce firmy

^{*)} nevyhovující škrtněte

Obsah

Úvod	5
Konkurence	6
Typologie konkurence	6
Co je třeba vědět o konkurentech	10
Identifikace konkurence	10
Identifikace strategií konkurence	12
Odhalení cílů konkurence	16
Odhalení předností a slabin	16
Odhalení pravděpodobné reakce	17
Tvorba informačního systému	19
Výběr konkurentů pro útok	21
Bilance orientace na zákazníka a konkurenci	21
Analýza firmy Kurt O. John	23
Historie firmy	23
KOJ v Německu	23
KOJ v Indii	24
KOJ v Portugalsku	25
KOJ v České republice	25
Identifikace konkurence	29
Analýza chování konkurence	37
Konkurence a vnější prostředí	38
Pořídíme si „video“ o konkurenci	40
Analýza dovozů do ČR	42
Rozdíly mezi ČR a EU	50
Závěr	53
Resumé	55
Seznam literatury	57

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolila: Analýza konkurence jako součást marketingového strategického plánování, protože si myslím, že sledování konkurence je sice pro podnikání velmi důležité, ale často opomíjené.

Představme si idylku. Jednáme, všechno vypadá velice dobře, zákazník už už vypisuje objednávku a v tom na nás vypálí záludnou otázku: „Potřeboval bych vědět, kdo vám na trhu konkuruje. Můžete mi to říct?“ Co teď?

Určitě neuděláme chybu, když se klienta zeptáme, proč to chce vědět. (Většinou má tendenci srovnávat ceny – a tomu musíme zabránit). Pokud řekneme, že žádná konkurence na trhu není, může to vypadat jako snaha tahat zákazníka „za nohu“ a stejně nezabráníme, aby si konkurenční firmy nezjistil sám. Postupujme tedy tak, aby se vlk nažral a koza zůstala celá – uvedeme konkurenty, kteří jsou obecně známí a ty, kteří nás absolutně nemohou svoji nabídkou ohrozit, neboť mají ještě horší podmínky než my (například delší dodací lhůty, kratší doby splatnosti, apod.).

I z tohoto důvodu je velmi důležité poznat naši konkurenci, studiem konkurence nemusí jen získat zbraň proti ní k útokům o prvenství na trhu, ale navíc se od ní můžeme mnohému přiučit. To nejdůležitější, na co bychom se měli při této analýze zaměřit je identifikace konkurence a její strategie, odhalení cílů konkurence, její přednosti a slabiny, odhad její pravděpodobné reakce, vytvoření si informačního systému pro zjištění potřebných údajů a výběr konkurentů pro náš útok.

Pro analýzu konkurence jsem si zvolila firmu Kurt O. John, spol. s r. o., Březůvky, ve které pracuji. Firma se zabývá výrobou obuvnických komponentů a obuvnický průmysl je v našem kraji velmi významný. Firma Kurt O. John má kromě České republiky také dceřiné společnosti i v Německu, Portugalsku, Rumunsku a Indii. I když se o nich v této práci jen zběžně zmiňuji, zaměřím se pouze na český trh, který je pro naši firmu nejvíce strategický.

Vynasnažím se zjistit co nejvíce informací o našich nejdůležitějších konkurentech, jejich tržní podíl, cíle a strategie, seznámím se s jejich produkty a hlavně jak si touto analýzou upevnit svou vlastní pozici na trhu v silné konkurenci.



KONKURENCE

V marketingovém pojetí je konkurenční prostředí místem, kde se střetává potřeba prostředí

Jako pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení, dimenzovaná marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je závislá u prodávajícího i kupujícího na konkurenčních výhodách nabízených produktů či služeb, které jsou jazýčkem na vahách kupujícího při volbě produktu nebo služby a dodavatele v rámci výběrových řízení.

Konkurenci můžeme definovat jako otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.

Konkurenti jsou definováni jako prvky množiny konkurence, které se vyznačují vektorovými silovými poli (konkurenčními silami), jež působí na konkurenci tak, aby rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující vliv a roli (tedy vysokou konkurenceschopnost) v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence.

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.

Marketing konkurenceschopnosti je cílené, uvědomělé a časoprostorové teoreticky zdůvodněné (metodologické) hledání strategií, taktik (včetně jejich praktických uplatnění) jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru.

Pro přípravu efektivních marketingových koncepcí musí firma sledovat jak zákazníky, tak svou konkurenci. Sledování zákazníků je obzvláště důležité u pomalu rostoucích a stagnujících trhů, neboť zde lze získat zákazníky jedině vítězstvím nad konkurencí.

Znát své zákazníky a rozumět jim nestačí. Ale od sedmdesátých let závisí rozvoj firem na podílu trhu, který dokáží vyrvat svým konkurentům. Devadesátá léta jsou **desetiletím zintenzivnění konkurenčního boje domácích i zahraničních firem**: diskuze o „marketingové válce“, „konkurenční zpravodajské systémy“ a podobná témata.

Typologie konkurence

1. Dle rozsahu konkurenčního působení:

- a) globální konkurence: působí svým rozsahem prakticky po celém světě a zasahuje podle míry otevřenosti a uzavřenosti všechny státní (národní) tržní prostory a stejně tak všechna alianční tržní seskupení,

- b) alianční konkurence – zasahuje svým rozsahem pouze jednotlivé národní tržní prostory a seskupení, která účelově vytvářejí jako ekonomická sdružení konkrétních států,
- c) národní konkurence – reflektuje konkurenci, která působí teritoriálně v území jednoho státu v rámci struktury makroekonomických a mikroekonomických pravidel dané tržní společnosti,
- d) mezi odvětvová konkurence – představuje sumu konkurentů, kteří působí ve více než jednom odvětví a současně obsahuje také substituenty jako konkurenty, kteří se snaží z jednoho odvětví ekonomiky přecházet do druhého,
- e) odvětvová konkurence – zahrnuje všechny konkurenty v rámci odvětví, ekonomiky a v nich se nacházejících trhů,
- f) komoditní konkurence - zahrnuje všechny konkurenty vyrábějící nebo distribuující stejné nebo podobné produkty zahrnuté v komoditní klasifikaci EU

2. Dle nahraditelnosti produktů v tržním prostředí

- a) konkurence značek – vzniká tehdy, když producent nebo distributor za svého konkurenta nebo konkurenty považuje ty subjekty, kteří nabízejí podobné výrobky a služby stejnému odběratelskému trhu za podobné ceny. Konkuruje si tedy v rámci stejné komodity různé značky produktů, jejichž nositelem jsou různí producenti. Příkladem jsou různé značky aut střední cenové třídy.
- b) Konkurence odvětvová – vzniká tehdy, když producent nebo distributor považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků, uspokojující stejnou nebo podobnou potřebu generovanou v příslušném odběratelském segmentu trhu. Příkladem jsou všichni výrobci aut.
- c) Konkurence formy – vzniká tehdy, když producent nebo distributor považuje za své konkurenty producenty, kteří dokáží uspokojit potřebu trhu různými formami nebo způsoby. Příkladem jsou všichni výrobci dopravních prostředků, kteří jsou schopni zajišťovat přepravu segmentu generujícího potřebu přepravy.
- d) Konkurence rodu – je charakteristická tím, když producent nebo distributor považuje za své konkurenty všechny subjekty, které soutěží o toky hodnot (např. peníze) daného segmentu trhu. Příkladem je producent, který chce službami komplexně obsluhovat tržní segment.

3. Dle počtu prodejců a stupně diferenciaci produktů

- a) ryzí (čistý) monopol – vzniká tehdy, jestliže pouze jeden subjekt ovládá v daném čase, na jednom odběratelském tržním segmentu, jedním určitým produktem, uspokojení generované poptávky. Příkladem je distribuce elektřiny ČEZ, a. s. na území ČR. Ryzí monopol může být : **státní** v případě, že trh ovládá firma vlastněná státem, nebo **soukromý** v případě, že trh ovládá přes snahu antimonopolních postavení státem privátní subjekt.

- b) Oligomonopolie - představuje takový typ konkurence v odvětví, když jeden subjekt ovládá v daném čase, na jednom odběratelském tržním segmentu, spektrem diferencovaných produktů uspokojení generované poptávky. Příkladem je společenství OPEC ovládající trh s ropou a plynem.
- c) Monopolistická konkurence – představuje takový typ konkurence, kdy mnoho subjektů uspokojuje v daném čase a prostoru tržní poptávku spektrem diferencovaných produktů. Příkladem jsou producenti automobilů distribuující spektru aut různých značek na území ČR.
- d) Dokonalá konkurence – představuje takový typ konkurence, kdy mnoho subjektů uspokojuje v daném čase a prostoru tržní poptávku stejným nebo velmi podobným výrobkem. Příkladem je mnoho producentů nabízejících maso na území ČR.

4. Dle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

- a) monopol – jde o konkurenci, která vykazuje nejvyšší stupeň vzájemného propojení ve výrobně distribučním procesu, jehož cílem je vytvořit dominantní konkurenční tlak v odvětví na odběratele.
- b) Kartel – jde o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila tržní prostor na segmenty, kde si jednotlivý konkurenti nekonkurují ani značkou, ani cenou.
- c) Syndikát – jde o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila nejenom tržní prostor a sjednotila ceny, ale také se dohodla na společné strategii a taktice uplatňované oproti ostatní konkurenci.
- d) Trast – jde o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila tržní prostor, sjednotila ceny, určila společnou strategii a taktiku proti ostatní konkurenci a současně se provázala i vzájemnou investiční politikou kapitálu.

Ve všech tržních ekonomikách se každý sám snaží vytvořit instituce, jejichž cílem by bylo dohlížet nad rozvojem konkurenčního prostředí a zabraňovat vzniku monopolů. Antimonopolní úřady totiž směřují k tomu, aby omezily monopolizaci komoditní, odvětvovou i mezi odvětvovou. Jen konkurenční prostředí je totiž hybnou silou evolučního vývoje.

Tendence k vytváření monopolů zpravidla brání rozvoji volné soutěže v tržním prostředí a tím i rozvoji konkurence.

V každém tržním prostředí je však zřejmé, že jednou z forem konkurenčního boje je vytváření nejprve kartelů prostřednictvím kartelových dohod, následně syndikátů, a ve finále trastů, kde se dokonce konkurence sjednocuje i prostřednictvím kapitálové provázanosti. Konkurenční boj tak nemusí být, jak by se zdálo na první pohled, jen bojem, ale může být také vyjednáváním při vytváření aliancí.

Efektivní marketing předpokládá dobrou znalost svých konkurentů. Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Firma se musí mít také na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování potřeb. Firma se musí snažit identifikovat své konkurenty použitím analýzy odvětví a analýzy trhu.

Firma musí neustále srovnávat své:

- výrobky
- ceny
- odbytové cesty
- propagaci.

Firma může zrovna tak zlepšovat jak svou „útočnou“ strategii, tak i strategii „obránnou“.

Konkurenční výhody

Výhody a konkurenční výhody jsou v rozhodovacím procesu motivem pro koupi konkrétního produktu z konkurenčního spektra výrobků a motivem pro volbu producenta nebo distributora z široké škály nabízejících producentů a distributorů.

První pohled je vázán logicky na konkurenční výhody, které ve své podstatě a nadstavbě obsahuje produkt. Druhý pohled je spjat s konkurenčními výhodami producenta nebo distributora. Oba pohledy je nutné vnímat samostatně, neboť na produkt a na jeho producenta či distributora jsou vázány odlišné konkurenční výhody.

1. Nositelem je produkt:

- skupina konkurenčních výhod vázaných na cenu (cena spotřebitelská, prodejní, hodnotová, přiměřená, luxus a cena, novinka a cena, technická dokonalost a cena, značka a cena, provozní náklady)
- výhody vázaných na finanční systém koupě (koupě za hotové, na úvěr, pořízení předmětu formou leasingu, bezhotovostní platba)
- výhody vázané na jakost produktu (produkt je držitelem certifikátu ISO 9000, je vyráběn podle ISO 9001, vyráběn v souladu s TQM, označený značkou Hand Made, označený značkou Czech Made, označený značkou Made in ..., označený značkou certifikační instituce, trvanlivost produktu, stupeň konzistence, spolehlivost, opravitelnost, značka jako standard kvality)
- výhody vázané na balení produktů (obal jako ochrana produktu, obal jako prodejní jednotka, obal jako součást kvality, obal jako lákadlo pro koupi, obal jako prezentační médium, obal jako náhrada prodáváče)
- výhody vázané na logistiku a dopravu produktu (rychlost přepravy, cena přepravy počet distribučních linií a tras, volba dopravce)
- výhody vázané na informace poskytnuté odběrateli o produktu (rychlost informací úplnost a komplexnost informace, formát informace, médium pro šíření informací, srozumitelnost informací, psychologicko-sociologický aspekt informací, dostupnost informací, návod k použití, reference o koupi, zaškolení obsluhy u složitějších produktů)
- výhody spojené s distribučními liniemi a trasami (počet, čas, náklady spojené s transportem produktu, náklady spojené s prodejními přírážkami, prodejní bonusy a množstevní rabaty)
- výhody spojené se servisními službami (prostorová síť servisních služeb, cenová dostupnost, délka opravy, komplexnost servisní sítě, dárek za věrno servisní síti)
- ostatní výhody spojené s produktem (novinka, inovace, kvalitní desing, technické řešení, stavebnicové řešení, flexibilita a rychlost, idividualizace výroby, ovladatelnost produktu, životní cyklus produktu, image produktu, značka, pojištění produktu, důvěra k produktu)

2. Nositelem je producent:

- výhody vázané na cenu, na systém koupě, výhody spojené s jakostí a kvalitou, vázaných na balení, na logistiku a dopravu, na získávání a sdílení informací, výhody spojené s distribučními trasami a liniemi, se servisním zázemím a ostatní výhody

Co všechno potřebuje firma vědět o svých konkurencích?

Kdo jsou hlavní konkurenti?
 Jaké jsou jejich strategie?
 Jaké jsou jejich cíle?
 V čem jsou jejich přednosti a slabiny?
 Jakou podobu může mít jejich reakce?

Společnost musí sbírat informace o strategiích, cílech, slabinách, přednostech a možných způsobech reakce konkurentů. Firma potřebuje znát strategie všech svých konkurentů pro identifikaci nejbližších konkurentů a přijetí příslušných opatření. Potřebuje znát cíle konkurentů pro odhad jejich další akcí a reakcí. Znalost silných a slabých míst konkurence umožňuje rozvinout strategii, při které získá firma výhody tam, kde je silná. Znalost konkurentových možných způsobů reakce pomáhá firmě zvolit způsob a čas svých akcí.

Identifikace konkurentů

Informace o konkurencích je třeba sbírat, interpretovat, třídit a rozšiřovat nepřetržitě. Ale přesto, že je dnes orientace na konkurenci důležitá, není radno ji přehánět.

Pole skutečných a potenciálních konkurentů je mnohem širší. Firmy se zde musí vyvarovat „krátkozrakosti“. Mnohem častěji je firma „pohřbena“ latentním konkurentem než běžným konkurentem.

Podle nahraditelnosti výrobků můžeme rozlišovat 4 úrovně konkurentů:

1. Firma může za své hlavní konkurenty považovat firmy, které nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny.
2. Firma se může k otázce konkurence stavět širěji a považovat za své konkurenty výrobce podobných výrobků všech tříd.
3. Firma může vidět záležitosti ještě širěji a považovat za své konkurenty všechny firmy, které nabízejí podobnou službu.
4. Nejširší způsob nahlížení je, že za konkurenta musí být považován každý, kdo soupeří o tytéž zákaznickovy peníze.

Konkurenty lze **rozdělit** podle: - průmyslového pohledu
 - tržního pohledu

Průmyslové pojetí konkurence

Průmysl je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny vzájemně se nahrazovat (automobilový průmysl, olejářský průmysl).
Výrobky s vysokou vzájemnou elasticitou poptávky (čaj, káva).

Počet prodejců a stupeň diferenciaci

Výchozím bodem pro charakteristiku průmyslu je, zda je zde jeden, dva, několik nebo mnoho prodávajících a zda je nabídka homogenní nebo vysoce diferencovaná.

Bariéry vstupu a pohyblivosti

Jednotlivé průmysly se značně liší obtížností, s jakou je do nich možné vstoupit (je snadné otevřít novou restauraci, ale je obtížné zahájit výrobu automobilů).

Rozsah vstupních bariér závisí na:

- výhodách diferenciaci výrobku – přímo závisí na velikosti preferencí odběratelů
- nákladových výhodách – velikost vyráběných sérií a efekty ze zkušenostní křivky
- rozsah investic – omezuje okruh podniků vstupujících na trh, technologie a budovy
- doba a náklady výzkumu a vývoje – představují fixní náklady s vysokou rizikovostí
- náklady na marketing – jsou vysoké především u trhů se značkovými výrobky
- nutné vnitropodnikové změny – vyžadují nejen náklady ale změnu myšlení

Základní překážky vstupu jsou: - vysoká kapitálová náročnost

- patenty a licence
- územní podmíněnost
- suroviny
- nutnost pověsti apod.

Tržní stadium systém sledování trhu ve vztahu k životnosti výrobků a vstupu konkurentů na trh, základním nástrojem je budování dostatečných tržních bariér pro omezení vstupu.

Fáze pro růst trhu láká mnoho podniků k vstupu na trh, etablované podniky budují vstupní bariéry, vzniká vysoká intenzita soutěže, může se snížit rychlémi inovacemi. Pokud podnik nemůže udržet inovační tempo nastává u těchto podniků boj o tržní podíl.

Stagnující trh je charakteristický nejvyhranějším konkurenčním bojem, je zde přebytek kapacit a firmy musí racionalizovat svoje přístupy, cenové války vedou obvykle k poklesu zisku – vyžadují náklady, jsou zde obvykle realizovány inovace marketingových postupů více než inovace výrobků. Místo růstu podílu na trhu jde zde o obhájení a konsolidaci stávajícího stavu.

Smršťování trhu je charakterizováno velkým počtem odchodů firem z trhu a snižující se konkurencí, rozhodující je míra bariér odchodu z trhu, která limituje potřebu hájení dosavadní pozice, je zde vliv kapitálu vázaného na likvidační hodnotu pokud tuto není možno využít jinde.

Bariéry zmenšení a výstupu

Za ideálního stavu by nemělo být problém opustit průmysl, ve které už není atraktivní profit, ale i zde se často vyskytují překážky. Např. pro uvolňované pracovníky je nutné

vytvořit sociální plány, zásoby zbylých výrobků a polotovarů musí být odepsány, v období zamýšleného ukončení výroby obvykle klesá produktivita, řešení závazků k dodavatelům a zákazníkům může vést ke smluvním pokutám, odchod z trhu vyžaduje také určitou část správních výdajů s tím spojených, emocionální a sociální výhrady managementu, interpretuje situaci zkresleně

Struktura nákladů

Každý průmysl má svou specifickou skladbu nákladů (suroviny pro hutě, suroviny pro hračky), která ovlivňuje jeho chování. Platí všeobecná snaha je snižovat.

Vertikální integrace

V některých průmyslech se firmám vyplatí integrovat (dobrým příkladem integrace je Naftařský průmysl, který zahrnuje vyhledávání nalezišť, těžbu, rafinaci a chemické zpracování).

Všeobecný dosah

Některé průmysly mají místní význam, zatím co jiné jsou globální (ropa, letecké motory, fotoaparáty). Zde podnikání na globální fázi – nové technologie.

Tržní pojetí konkurence

Dvojitý pohled: 1. výrobce stejného zboží – psací stroje

2. výrobce zboží jež ho nahradí – pero, počítač

Místo sledování firem vyrábějících tentýž výrobek se můžeme zaměřit na **firmy uspokojující stejnou potřebu zákazníků, nebo sloužící stejné skupině zákazníků** (výrobce psacích strojů zpravidla vidí své konkurenty v ostatních výrobcích psacích strojů). Možno posuzovat i výrobce čehokoliv, co odčerpává peníze zákazníkovi.

Klíčem k identifikaci konkurentů je tržní analýza průmyslu prostřednictvím mapy tržního bojiště.

Identifikace strategií konkurentů

Nejbližší konkurenti jsou ti, kteří se zaměřují na tentýž cílový trh a používají stejnou strategii.

Strategická skupina je skupina firem, uplatňujících stejnou strategii na daném trhu.

Potřeba podrobné charakteristiky konkurence:

- kvalita výrobků a jejich rysy,
- vlastnosti, sortiment, služba zákazníkům,
- cenová politika, způsob a rozsah distribuce
- obchodní strategie, reklamní a propagační programy
- výzkum, vývoj, výrobu, nákup, finance a ostatní strategie

Mnohotvárné změny prostředí, ve kterém podnik pracuje zpochybňují jednostrannou orientaci na zákazníka. Vzniká nutnost diferencovaného uvažování o konkurenčních

strategiích orientovaných na odběratele. Proto je nutno vycházet z omezeného počtu základních strategických dimenzí. Jsou to:

Preferenční strategie: inovační orientace, jakostní orientace, orientace na značku, šíře programu

nákladová orientace – je považována za předpoklad pro strategii – cena – množství

Inovační strategie

- vyžaduje zvýšení nákladů na výzkum, přináší větší podíl nových výrobků ve výrobním programu, zvyšuje se úloha času jako měřítka úspěšnosti vývoje (vstup na trh), ale i uspokojení aktuální potřeby
- základem je pionýrská orientace – vybudování nositele progresivního technologického image

Realizace inovačních výhod musí akceptovat následující předpoklady úspěšnosti:

inovační strategie předpokládá cílený management v oblasti výzkumu a rozvoje nových technologií

musí být stanoveny inovační cíle (podíl nových výrobků ve výrobním programu)

zesílené propojení technických a tržních aktivit – inovačně zaměřený management průsečíkových míst

podpora inovační angažovanosti spolupracovníků – systém odměňování a akceptování neúspěchů

zabezpečit udržení inovační strategie formou patentů, utajení průmyslového vlastnictví a know-how

Orientace na jakost

Vysoká kvalita je doprovázena obvykle relativně vysokou cenou. Podle literatury není ustálen pojem „kvalita“ a sestává z objektivních a subjektivních komponentů.

- objektivní kvalita, technická kvalita spojená s nabízejícím (kontrola kvality, specifikace parametrů)
- subjektivní kvalita je spojená s odběratelem a je hodnocením výrobku nebo podniku zákazníkem
- nové hodnocení kvality je vyjádřeno stupněm plnění potřeb odběratele

Soubor zahrnující užité vlastnosti výrobků je složen z následujících kritérií:

Užitečné vlastnosti: jsou nejdůležitějším funkčním hlediskem, obvykle jsou relevantní k uživateli.

Trvanlivost: je mírou životnosti výrobku a navazuje na ekonomické a technické komponenty.

Vybavenost: kvalitativní dimenze užité vlastnosti, je považována za sekundární.

Souhlas s normami: určuje, jak se parametry shodují s obecně uznávanými normami (funkce škod).

Estetičnost: zahrnuje styl a design a je především subjektivním posouzením kvality.

Spolehlivost: je pravděpodobnostní dobou, po kterou výrobek pracuje bez poruch, je tím důležitější, čím je dražší výpadek funkce a jeho oprava.

Soubor služeb – zahrnuje služby poskytované doprovodně s výrobkem:

Věcné a personální vybavení znamená odbornost pracovníků a jejich technické vybavení.

Spolehlivost provádění služeb spolehlivost a odpovědnost za poskytované služby.

Pohotovost, se kterou je možno podpořit odběratele při řešení jeho problému.

Hodnověrnost vlastní kompetence, zdvořilost a důvěryhodnost pracovníků.

Porozumění pro zákazníka schopnost plnit a pohotově přijmout přání zákazníka.

Strategie orientovaná na kvalitu vychází z dynamického rozdílu chápání technické a vnímané kvality. Chápání dynamické kvality vede k expanzivní kvalitativní strategii, blíží se strategii „outpacking“. Teorie i praxe potvrzují, že realizace kvality na základě TQM (Total Quality Management), vyžaduje aby na všech úrovních v organizaci bylo realizováno vědomí vysoké kvality.

Rozlišujeme tři oblasti plánování kvality:

FILOZOFIE PLÁNOVÁNÍ KVALITY tvoří kvalitativní základ v orientaci firmy na kvalitu.

ŘÍZENÍ KVALITY zahrnuje nástroje jako normy, informace, komunikace a postupy pro jejich kontrolu ve formě auditu kvality. Zavedení standardů je v popředí systému zajištění kvality.

Vychází ze:

- zabránění vadám (plánování, trénování a školení)
- hodnocení vad (dozor a přezkoušení)
- interní závady (opravy a zmetky)
- externí závady (případy garance a ručení)

PROSAZOVÁNÍ KVALITY je realizováno přizpůsobením organizace, decentralizace jen za podmínky pružné reakce, projekční týmy mají jen podpůrný význam.

Orientace na značku

Je především určována image výrobku, reklamním působením a postavením v obchodním kanálu. Je využívána především tam, kde nelze použít jiných atributů a musí především přinášet:

- o jedinečné poselství o vlastnostech výrobku
- o zprostředkování tohoto poselství nezaměnitelným způsobem podporujícím emoce kupujících
- o musí být přednášeno intenzivní komunikací s podporou dalších účinných opatření

Šíře programu

Je vymezena možností nabídky širokého sortimentu a také flexibilitou umožňující nabídnout specifické varianty výrobku nebo služeb pro zákazníky.

Využíváme managementu synergie, to znamená při širokém sortimentu současné možnosti využití společných výrobních postupů, technologie a komponent pro dosažení co největší výhody v úspoře nákladů. Snažíme se dosáhnout co nejvyšší redukce nákladů.

Orientace na náklady

Je charakteristická především nízkými přímými náklady, vznikají na základě degrese s firmou vyráběného množství – využití zkušenostní křivky. Lze rozšířit o degressi fixních nákladů, která vychází z úspor průměrných nákladů a navazuje na tuto metodu širokou standardizací zboží.

Tyto postupy vedou k zavádění flexibilních technologií, které mohou v blízké budoucnosti relativizovat potenciální efekt degrese. Jde o variantu segmentace výroby na více účelové prvky a prvky nutné pro splnění speciálních požadavků zákazníků.

Potenciál k realizaci efektu degrese a zkušenostní křivky

Závisí na řadě vnitropodnikových faktorů, především mohou být prosazeny v centrálně řízených organizacích s funkční strukturou, ve které jsou jednoznačně určeny odpovědnosti a kompetence. V oblasti nákupu mohou být realizovány Global Sourcing a Just in Time, které snižují vázanost kapitálu. Mimo to je nutné optimální sladění materiálového hospodářství a logistiky.

Na uvedená opatření navazují inovační procesní technologie, které mají vliv na nákladovou stránku a je nutno je přiřadit k prvkům ovlivňujícím základním způsobem úspěch organizace. Tržně zaměřený význam má tato strategie v okamžiku kdy je nákladová výhoda přeměněna do výhody ceny. Není nutné hned v první fázi promítat úspory do cen, je možné úspory z prodeje využít v první fázi pro zlepšení příspěvků na úhradu zlepšení v jakosti, inovacích nebo technologii.

FAKTORY URČUJÍCÍ KONKURENCI V MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍCH:

Při kladení důrazů na konkurenci ve strategických úvahách je nutné předem stanovit budoucí postavení podniku v konkurenčním prostředí, aby byly zdůrazněny dlouhodobé způsoby chování vůči konkurenci. Je nutno rozlišovat analýzu soutěže a analýzu konkurentů.

Strukturní determinanty intenzity soutěže:

Jako strukturní aspekty musíme analyzovat a následně hodnotit hybné síly soutěže, tržní formy, tržní stadium a rovnováhu soutěže.

Hybné síly soutěže: (Porter 1992)

Tři faktory (aktuální konkurence, dodavatelé a odběratelé) s ohledem na soutěž podnik přímo ovlivňují, substitute zboží a noví konkurenti představují přímé ohrožení podnikové pozice.

Aktuální konkurence není jedinou podmínkou chování na trhu, musíme znát aktuální konkurenty.

Odběratelé vlastní určitou vyjednávací sílu, ovlivňují rentabilitu a podnikatelské aktivity, závisí na:

- jak vysoký je stupeň koncentrace na straně poptávajících
- jak vysoký obrát podnikání přináší na straně odběratelů
- jak malá je diferenciací jednotlivých výrobků
- jak zanedbatelná je celková změna nákladů, při změně nabízejícího
- jak vysoká je transparentnost informací
- jaké jsou možnosti vertikální zpětné integrace

Dodavatelé působí cenami dodávaných produktů, jakostí, dodávek a omezením množství, závisí na:

- jak vysokém stupni je koncentrace na straně dodavatelů
- tom jak podnik je pro dodavatele důležitým zákazníkem

- tom jak důležité postavení má produkt z hlediska podnikání
- tom jak dodávané produkty jsou silně diferencované a dopravní náklady vysoké
- tom jaké existuje nebezpečí vertikální integrace vpřed

Substituční zboží jsou výrobky, které plní stejný účel, avšak jsou založeny na jiné technologii.

Nová konkurence určuje druh a výši bariér vstupu pro nové konkurenty zvenčí na trh a sleduje reakce na jejich vstup ze strany již etablovaných podniků.

Potenciální konkurence může být identifikována u následujících skupin podniků:

- podniky, které nepatří k trhu ale mohou lehce překonat vstupní bariéry
- podniky, pro které by vstup na trh znamenal značný synergický efekt
- podniky, pro které je vstup na trh logickým důsledkem jejich strategie
- odběratelé, kteří chtějí realizovat integraci směrem vpřed nebo vzad

Odhalení cílů konkurence

O co konkurent na trhu usiluje?

Co stimuluje jeho chování?

Je užitečné, osvojit si pro začátek axióm, že každý konkurent chce dosáhnout maximálního čistého zisku.

Alternativním přístupem k problému je úvaha, že každý konkurent má několik cílů a pohnutek, kterým přikládá různou váhu (zisk, podíl na trhu, tok hotových peněz, přední technologie, úroveň služeb).

Cíle konkurentů jsou určovány mnoha faktory (velikost, historie, současné řízení, ekonomika).

Firma musí také sledovat konkurentovy expanze.

Odhad předností a slabín konkurence

Firma musí identifikovat přednosti a slabiny svých konkurentů.

Prvním krokem firmy musí být sběr nejnovějších informací o podnikání svých konkurentů, obzvláště pak o:

1. prodeji
2. podílu na trhu
3. zisku
4. návratnosti investic
5. obratu peněz
6. nových investicích
7. využití kapacit.

Firmy se zpravidla dozvídají informace o svých konkurentech:

- ze sekundárních informací
- osobní zkušenosti
- z doslechu.

Mohou rozšířit své znalosti prováděním primárního marketingového průzkumu mezi zákazníky, dodavateli a obchodníky.

Tři vlastnosti, které je možno sledovat:

- podíl na trhu ve vztahu k ostatním konkurentům
- podíl na vědomí
- podíl zákazníků, kteří jmenují daného výrobce
- podíl na oblibě

Firma, jejíž podíl na vědomí a oblibě roste, zvýší i svůj podíl na trhu a ziskovosti.

Důležité je trvale budovat pověst a oblibu mezi zákazníky.

Další faktory, které lze u konkurence sledovat, jsou jejich finanční přednosti a slabiny.

Finanční situaci konkurenta lze zjistit podle pěti klíčových ukazatelů:

1. Poměr likvidity – plnění krátkodobých finančních závazků v době splatnosti
2. Struktura čistého jmění – plnění dlouhodobých závazků vůči věřitelům
3. Míra ziskovosti
4. Míra obratu – poměr objemu prodeje ve sledovaném období k průměrným pasivům
5. Míra jistoty akcií – měří se podle změn průměrných zisků nebo hodnot na burze

Nakonec musíme při pátrání po slabinách a přednostech svých konkurentů zjistit jejich představy o podnikání na trhu, které už neplatí.

Odhad pravděpodobné reakce konkurenta

Konkurent má určitou filozofii podnikání, vnitřní kulturu a vnitřní přesvědčení.

Konkurentovy cíle, přednosti a slabiny předurčují jeho reakci na činnost jiné firmy (např. snížení cen, rozšíření nabídky, uvedení nového výrobku na trh apod.).

Zde je několik typů konkurentů podle reakcí:

1. Laxní konkurent – poznat příčiny nečinnosti
2. Vybíravý konkurent – odpovídá jen na některé útoky
3. Konkurent tygr – reaguje rychle a důrazně na jakékoliv ohrožení, bojuje až do konce
4. Scholastický konkurent – jednání se nedá předvídat, někdy reaguje, někdy ne

Některé závěry jeho pozorování o možných stavech **konkurenčních vztahů**:

1. Jestliže konkurenti jsou téměř identičtí a podnikají stejným způsobem, pak jejich konkurenční rovnováha je nestálá – stačí snížit ceny, cenové války
2. Jestliže jeden z hlavních faktorů je kritický faktor, konkurenční rovnováha je nestálá – rozdíly v nákladech, jiná technologie, možnost snížení ceny
3. Jestliže je více faktorů kritických, může každý konkurent získat převahu v jednom z nich, a tím být různě zajímavý pro zákazníky. Čím je více kritických faktorů, tím více může na trhu působit konkurentů v naprosté shodě (možnost rozdílu v kvalitě, ceně, službách).

4. Čím menší je počet kritických faktorů, tím méně firem se může podílet na průmyslu (je-li jen jeden faktor, pak je místo pro 1-3 konkurenty).
5. Poměr 2:1 v podílu na trhu se zdá být rovnovážným bodem mezi dvěma konkurenty, za kterého není ani praktické ani výhodné pro žádného z konkurentů zvětšovat či zmenšovat svůj podíl na trhu.

Rival si je dobře vědom, co může získat spoluprací a co ztratit bojem.

Chování zaměřené na konkurenci: lze identifikovat čtyři základní strategie:

Kooperační strategie – tuto strategii využívají podniky, které nemají žádnou podstatnou konkurenční výhodu, proti konfrontaci dávají přednost mlčky projevenému souhlasu s podnikatelskou politikou v určitém rozsahu. Jsou rozeznávány:

- *formální kooperace* – nejrozšířenější forma, její provedení je závislé v konkrétním místě
- *licenční smlouvy* – úplatný převod práv k technologii, zkušenostem a výrobkům s právní ochranou, kterou vlastní poskytovatel licence, umožňuje přístup k novým trhům
- *smluvní výroba* – výroba probíhá pod přímým dohledem, umožňuje přístup ke strategickým surovinám a jiným nákladově příznivým vstupům přes zadavatele výroby
- *manažerské smlouvy* – poskytovatel kapitálu si smluvně zajišťuje podíl na vedení organizace
- *John Ventura* – spolupráce probíhá uvnitř funkčního úseku za přímé spolupráce poskytovatele

Konfliktní strategie – jsou spojeny s utvářením cílů, vedoucích až k tržnímu vůdcovství, konfrontace s konkurenty je především při prodeji výrobků. Ofenzivní postup je rozlišován jako:

- *přímý útok* – zacílený na hlavní výrobky konkurence, zlepšení vlastních výrobků k dosažení snížené ceny
- *obklíčení* – je zaměřen na rozmělnění tržního postavení konkurenta z více stran, mimo hlavní výrobek
- *boční útok* – má za cíl odkrýt slabé nebo nechráněné postavení konkurence a následně zaútočit

Strategie úhybná a přizpůsobení

- *úhybná strategie* – inovačními aktivitami čelí tlaku konkurence, zásadou strategie je předpoklad včasné výstavby bariér pro vstup na trh a využití efektu specializace a zkušeností
- *strategie přizpůsobení* – zaměřuje se na udržení dosažené pozice výrobek-trh, je reakcí na konkurenci.



Tvorba informačního systému

Sběr informací o konkurenci stojí mnoho peněz, ale nesbírání informací je ještě dražší. Firma musí vytvořit svůj informační systém efektivním způsobem. Zde jsou čtyři hlavní kroky: 1. Založení systému – identifikace nejdůležitějších informací, zdroje, řídicí osoba

2. Sběr informací – sběr z terénu i z tištěných zdrojů. Neporušit morální a etické vazby
3. Hodnocení a analýza – prověření, interpretace, třídění
4. Předávání a zpětná reakce

Ad 1) Definování problému – zpracování projektu výzkumu

Definování problému a určení cíle výzkumu je mnohdy nejdůležitějším krokem v celém marketingovém výzkumu. Lze říci, že:

„Dobře definovaný problém je napůl vyřešený problém.“

Po vyjasnění toho, co je předmětem výzkumu, jaké informace má přinést, je obvykle zpracováván plán či projekt výzkumu. Ten obsahuje všechna podstatná fakta vztahující se k výzkumnému úkolu. Je zde určen cíl výzkumu, metody, techniky výzkumu, velikost zkoumaného vzorku, způsob zpracování informací a další skutečnosti, potřebné pro řešení. Součástí projektu je rovněž cena a termíny, v jakých budou jednotlivé kroky uskutečněny.

Analýza situace a určení zdrojů informací

Po definování základního problému, který chceme výzkumem řešit, je užitečné provést analýzu situace v informační oblasti, tj. které informace jsou pro řešení potřeby, které z nich dostupné a které je zapotřebí zjišťovat. Rozhodnutí o tom, které zdroje informací využijeme, je tedy další fází výzkumu. V podstatě pracujeme s primárními a sekundárními zdroji informací.

Řada výzkumných organizací provádí vlastní agenturní šetření, jejichž výsledky „prodává“ za menší částky, než stojí zadání vlastního výzkumu. Lze využít informací, které shromažďují reklamní agentury, některá vydavatelství, odborné časopisy, adresáře obsahující seznamy obchodních a profesních asociací atd. Například Česká marketingová společnost má vlastní knihovnu a shromažďuje informace z celé řady oblastí.

Ad 2) Sběr informací – získávání primárních informací

(Základní metody - pozorování, dotazování, experiment)

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem primární informace získáme, jaký typ výzkumu použijeme, závisí nejen na charakteru problému, který řešíme, ale i na časových a finančních možnostech. Jedno z možných členění výzkumu je členění na kvantitativní a kvalitativní.

Za základní rozdíl těchto dvou typů výzkumů můžeme považovat to, že kvantitativní výzkum zjišťuje především faktické, kvantitativně zjistitelné údaje, u nichž v další fázi zkoumá závislosti a vztahy mezi příčinami a následky. Kvantitativní výzkum může rovněž přinést poznatky o životním stylu, cenách, nákupních úmyslech obyvatel aj. Např. lze vypočítat, kolik procent dotázaných používá určitý výrobek, i průměrnou spokojenost s ním. Podstatou kvalitativního psychologického výzkumu je analýza vztahů, závislostí a příčin, přímo u zkoumané jednotky a jejich zobecnění. Kvalitativní výzkum často hledá podrobné odpovědi na otázky „proč“.

Ad 3) Analýza a interpretace informací

Po shromáždění údajů prostřednictvím kteréhokoli typu výzkumu následuje jejich analýza a interpretace. Při kvantitativním výzkumu tento krok představuje statistické veličiny vyjadřující např. četnosti výskytu, střední hodnoty, míry závislosti mezi proměnnými.

Existují počítačové programy „statistical package“, které tento krok zjednodušují. Je také hodnocena reprezentativnost získaných údajů i jejich validita, tj. do jaké míry získané údaje opravdu hodnotí to, co hodnotit mají. U kvalitativního výzkumu je analyzován každý jednotlivý „případ“, jsou vyhodnocovány použité nepřímé psychologické postupy, jde o nalezení příčin, motivů.

Výběr metod pro analýzu zjištěných dat je závislý na cíli výzkumu a typu výzkumu, který jsme adekvátně tomuto cíli zvolili. U kombinovaných metod výzkumu, tedy tam, kde jsme použili metody a techniky obou typů výzkumů, je nutné kombinovat i vyhodnocovací postupy.

Ad 4) Závěrečná zpráva – řešení problému

Závěrečný krok představuje zpracování a prezentaci závěrečné zprávy, ta musí obsahovat:

- stanovení předmětu a cíle výzkumu
- přehled metodických postupů
- popis zkoumaného souboru
- shrnutí základních poznatků výzkumu
- doporučení pro řešení zkoumaného problému

Výsledky výzkumu jsou podkladem pro marketingová rozhodnutí pro řešení problému, který byl předmětem šetření. Závěry výzkumu by měly managementu dát informace, které je možné aplikovat na plánování marketingové strategie, či dát informace, či dát odpověď na řadu konkrétních otázek, jako je např. vliv jednotlivých faktorů na prodej výrobků, image značky či efektivnost působení propagačního mixu.

Výběr konkurentů pro útok

Na základě informací o konkurentech rozdělujeme:

Silní konkurenti versus slabí: Většinou snaha soustředit se na slabé firmy, ale tak se získá jen malý efekt. I velké firmy mají svá slabá místa, útočník může prokázat své kvality.

Blízcí versus vzdálení konkurenti: Nejvíce se soutěží s konkurenty, kteří se nejvíce podobají. Jejich likvidace však může přinést silnější soupeře (vzdálené firma koupí upadající a založí filiálku).

„Dobří“ versus „špatní“ konkurenti: Dobří konkurenti hrají fair – play, dodržují pravidla průmyslu, rozumný poměr cen a nákladů, preferují zdravá odvětví, omezují se na určitou část průmyslu, motivují ostatní pro dosažení nízkých nákladů a diferenciaci, akceptují obecnou úroveň svého podílu na trhu a zisku, neskupují akcie.

Dobré firmy mohou usilovat o odstranění špatných konkurentů prostřednictvím licencí, selektivního reagování a koalic. Dosáhnou toho, že konkurenti:

- a) nebudou usilovat o zničení jeden druhého
- b) budou dodržovat pravidla hry
- c) každý se bude od ostatních nějak diferencovat
- d) nebudou si navzájem skupovat akcie

Významným faktem je, že firma potřebuje konkurenty a může z nich mít strategické výhody:

1. Snížení antitrustového rizika
2. Zvyšuje celkovou poptávku
3. Vede k diferenciaci
4. Poskytuje „nákladovou stříšku“ méně efektivním výrobcům
5. Podílí se na nákladech na rozvoj trhu a prověřuje novou technologii
6. Zvětšuje podnikatelskou sílu proti odborům a regulátorům
7. Může sloužit méně atraktivním skupinám trhu

Bilance orientace na zákazníka a orientace na konkurenci

Firma orientovaná na sledování konkurence může téměř ztratit přehled o chování zákazníků. Jednání na bázi „trh – trh“.

Firma orientovaná na konkurenci:

- rozvíjí bojovou orientaci
- hledání slabin u sebe a u protivníků
- příliš reaktivní jednání
- nepozoruje chování zákazníka, ale pouze konkurenci
- absence vlastních cílů a závislost na konkurenci

Firma orientovaná na zákazníka:

Lepší postavení z hlediska identifikace nových příležitostí a založení dlouhodobých strategií. Zhodnocení, které skupiny zákazníků, a které potřeby uspokojit.

V raném stádiu firmy nevěnovali pozornost ani zákazníkovi ani konkurenci (orientace na výrobek). V druhé fázi si začali všímat zákazníků (orientace na zákazníka). Ve třetí fázi orientace na konkurenci. Dnes je většina firem orientovaná tržně – sleduje zákazníka i konkurenci.

Analýza konkurence firmy Kurt O. John

Historie firmy



Kurt O. John Shoe Components je jeden z celosvětově vedoucích a nejváženějších výrobců obuvnických komponentů se 100% vlastnictvím provozů v Německu, Portugalsku, Česku a Indii. Firma Kurt O. John byla založena 1961 v Německu se sídlem v Münchweileru (160 km jižně od Frankfurtu). Nejprve se vyráběly krycí patníky pro podpatky, 1969 se k tomu připojily podešve a 1972 podpatky. Během času byly dostavěny dodatečné výroby v jiných zemích. První firma v zahraničí byla otevřena 1987 v Portugalsku, druhá 1992 v České republice a třetí 1994 v Indii. Společná roční produkce všech čtyřech firem dohromady činila více než 18 miliónů párů podešví a podpatků, které byly vyrobeny celkově asi 450-ti zaměstnanci.

Ve vlastním modelovém oddělení ročně vznikne více než 100 nových modelů, které neustále rozšiřují a aktualizují velký sortiment více než 1.000 různých výrobků.

Vlastní výkonná formárna zajišťuje krátké dodací lhůty a spolehlivé dodací termíny pro získání zákazníků.

Kompletní kolekce je předváděna, kromě vlastních Showrooms v podniku, také na všech důležitých veletrzích obuvnických komponentů v Evropě i Asii.

Firma Kurt O. John v Německu

Mateřský výrobní závod firmy Kurt O. John se nachází v Münchweileru v blízkosti Pirmasensu, ca. 160 km jihovýchodně od Frankfurtu n. Mohanem a vyrábí se zde kompletní program firmy John. Zde jsou koordinovány všechny aktivity mezi jednotlivými dceřinými firmami, zde jsou vytvářeny marketingové strategie, zde jsou vyvíjeny nové a vylepšené výrobky, zde jsou nové designy navrhovány a realizovány.

V samotném Münchweileru se stále ještě vyrábí velké množství podešví a podpatků. Tím je umožněno ověřovat a dále zavádět nové poznatky v oblasti logistiky, racionalizace výroby a zlepšování kvality. Všechny dceřiné firmy jsou ve 100%-ním vlastnictví firmy K.O. John Německo, což zrychluje rozhodování při řešení případných problémů. Poloha sídla firmy v obuvnickém centru Německa má své výhody nejen

z hlediska snadné dostupnosti zákazníků. V Pirmasensu sídlí mnoho dalších importérů obuvi, výrobců komponentů pro obuvnický průmysl (např. výrobců kopyt, ...) modelářů, apod., což znamená, že tento region dokáže nabídnout kompletní služby pro všechny výrobce obuvi. Letiště Frankfurt je odsud vzdálené pouze 90 minut jízdy autem.

Vývojový tým v Německu trvale vytváří nové vzory všech typů podešví a podpatků, a tím se snaží vyjít vstříc rychle se měnícím požadavkům módy a zákazníků. Formy jsou vyráběny ve vlastních provozech v Německu a v Čechách ve velmi krátkých termínech. Protože vyrábíme v našich provozech, můžeme zákazníkům s klidným svědomím garantovat jak vysokou kvalitu, tak i dodržení termínů. U forem vyráběných dle přání zákazníka zaručujeme 100%-ní exklusivitu.

S velkým počtem nejmodernějších číslicově řízených vstřikovacích lisů a při použití vysoce jakostních forem a surovin jsou splňovány nejvyšší požadavky renomovaných německých firem vyrábějící značkovou obuv.

Z Německa se dodává kromě domácího trhu také na celosvětové trhy do více než 50 různých zemí.

Firma Kurt O. John v Indii

Výrobní závod K.O. John v Indii se nachází v Nikde, Phase 2, nedaleko New-Delhi. Ve svých prostorách nabízí kompletní výrobní program firmy John. Jedná se o exportně orientovanou firmu ve stoprocentním vlastnictví firmy John. Z pomoci Německého managementu je Kurt O. John Indie schopen nabízet stejnou kvalitu výrobku a stejnou úroveň servisu, na jakou jsou zvyklí zákazníci u mateřské firmy v Německu. Protože se jedná o 100%-ní dceřinou firmu firmy K.O. John Německo, mohou být veškerá rozhodnutí vyřizována rychle a bez byrokratických průtahů. Díky poloze závodu v Boudě může K.O. John Indie zásobovat zákazníky v Indii i za mořem v nejkratším možném termínu.

Objednávky vzorku jsou vyřizovány přímo ze skladu vzorků.

Vývojový tým v Německu trvale vytváří nové vzory všech typů podešví a podpatků a tím se snaží vyjít vstříc rychle se měnícím požadavkům módy a zákazníků. Formy jsou vyráběny ve vlastních provozech ve velmi krátkých termínech. Jakmile jsou zhotoveny první vzorky, jsou letecky dopraveny do Indie, kde jsou s nimi seznamováni zákazníci.

Pomocí velkého počtu numericky řízených vstřikovacích lisů jsou na importovaných formách a z dovozových surovin lisovány výrobky ve stejné vysoké kvalitě jako v Německu.

Téměř celá produkce firmy K.O. John Indie je určena na export do ostatních asijských zemí (např. Indonésie, Filipíny, Austrálie, Nový Zéland,...) dále do Afriky, USA. Část produkce zpracovávají samozřejmě i indické firmy orientované na export.

Firma Kurt O. John v Portugalsku

Kurt O. John vyrábí se 100%-ní vlastnictvím v V.N. de Famalicao, Sam Ribeirao, v blízkosti Porta kompletní John-program ve vlastních prostorách. Díky dobré spolupráci mezi německým a portugalským managementem v Portugalsku, nabízí Kurt O. John Portugalsko stejnou kvalitu a stejný servis, na jaký jsou zvyklí zákazníci z hlavního závodu. Protože se jedná o 100%-ní dceřinou firmu firmy K.O. John Německo, mohou být veškerá rozhodnutí vyřizována rychle a bez byrokratických průtahů. Díky poloze závodu ve V.N. de Famalicao může K.O. John Portugalsko zásobovat zákazníky v nejkratším možném termínu, protože všichni důležití producenti obuvi se nacházejí v okruhu asi 50 km.

Vývojový tým v Německu trvale vytváří nové vzory všech typů podešví a podpatků a tím se snaží vyjít vstříc rychle se měnícím požadavkům módy a zákazníků. Formy jsou vyráběny ve vlastních provozech ve velmi krátkých termínech. Dodatečně se v Portugalsku spolupracovalo se spolehlivou výrobnou forem, která rovněž může nejrychleji prodávat formy dle přání zákazníků. Díky vlastním zaměstnancům budou provozy stále navštěvovány a udrží se při nejnovějším vývoji.

Pomocí velkého počtu numericky řízených vstřikovacích lisů jsou na importovaných formách a z dovozových surovin lisovány výrobky ve stejně vysoké kvalitě jako v Německu.

Kromě vlastního portugalského trhu je z Portugalska dodáváno ještě na jiné trhy v zahraničí.

Tu se počítá např. Mexiko, Jižní Amerika, Španělsko a Severní Afrika.

Firma Kurt O. John v České republice



Kurt O. John, spol. s r. o. sídlí v Březůvkách nedaleko Zlína. Díky dobré spolupráci mezi německým managementem a českými spolupracovníky může K.O. John v ČR nabízet stejnou kvalitu výrobků a servisu, na jakou jsou zvyklí zákazníci u mateřské firmy v Německu. Protože se jedná o 100%-ní dceřinou firmu firmy K.O. John Německo, mohou být veškerá rozhodnutí vyřizována rychle a bez byrokratických průtahů. Umístění firmy v Březůvkách umožňuje poskytování servisu zákazníkům v okolí Zlína, kde se nachází většina důležitých obuvnických firem, v nejkratším

možném termínu. Centru slovenského obuvnického průmyslu Partizánské je pouze 80 km vzdálené.

Vývojový tým v Německu soustavně vytváří nové vzory všech typů podešví a podpatků a tím se snaží vyjít vstříc rychle se měnícím požadavkům módy a zákazníků. Formy jsou vyráběny ve vlastních provozech v Německu a Čechách ve velmi krátkých termínech. Obuvnické firmy jsou průběžně navštěvovány našimi odbytovými pracovníky a jsou seznamovány s nejnovějšími vzory.

Výroba je prováděna na velkém počtu numericky řízených vstřikovacích lisů, na nichž jsou při využití vysoce jakostních forem a surovin lisovány podešve a podpatky ve stejné kvalitě jako v Německu.

U exportu je geografická poloha výrobního závodu výhodná pro zásobování zákazníků z okolních zemí jako jsou např. Slovensko, Rakousko, Maďarsko, Polsko a další východoevropské země, které vznikly z bývalého Sovětského Svazu.

Firma Kurt O. John vyrábí následující produkty:

- TR a PVC podešve
- Polystyrolové a polypropylenové podpatky
- TPU a PVC podpatkové patníky
- PVC a koženkové emblémy
- PUR podešve z polyesteru
- TPU – Lightweight podešve z expandovaného termoplastického polyuretanu (antistatický, oleji a benzínu vzdorný, protiskluzový, lehký a nepatrný obrus)



Všechny produkty jsou vyráběny z vysoko jakostních surovin na numericky řízených vstřikovacích lisech a dle přání mohou být opatřeny finišovou barvou, které jsou téměř nerozeznání od pravé kůže.

V rámci poznávání konkurentů, jejich produktů, technologií apod. se zúčastňujeme prestižního mezinárodního obuvnického veletrhu KABO v Brně, kde získáváme velmi důležité informace. Tento veletrh má za sebou již jedenáct let a 23 úspěšných ročníků – taková je dosavadní bilance Mezinárodních veletrhu módy KABO, na kterých se dvakrát do roka prezentují nové trendy a kolekce pro nadcházející sezony. Ve dnech 24. až 26. srpna se do historie zapsal již 24. ročník této akce.....

Výjimečný byl v tom, že šlo o premiéru po vstupu ČR do EU. Přestože léto 2004 bylo ještě v plném proudu, výrobci, obchodníci i distributoři zde představovali kolekce pro sezonu jaro – léto 2005. Podle zájmu vystavovatelů a atraktivity připravovaného doprovodného programu lze 24. ročník veletrhů KABO považovat za úspěšný.

Obchod s EU

Rozšíření společného evropského trhu formálně stvrdilo situaci, která ve vzájemném obchodě panovala již několik let. Výrobní podniky obuvnického i kožedělného průmyslu z nových členských zemí EU jsou často velmi úspěšnými vývozci na západoevropské trhy, odkud opačným směrem, ale v podstatě menším objemu proudí vysoce módní a kvalitní zboží. Konkrétně české firmy z tohoto sektoru realizovali v roce 2003 na trzích původních patnácti členských zemí EU nejméně tři čtvrtiny celkového vývozu. Navzdory hospodářské recesi absorbovalo nejvíce české zboží Německo.

Nové příležitosti

Obchodní provázanost západoevropských a východoevropských získala rozšířením EU novou dimenzi. Nové možnosti spolupráce, bez celního obchodování i zakládání podniků otevírají další příležitosti firmám, které chtějí rozšířit svou teritoriální působnost. Právě odborné veletrhy jsou v této fázi velmi vítaným prostředníkem k navazování kontaktů, hledání odbytových možností i volných výrobních kapacit. Zájem zahraničních firem o 24. ročník veletrhů KABO potvrdil, že brněnské veletrhy jsou vítány jako důležité prezentační centrum celého regionu. Akce se zúčastnily nejen firmy např. z Polska, Maďarska, Slovenska, Turecka nebo Číny, ale v masivnějším měřítku také vystavovatelé z Rakouska, Německa, Itálie či Pobaltí.

Již únor zabodoval

Zvýšený zájem zahraničních vystavovatelů i návštěvníků se projevil již na posledním, 23. ročníku veletrhu KABO v polovině února tohoto roku. Kolekce pro sezonu podzim – zima 2004/2005 zde prezentovalo přes 800 firem z více než dvaceti zemí. Nejsilněji byl zastoupen módní průmysl z okolních států. Odborníky ze 34 zemí čekal vedle atraktivních expozic také mimořádně nabitý program módních přehlídek. Během tří dnů a čtyř večerů se na dvou přehlídkových molech vystřídaly desítky kolekcí českých i zahraničních firem.

Oborové členění KABO

- Obuv
- Kožená galanterie a sedlářské výrobky
- Doplnkový sortiment (čistící prostředky pro kožené zboží, šněrovadla, vložky a ortopedické dílce do obuvi...)
- Přírodní usně
- Ostatní plošné materiály (fólie, koženky, poromery,...)
- Obuvnické a galanterní komponenty a dílce

- Vybavení obchodů., literatura, služby, instituce



Kombinace materiálů pro spodky obuvi

Nyní popíšu, jak se vlastně naše výrobky vyrábí a jaké používáme výrobní technologie. Současným trendem je kombinace různých spodkových materiálů. V současné době jsou podešve složeny převážně ze dvou vrstev. Tenká, většinou kompaktní odolná vnější podešev se vyznačuje vhodnou odolností vůči opotřebení. Lehčená mezipodešev zajišťuje zvýšený komfort nošení.

Bývají každá v jiné barvě kvůli působení desingu. Mohou být jednoho typu materiálu (PVC/PVC, PUR/PUR, pryž/pryž a TPU/TPU) nebo v kombinaci, např. TPU/PUR a pryž/PUR. Kombinace pryž /EVAc se používá hlavně u sportovní obuvi, kdy se každá vrstva vyrobí zvlášť a ručně se slepuje, což je typické pro produkci sportovní obuvi v Asii. Běžně se používá tváření jednotlivých podešví (podešvových jednotek) nebo přímého natváření na obuv. Podle toho jsou tu tři hlavní technologické typy“ pryž se zpracováním vulkanizovaných, síťovaných materiálů (např. i EVAc) – zde chemický proces může ovlivnit kvalitu materiálu, dále termoplastické materiály zpracované v granulátu přetlačováním, např. PVC, TPE – zde kvalitu určuje granulát, nebo TPU a PUR vzniklé zpracováním reaktivních komponent.

PVC/PVC – PVC je světově stále ještě na druhém místě v použití. Bylo první používáno ve dvou vrstvách. Proces výroby jednotlivých podešví i přímý nástřik je snadno proveditelný a produkty na trhu jsou zaměnitelné a levné, s širokou škálou vlastností. Používá se pro nepřilíš náročnou obuv.

PUR/PUR – již 20 let se používá přímé natváření lehčeného PUR. Proces je náročnější než u PVC. Používá se u náročné, např. u pracovní obuvi. Vznikají robustní lehké komfortní podešve. Změnou receptur lze docílit různých vlastností. Esterové systémy jsou olejivzdorné, éterové odolné hydrolyze. PUR má dobrou adhezi k odrásanému svršku. V Evropě je propracované know-how a ani dvouvrstvé podešve nejsou problém. Z ekonomických důvodů se však používá i ruční nakládání vrstev. Prozatím se dosahuje reálně hustoty 300 g/m³. Problémem je žloutnutí nebarveného PUR, nejsou vyloučeny malé vzduchové bubliny při složitém reliéfu. Podíl PUR při výrobě podešví stoupá, hlavně díky škále barevnosti. Pro snadnou výměnu barev slouží směšovací hlava Desma s šesti ventily. PUR sahá od kompaktních po úplně měkké materiály, je ohebný a lehký.

Pryž/pryž – největší procentuální podíl v podešvových materiálech. Nakládá se v několika různobarevných vrstvách manuálně a vulkanizuje, často se používá u sportovní obuvi. 10 let existuje také přímé navulkanizování dvou vrstev (kompaktní a pěnové). Pryž je nejodolnějším materiálem a hodí se i na bezpečnostní a vojenskou obuv. Zpracování je náročné a proces drahý. Receptury na dvojvrstvé navulkanizování nepatří do světového standardu. Na karuselovém stroji se ručně vkládají malé kompaktní dílce, které se lisují a předvulkanizují, pak se poloautomaticky přestříkne krycí podešev. Používají se: klasický vstřikovací stroj nebo Desflow odlévací stroj.

Dříve byly oblíbené tvrdé termoplastické PU, dnes flexibilní materiály. Na trhu jsou dnes kombinace mezipodešve a vnější podešve (např. lehčené mezipodešve a kompaktní vnější) i samostatné lehčené podešve. Jako materiál se TPU dodává v granulátu, což je z logistických důvodů výhodnější než nakládání s reaktivními látkami. Vyvíjí se technika přímého nástřiku.

TPU/PUR – tato kombinace je velmi aktuální pro dosažitelné vlastnosti jak mezipodešví, tak vnějších podešví. Používá se u pánské a bezpečnostní obuvi. Kompaktní TPU je měkká s dobrými protiskluznými vlastnostmi, tenká, takže nezvětšuje hmotnost boty, skvěle vybarvitelná a s jemným reliéfem, ohebná a oděruvzdorná. Lehčená podešev z PUR zvyšuje komfort. Starší postup využívá „two step process“ se dvěma stroji (nejprve se nástříkne vnější podešev z TPE, pak odleje mezipodešev z PUR na tuto vnější podešev, která se do formy ručně vkládá). Nový postup vyvíjený hlavně Desmou je „one-step-process“, kdy zůstává podešev TPU ležet ve formě a přes ni se napění PUR – není třeba dvou forem a dvou strojů.

Pryž/PUR – pryžová vnější podešev má lepší neklouzavost než TPU, lepší odolnost proti teplotě a „gumový“ vzhled. Tato kombinace je více vyhledávána návrháři. Výrobní postup se používá one-step, podešve se vyrábějí zvlášť i přímo natvářejí. Ekonomičtější a procesně zvládnutější je kombinace TPU/PUR. Dobré lnutí vrstvy pryžové a PUR se musí zajišťovat zvlášť v procesu one-step buďto vkládanou netkanou textílií, lepidlem nebo modifikovanou recepturou PUR i pryže. Přímé natváření pryžové podešve zvládá nová odlévací technika Desma, natváření PUR probíhá na klasickém stroji Desma.



Konkurence firmy Kurt O. John

Z vnitropodnikových informací a na základě sekundárních informací např. z internetu a novin jsem vypracovala následující seznam výrobců obuvi:

BALOUN – Žižkovská 1350, Velké Bílovice
BAŤA – Dlouhá 130, Zlín
CÍL v.d.- Olomoucká 116, Prostějov
D.P.K. Dag. Kubátová – T.G. Masaryka 1280, Zlín
DUŠAN ŽÁČEK – Šanov 14, pošta Broumov
DZO s.r.o. – Kříby 4717, Zlín
ČERMÁK JAN – Na Hrádku 987, Hrušov. N. Jevišov.
ERGON a.s. – Papírenská 1, Praha 6
FARE – Broumovská 1031, Val. Klobouky
FLEXIKO CZ s.r.o. – Lhota 279, Zlín4
KORDAN s.r.o., ŠUMPERK – Havlíčkova 24, Šumperk
M. SVOBODA – BOKAP –Dyjákovičky 148, Znojmo
MARIE BEDŘICHOVÁ – Vodní 547, Hrušovany u Brna
METIS s.r.o. –Lomecká 696, Praha 9
MORÁVIA Plast s.r.o. - Broumov 252, okr. Zlín
NOVESTA a.s - tř. T.Bati 5267, Zlín
ORTO plus s.r.o. – Cyrilometodějská 505, Val. Klobouky
PALATAJKOV s.r.o. – Broumovská 35/1508, Praha 1
PEGRES – Ing. Petr Gřeš – Moskevská 10, 763 01 Havířov – Město
PRABOS plus a.s. Slavičín – Mezi šenky 9, Slavičín
SNAHA a.s. – Hradecká 597, Jaroměř
SNAHA k.d. – Židovská 1, Jihlava
TIPA B a.s. – V. Nezvala 437/64, Třebíč

Dále budu krátce charakterizovat pouze ty nejvýznamnější konkurenty, na které je důležité se zaměřit:

BAŤA a.s.



Firmu Baťa a.s. tvoří obchodní a výrobní divize. V současné době představuje obchodní divizi více než 60 prodejen v rámci celé ČR. Síť prodejen je koncipována především pro zákazníky městského typu.

Produkce výrobní divize v Dolním Němčí je založena převážně na výrobě obuvi typu CASUAL, což je obuv pro volný čas a určená především mladším věkovým kategoriím. Desing této obuvi je tvořen ve spolupráci s italskými návrháři. Největší podíl obuvi Broumo je v pánské velikosti, výrobce je však nabízí ve stejném provedení i v dámských a dětských velikostech.

Cíl v. d.



Výrobní družstvo CÍL bylo založeno v roce 1953. Výrobním programem byla a je výroba textilní domácí a vycházkové obuvi. V současné době však družstvo vyrábí převážně obuv usňovou. Rozhodující podíl obuvi je vyráběn technologií lepené obuvi. Výrobní kapacita družstva je asi 100 tis. párů ročně. Dodávky jsou směřovány především do západní a střední Evropy. Okrajovým výrobním sortimentem jsou vložky do obuvi z usně i přírodních materiálů. Dalším výrobním programem družstva je výroba konfekce a dále i výroba galanterie.

D.P.K. Dag. Kubátová



„Firma D.P.K. byla založena v roce 1995. V prvním roce existence byla výroba zajišťována formou „práce ve mzdě“. V roce 1996 byla zahájena vlastní výrobní činnost otevřením spodkové dílny v Březolupech, která byla v průběhu téhož roku rozšířena o dílnu vysekávací a šicí, kde je nyní zaměstnáno více než 50 pracovníků. Základním programem je výroba obuvi pro nejmenší děti ve velikostní skupině 0 a 1, kde jako vrchový materiál jsou výhradně používány přírodní, čalounické usně a dále výroba vkladacích vložek do obuvi ve velikostních skupinách dětská, dámská a pánská.

V roce 1997 byly 4 modely z kolekce oceněny Sdružením pro jakost České republiky udělením značky CZECH MADE, obhájené i v roce 1998.

DZO s. r. o.



Firma se zabývá výrobou dětské zdravotní a ortopedické obuvi. Na tuto obuv přispívá pojišťovna 75% - 100% ceny. Při výrobě používáme pouze takové vrchové a podšívkové materiály, které jsou vyhovující z hlediska prodyšnosti i savosti – jedná se o výběrové přírodní usně v různých barvách provedení. Naše obuv je doporučována a předepisována předními českými ortopedy.

Fare



Firma FARE je soukromá firma, která byla založena v r. 1991 se zaměřením na výrobu dětské a pánské vycházkové obuvi v celoročním, letním i zimním provedení. Má vlastní uzavřený výrobní cyklus, to znamená, že vývoj, příprava výroby, manipulace, šití svršků, konfekční dílna i odbyt výroby jsou plně v režii pracovníků firmy FARE. V produkci převažuje obuv spíše vyšší cenové kategorie v celoročním provedení, která se zadává do výroby výhradně dle objednávek zákazníků. Kapacita výroby se pohybuje v rozmezí 200 – 250 párů denně dle náročnosti vzoru.

PRABOS plus a. s., Slavičín



Patří k tradičním výrobcům trekkingové, pracovní, bezpečnostní a vojenské a speciální obuvi. Jeho historie sahá až k roku 1860. Po I. světové válce se započalo s výrobou obuvi v tehdejší firmě JAPIS, jejímž zakladatelem byl pan Jan Pivečka. V roce 1948 se továrna začlenila do obrovského podniku SVIT, postupně byla rušena výroba usní a budovy rekonstruovány pouze pro obuvnickou výrobu, zaměřenou téměř výhradně na produkci pracovní a vojenské obuvi. Současný firemní název PRABOS Slavičín je používán od roku 1991. V současné době se Prabos zaměřuje na výrobu a prodej vysoce sofistikované pracovní a bezpečnostní obuvi. Prabos je držitelem licence na výrobu obuvi s membránou GORE-TEX. Nezastupitelnou součástí výroby je i klasická obuv určená především pro zahraniční zákazníky např. typické anglické vzory, jimiž se tuzemská kolekce obohacuje. Roční produkce firmy je cca 500 tisíc párů obuvi.

Snaha a. s.



Firma vyrábí výhradně obuv zdravotní v množství cca 65 tisíc párů za rok. Ve velikostních skupinách jsou zastoupeny skupiny dětská, dámská a pánská. Obuv je vyráběna lepeným způsobem. Kromě této činnosti se firma zabývá i výrobou sedlářského zboží. Firma provozuje v omezené míře i obchodní činnost s obuví v množství cca 3 tisíc párů za rok.

Snaha k. d.



Tradiční výrobce koženého zboží, kožichů, rukavic, obuvi a galanterie – školních a cestovních tašek, obalů na šaty, apod.. U výroby obuvi se družstvo specializuje zejména na dámskou obuv, která je částečně určena pro domácí trh a částečně pro export na západní trhy. Pro výrobu jsou používány jak tuzemské, tak i zahraniční materiály – především z Itálie. Výrobní produkce družstva je realizována ve vlastních 13 maloobchodních prodejnách. Roční obrát produkce družstva činí cca 80 milionů korun.

Výroba a prodej obuvi

Norbert Bureš

Firma vznikla v roce 1990 a od té doby se prosadila a pilně soustředila na trh s nadměrnou obuví. Obuv je technologicky uzpůsobena velikosti a vyšším nárokům na zátěž, také odpovídá všem nárokům a požadavkům ze strany hygienických a ostatních užitečných vlastností.

Na technologii a kvalitu osobně dohlíží pan Bureš, který má celoživotní zkušenosti s výrobou obuvi (30-ti letá praxe ve v. d. Snaha Brno). Obuv nabízí vždy v kolekcích určených pro danou sezónu a v módních trendech, které se snaží citlivě přizpůsobit konkrétní velikosti boty.



Drahomíra Valetová – Veleta

Firma byla založena na podzim roku 1992. V začátcích zaměstnávala až 25 lidí ve výrobě svršků na obuv pro tuzemské firmy i firmy italské. V roce 1996 práce na polotovarech skončila a začala výroba kompletních bot. Nejprve letní, tj. sandály a pantofle, následně se sortiment rozšířil na dětské polobotky a kotníčky, poté následovala obuv dámská i pánská.

V současné době má firma ve výrobním programu 16 modelů v letním i zimním provedení, v dětských dámských a pánských vzorech ve velikostech č. 18 – č. 46.

Jedná se výhradně o obuv z přírodních kůží. Firma vlastní certifikát na zdravotní a pracovní provedení obuvi. V případě zájmu o výrobky nabízí množstevní slevy.



Komponenty, a. s. Zlín

Má dlouholetou tradici a zkušenosti s vývojem, výrobou i prodejem komponentů a to nejen pro obuvnickou výrobu. Nabízí široký výběr výrobků od pryžových podešví a podpatků po kompaktní a lehčené pryžové desky, podešve z materiálů PU, TPE, PVC a EVA, vkladací stélky s rozdílnými užitnými vlastnostmi, pryžovými a plastovými dílci neobuvnického charakteru, výrobků z technické pryže, výrobků pro automobilový průmysl atd. Při výrobě komponentů se využívá různých výrobních technologií jako např. lisování, vstřikování, lití apod.

Společnost zajišťuje komplexní předvýrobní přípravu, zpracování technické dokumentace, přípravu modelů a forem dle přání zákazníka. Tradice výroby komponentů sahá až do roku 1894, kdy sourozenci Baťovi zakládají ve Zlíně společnost na výrobu obuvi. Jak se vyvíjela a zvyšovala výroba obuvi, zvyšoval se podíl ve výrobě komponentů. Ve třicátých letech dvacátého století byla v tehdejší Československu společnost již největším producentem komponentů pro obuvnickou výrobu. Rozmach výroby pokračoval i po druhé světové válce, kdy byla společnost znárodněna a výrobky opouštěly továrnu pod značkou Svit.

V současné době společnost dodává komponenty významným tuzemským i zahraničním odběratelům jako např. společností Novesta, a. s., Prabos, a. s., Botas a. s. a dalším významným výrobcům obuvi. V exportu úzce spolupracujeme s firmami jako jsou např. Timberland, Adidas, Rokosport, Jumbo, Herkules apod. Exportováno je přes 50% výroby do mnoha zemí světa.

Nové výrobní programy, které jsou již zavedeny, jsou zaměřené na dodávky speciálních výrobků pro armádu, pro treking, sport, ortopedii a řadu dalších. Společnost udržuje

vysokou kvalitu v řízení výroby a dodržuje všechny systematické a technologické výrobní postupy. Kvalita výroby je průběžně kontrolována.

Společnost KOMPONENTY, a. s. Zlín má zaveden a certifikován společností LRQA Ltd. systém jakosti dle ČSN EN ISO 9001.

KVALITA – DŮVĚRA - SPOKOJENOST

To je pobídka firmy pro všechny zákazníky, hledající dlouhodobou spolupráci a kvalitu z české produkce komponentů.



Mnoho našich důležitých konkurentů se sdružuje v České obuvnické asociaci, z výše jmenovaných ČOA eviduje téměř všechny. ČOA umožňuje poměrně jednoduchý přístup k informacím o těchto podnicích.

ČOA sdružuje v současné době cca 65 firem a institucí, zabývajících se jak výrobou, tak i prodejem obuvi a obuvnických materiálů a komponentů, ale i vědecko-výzkumnou, zkušební a testovací činností, s místem působení v České republice (ČR).

ČOA vznikla jako dobrovolné sdružení a proto hájí zájmy svých členů, zprostředkovává jejich jednotný a koordinovaný postup a vystupuje jako hlavní garant obuvnického a kožedělného průmyslu ČR při jednáních s centrálními orgány. ČOA v současné době působí také jako oborové informační místo pro podnikatele v kožedělném průmyslu v rámci projektu Hospodářské komory ČR.

ČOA navázala kontakty a spolupracuje s obdobnými sdruženími v evropských zemích, např. Rakousku, Německu, Maďarsku, Polsku, Bulharsku, Itálii apod., ale i v zemích mimo Evropu, např. USA.

ČOA je členem Evropské konfederace obuvnického průmyslu (CEC) se sídlem v Bruselu, Evropské konfederace maloobchodů s obuví (CEDDEC) a je rovněž členem

Mezinárodního svazu obuvnických techniků (UITIC).
Základní rozsah poskytovaných služeb pro členské firmy:

zajišťování společné účasti na výstavách a veletrzích v tuzemsku i zahraničí za zvýhodněných podmínek;

zprostředkování obchodních kontaktů v zahraničí (- přes hospodářské komory, obuvnické asociace okolních zemí, C.E.C. apod.);

zprostředkování obchodních kontaktů v tuzemsku;

poskytování informací z databázových souborů prodejců a výrobců obuvi, kožené galanterie a doprovodných sortimentů;

bezplatná inzerce v časopisu Kožařství;

bezplatná inzerce v Informačním bulletinu České obuvnické asociace;

vydávání českého a cizojazyčného katalogu členských firem;

bezplatná distribuce tohoto katalogu v tuzemsku i zahraničí

řešení problémových oblastí obuvnické výroby ve spolupráci s FT UTB, ITC a.s. a dalšími odbornými pracovišti;

pořádání odborných přednášek a školení;

další služby podle požadavků členů ČOA.



Po seznámení s našimi nejdůležitějšími konkurenty si musíme ujasnit, proč je jejich analýza pro naši firmu důležitá. Jedním z důvodů může být, že:

Analýza chování konkurence pomůže podniku zdůraznit jeho jedinečnost

Analýza chování konkurence je oblastí, kterou musí management podniku důkladně prostudovat, aby mohl vytvořit strategii, která umožní podniku prosperovat. Jak je řečeno, jednou z klíčových vlastností úspěšného podniku je její jedinečnost a odlišnost od konkurentů. Proto analýza konkurence hraje velmi důležitou roli.

Mluvíme-li o konkurenci, je třeba si uvědomit jednu klíčovou skutečnost. Vzhledem k obrovskému rozvoji vědy, výzkumu a vývoje došlo v posledních letech k tomu, že nové technologie bývají stále častěji aplikovány v odvětvích, s nimiž vůbec nesouvisejí. Tím se konkurence přirozeně vyostřuje a o přízeň zákazníků se uchází stále více firem. Moderní podnik tudíž dnes nemůže hledat konkurenci v rámci odvětví, ve kterém působí, ale musí vidět i za jeho hranice.

Identifikace přímých konkurentů je samozřejmě daleko snazší než identifikace potenciálních konkurentů, kteří se nacházejí mimo naše odvětví. Přesto není nemožné najít potenciální konkurenty, kteří doposud působí mimo naše odvětví. Je možné toho dosáhnout především studiem nejmodernějších technologií a hledáním způsobů, zda a jak je lze využít v odvětví, ve kterém podnik působí.

Studium konkurence nesmí být chápáno jako snaha nalézt způsob, jakým eliminovat soupeřovu konkurenční výhodu, ale jako snaha identifikovat oblasti, ve kterých se od konkurenta můžeme odlišit a využít je k nenapodobitelnému vytvoření hodnoty zákazníkovi a k dosažení monopolního zisku.

Od konkurence se můžeme učit ve třech základních oblastech. Jedná se o studium základních kompetencí konkurenta, studium neočekávaných úspěchů a neočekávaných neúspěchů a studiem konkurenčních produktů.

Studium základních kompetencí konkurenta nám pomůže zjistit, v čem je výjimečný, jaká kombinace zdrojů mu umožnila získat konkurenční výhodu, vzhledem k jakým zákazníkům ji uplatňuje. Bývá užitečné seznámit se s vizí a misí, kterou prezentuje na veřejnosti, protože v ní najdeme jeho hodnoty, postoje a cíle. Cílem rozboru konkurenční výhody soupeře musí být snaha nalézt způsob, jakým se může náš podnik odlišit a získat konkurenční výhodu. Imitace konkurenta nepřináší efekt, protože konkurent má časovou výhodu a jiný podnik může tudíž trh oslovit v nejlepším případě jako druhý, což nikdy nezajistí vedoucí postavení. Kdyby se navíc organizace snažily neustále navzájem imitovat, zvyšovaly by se sice standardy, ale vytratila by se konkurence, protože by všichni činili identické kroky. Každá imitace navíc finančně náročná.

Studium neočekávaných úspěchů a neočekávaných neúspěchů představuje další významný zdroj učení od konkurence. Jejich vyjasnění podniku ukáže konkurentovy silné a slabé stránky a případně příležitosti a hrozby, které trh nabízí. Podnik se musí zaměřit na slabé stránky soupeře a hledat cesty, kterými lze poskytnout zklamaným zákazníkům maximální užitnou hodnotu. Přitom je nutné využít své základní kompetence. Příležitosti je třeba využít k získání zákazníků a vytvoření zisku. Přitom se

musí firma opět ptát, jakými základními kompetencemi lze dosáhnout úspěchu při chápání se vzniklé příležitosti.

Poslední základní možnost učení se od konkurence představuje **rozbor konkurenčních produktů** (jak výrobků, tak služeb). Opět je třeba zdůraznit, že jakákoli imitace je nepřipustná. Vše, co se podnik od konkurence naučí, musí aplikovat na svou situaci a neustále se ptát: „Jak můžeme využít naše přednosti k tomu, abychom si vytvořili konkurenční výhodu, kterou náš konkurent nebude umět napodobit?“. Studium konkurenčních produktů může mnohé napovědět. Podnikoví zaměstnanci jistě najdou řadu způsobů, jak vytvořit lepší výrobek než vyrábí někdo jiný, či jak se odlišit.

Velmi důležitá je i výměna zkušeností mezi firmami. Ta může probíhat v rámci odvětví nebo mezi organizacemi z jiných odvětví. I když se může zdát, že učení se na základě výměny zkušeností v rámci odvětví je bláznovství, řada automobilových výrobců se od sebe učí či se navzájem navštěvují a vyměňují si zkušenosti. V našich podmínkách se jedná například o společný podnik Toyoty a konsorcia Peugeot-Citroen, který rozhodně nevznikl pouze za účelem vyrobit levný automobil, ale z velké části i proto, že se Toyota chtěla učit ze zkušeností od partnera.

Pečlivé studium chování a strategie konkurence představuje další významný zdroj informací potřebných pro vytváření konkurenceschopnost zajišťující strategie. Vzhledem k obrovskému zesilování konkurence na všech trzích mají tyto informace velký význam. Nikdy nesmíme zapomenout na to, že tyto informace nám mají sloužit k nalezení vlastní, lepší cesty a k odlišení se.

Konkurence a vnější prostředí výrazně ovlivňují naše podnikání

Ačkoli získání a vyhodnocení informací o konkurenci a vnějším podnikatelském prostředí může být časově náročné, určitě se takto investovaný čas vyplatí. Analýza konkurence nám pomůže najít její slabé stránky a definovat výhodu, kterou se oproti konkurenci prosadíme u zákazníků. Znalost informací o vnějším prostředí zahrnující mimo jiné vývoj ekonomiky, úrokových sazeb, legislativní a technologické změny apod. nám zase pomohou lépe předpovídat vývoj trhu a využít nových příležitostí.

Jaké další výhody nám přinese tato analýza?

Staneme se více inovativními: našim zákazníkům musíme nabídnout konkurenční výhodu a odlišit se tak od našich soupeřů na trhu. Mnozí podnikatelé jsou přesvědčeni, že jedinou výhodou je nižší cena – tato myšlenka je však nesprávná a nebezpečná, jelikož snížení cen negativně ovlivní naši ziskovost! Je mnoho způsobů, jak odlišit naši nabídku od konkurenční, a vždy jde o to inovovat: náš produkt nebo službu, způsob nabídky a práce se zákazníky, interní organizaci apod. Neustálá inovace je v dnešním rychle se měnícím a vysoce konkurenčním prostředí podmínkou přežití firmy na trhu! Od konkurence se můžeme mnohému naučit: sledujeme a vyhodnocujeme průběžně aktivity konkurence a jejich odezvu u zákazníků – získáme tam mnoho poznatků o jejich nákupním chování. Učíme se od úspěšných konkurentů ve všech oblastech, ale nesnažíme se je pouze kopírovat, vždy přidejme něco svého, unikátního, a odlišíme tak svou nabídku.

Analýza konkurence

Co byste měli vědět o konkurenci:

- Kdo je Vaše konkurence, jaký má podíl na trhu a obchodní výsledku
- Kdo může být Vaše nová, potenciální konkurence
- Jaká je její marketingová a obchodní strategie
- Jaké produkty a služby nabízí, a jejich podíl ve firemním portfoliu
- Na které zákaznické segmenty se zaměřuje
- Jaká je její vnitřní organizace
- Jaké jsou její silné a slabé stránky (použijte SWOT analýzu)

Jak jsem již uvedla, získat odpovědi na výše uvedené otázky nemusí být snadné – naše konkurence zřejmě nebude dychtit po tom nám tyto cenné informace předat. Jak je tedy můžeme získat? Využijeme mnoha „zpravodajských“ kanálů: informací přímo od zákazníků, publikovaných v tisku a na Internetu, budeme analyzovat marketingové aktivity konkurence, navštívíme je v jejich firmě, na prezentacích, výstavách.

A jeden tip navíc: nemusíme se snažit být úplně perfektní a získat o konkurenci 100% informací. Buďme efektivní – získávejme hlavně podstatné informace a vyhodnotíme je. A poté přejdeme do ofenzívy – stanovíme své cíle a strategii, jak jich dosáhnout, a realizovat je!

Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí zahrnuje mnohé oblasti, které mohou mít vliv na naše podnikání. Z níže uvedeného seznamu se zaměříme na ty, které jsou pro nás nejdůležitější:

Vývoj ekonomiky – budeme podnikat v ekonomicky příznivém prostředí? Z vlastních zkušeností vím, že tento faktor může ovlivnit podnikání velmi významně, jsou roky, kdy se doslova všechno daří, a jiné, kdy obchody stagnují, konkurence se zostřuje, a cílem se stává přežití firmy.

Technologické změny a produktové inovace – nabízíme produkt nebo službu, která může být díky vývoji technologií nebo produktovým inovacím nahrazena něčím novým?

Státní a vládní zásahy - Dotýkají se našeho podnikání nějakým způsobem státní a vládní zásahy, nařízení nebo regulace?

Životní prostředí – nabízíme produkt nebo služby, která má co dělat s ochranou životního prostředí a respektuje jej?

Bariéry vstupu nového konkurenta – jsou na trhu, na kterém podnikáme, dostatečně vysoké bariéry vstupu pro nové konkurenty (kapitálové, legislativní, znalostní), nebo může doslova přes noc vyrůst ve vašem sousedství nový silný konkurent?

Z poznatků získaných v procesu analýzy konkurence a podnikatelského prostředí vybereme na závěr ty nejvýznamnější a popíšeme je v příslušném odstavci marketingového plánu. Jelikož plán je pracovním dokumentem, budeme se moci i s ostatními našimi zaměstnanci v průběhu roku k této analýze vracet, revidovat ji a přijímat potřebná opatření. Budeme tak dobře připraveni na alternativy, které mohou na trhu nastat.

Pořídíme si „video“ o konkurenci

Profesionální sportovci studují svoje soupeře na videu. To proto, aby se seznámili se stylem jejich hry, aby poznali jejich silné stránky, na které by si měli dát pozor a slabiny, kterých by mohli využít k vítězství. Znalost protihráčů jim dává výhodu v boji o cenné body. To platí i v boji o místo vaší firmy na trhu. Se znalostí konkurence vzroste naše skóre, které můžete proměnit tu v úsporu nákladů anebo v dvojnásobný efekt investice jinde. V nekončícím zápase tak upevníme pozici naší firmy a vytvoříme předpoklady pro tvorbu zisku.

Jak už bylo zmíněno, analýza konkurence nemusí být složitá. Stačí definovat několik základních oblastí vystihujících podstatu konkurenceschopnosti, rozdělit je do klíčových bodů a podle nich sestavit materiál podobný dotazníku. Mezi sledovanými oblastmi by neměly chybět tyto:

1. Konkurentova pozice na trhu
2. Jeho produkty a/nebo služby
3. Uplatňovaná cenová politika
4. Realizovaná reklama a propagace
5. Využívané distribuční systémy a cesty a logistika
6. Prodejní strategie a systém
7. Výrobní kapacity a/nebo způsoby dodání služeb
8. Finanční zázemí

Struktura dotazníku a otázky musí odpovídat typu společnosti (výrobní nebo servisní), charakteru odvětví, a potřebám a znalostem společnosti. Nemá smysl zabývat se každým konkurentem v odvětví, ale pozornost by měla být věnována těm nejvýznamnějším a nejbližším. Velice důležitou otázkou je správné vymezení konkurence. Společnosti totiž často zapomínají mezi své konkurenty zahrnovat i výrobce/poskytovatele substitučních produktů a služeb. Tedy těch, které mohou zákazníci využít k uspokojení jejich potřeb přinejmenším se srovnatelným efektem.

Pro zajištění potřebných informací není třeba zpracovávat rozsáhlé a nákladné studie, protože většina se dá získat běžným sledováním a studiem veřejně dostupných zdrojů (webstránky, tisk apod.). Bohatým zdrojem informací by měli být obchodní zástupci – ti se s konkurencí setkávají každý den. Navíc, setkávají se také se zákazníky, kteří toho o konkurenci mohou povědět hodně. Mnohdy jsou dobrým zdrojem také ostatní zaměstnanci, kteří u konkurence dříve pracovali anebo se neformálně stýkají se svými protějšky.

Co se týče sběru informací, je lepší shromažďovat je průběžně. Důvod je prostý – je to levnější. Všechny požadované informace se dají v průběhu delšího období, řekněme jednoho roku, nashromáždit z veřejných zdrojů a neformálních setkání s prakticky nulovými náklady. Mohu vám zaručit, že tak jich získáte víc a levněji, než když je začnete shánět v okamžiku kdy je potřebujete. A kdy to je? Minimálně jednou ročně, při sestavování marketingového plánu. Analýza konkurence je součástí analýzy prostředí, ve kterém podnikáme. S její pomocí budeme schopni formulovat zásadní otázky, na které má náš marketingový plán odpovědět.

Rozdělení sledovaných oblastí do klíčových bodů může vypadat následovně (tento výčet otázek není vyčerpávající):

1) Pozice na trhu

Jaký podíl na trhu má konkurent? Jaké regiony pokrývá? Jakou má pověst mezi odběrateli, zákazníky, distributory, dodavateli? Na jaké segmenty se zaměřuje? Jak se profiluje? Jeho poslední úspěchy? A neúspěchy?

2) Produkty a služby

Jaká je kvalita konkurentových výrobků/služeb? Jaké jsou jejich technické parametry? Nakolik obsahují inovace a výsledky výzkumu a vývoje? Jaká je struktura jeho sortimentu? Jaké značky konkurent používá a jaká je jejich síla?

3) Cenová politika

Kde jsou ceny konkurenta ve vztahu k průměru odvětví? Jak se změnily za poslední dva roky? Jakou marži dostávají distributoři/odběratelé? Jak má konkurent nastaveny objemové bonusy? A jiné promoční akce?

4) Reklama a propagace

Jaké druhy komunikace konkurent využívá? Jaké využíval v posledních dvou letech? Jaká použil témata a média? Jak velký je jeho komunikační rozpočet? Vykazuje komunikační harmonogram nějakou sezónnost?

5) Distribuce a logistika

Jaké distribuční cesty konkurent využívá? Jaké jsou jejich váhy? Jak pokrývají regiony a segmenty? Směřuje vůči nim reklamu a motivační programy? Jak funguje jeho skladové hospodářství? Jak funguje jeho systém dopravy? Kde nakupuje materiál a zboží a jak ho dopravuje?

6) Prodej

Jaká je konkurentova prodejní strategie? Kolik prodejců má jeho tým? V jaké organizační struktuře pracují? S jakým motivačním systémem? Jaká je jejich pověst, kvalita, morálka a fluktuace? Jaké je jejich technologické vybavení?

7) Výroba / dodání služeb

Jaká je konkurentova výrobní kapacita? Počet výrobních závodů nebo poboček? Jejich umístění? Jaké technologie využívá? Jaké jsou jeho režijní náklady? Jaké je vzdělání, zkušenost, kvalita, fluktuace zaměstnanců?

8) Finance

Jaká je konkurentova hotovostní situace? Jaké platební podmínky dává odběratelům/dostává od dodavatelů? Má zajištěné provozní financování? Jaké jsou jeho vztahy s bankami? Má přístup ke zdrojům pro větší expanzi?

Závěrem

Konkurence je jedním z prvků, které formují trh. Pokud firma myslí svoje podnikání vážně, musí ho poznat – a tedy i jeho jednotlivé součásti. Cílem analýzy konkurence je poznat styl podnikání protihráčů, jejich podmínky, schopnosti, strategie a nástroje. Jenom s takovými znalostmi můžeme formulovat vlastní efektivní marketingovou

strategii. Takovou, která dostatečně odliší naše výrobky a služby od konkurenčních a na jejímž základě přijmeme rozhodnutí, která povedou k úsporám a efektivním investicím. Jak jinak vytvoříme zisk?

Na základě předchozích informací můžeme analyzovat situaci v obchodním průmyslu v souvislosti s našimi největšími konkurenty z Asie, kteří nám způsobují spoustu problému a zabírají velkou část trhu. Jsou to velmi důležití konkurenti, kteří útočí především velmi nízkými cenami, a proto bychom se na ně měli více zaměřit.

ANALÝZA CELKOVÝCH DOVOZŮ OBUVI DO ČESKÉ REPUBLIKY

V roce 2002 bylo z Číny dovezeno 29,4 mil. párů obuvi. To jsou téměř tři páry obuvi na jednoho obyvatele. Dovoz z Číny stoupl meziročně (oproti roku 2001) o téměř 6 mil. párů obuvi, což se opět podepsalo na propadu domácí produkce. Čínská obuv je dovážena za nízkou jednotkovou cenu, která činila v roce 2002 pouze 94,- Kč/1 pár obuvi, tj. necelé 3,- USD.

Ani v Číně není možné vyrobit běžné obuv v této cenové relaci. Nejnižší nákupní ceny od výrobců jsou zde 4,- USD až 6,- USD za pár obuvi, vyjma obuvi textilní domácí. V uvedených cenách není v ČR v současné době možné pořídit ani vstupní materiály pro výrobu obuvi. Přestože z Číny je realizováno téměř 64% veškerých dovozů obuvi do ČR v párovém vyjádření, v hodnotovém vyjádření tvoří dovozy obuvi z Číny pouze 25%. Při průměrné spotřebě obuvi 4,25 párů na obyvatele a rok je tedy podíl čínské obuvi na jednoho obyvatele 2,9 párů na obyvatele a rok. Pro české výrobce, ale i exportéry z dalších zemí tedy zbývá cca pouze 13 mil. párů obuvi, které mohou uplatnit na českém trhu.

Zásadním důvodem většího uplatnění české obuvi na tuzemském trhu jsou tedy zvýšené dovozy obuvi, za nelegálními praktikami zvýhodněné nízké ceny, což vyplývá ze statistických údajů. Tím je dlouhodobě deformováno tržní prostředí na domácím trhu a jsou tak flagrantně porušovány principy řádné hospodářské soutěže. Čeští výrobci, zejména malé a střední firmy, nemají možnost umístit svou produkci na tuzemském trhu, přestože spotřebitel by toto zboží uvítal a poptávka po obuvi české provenience roste.

ANALÝZA CELKOVÝCH VÝVOZŮ OBUVI Z ČR

V celoevropském měřítku představuje Česká republika se svými deseti milióny obyvatel pro prodej obuvi relativně malý trh. Chtějí-li výrobci naplnit svou kapacitu a nemají-li doposud šanci konkurovat v tuzemsku „nekalé konkurencí“, 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 zejména do zemí EU, přičemž poslední tři roky jsou cílovými teritorii zejména Německo, Francie a Itálie.

ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE VÝROBĚ A SPOTŘEBĚ OBUVI V ČESKÉ REPUBLICE

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 vyrostla 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.

Další propad výroby nastal v letech 1997 - 2002 v důsledku nepřijetí ochranných opatření, která požadovala zavést po MPO 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.

Ztráty na tržbách a zaměstnanosti v obuvnickém průmyslu v letech 1996 - 2002

Přímé ztráty z tržeb za realizované výrobky činily v letech 1996 - 1999 cca 3,421 miliardy Kč v běžných cenách, v letech 2000 - 2001 potom další 2,5 miliardy Kč. O práci v obuvnickém průmyslu přišlo v letech 1996 - 2002 přibližně 15,8 tisíce lidí. 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%. Není možné dosahovat přiměřenou ziskovost, protože firmy 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, tj. např. snížila se výroba podešví a dalších komponent pro obuvnický průmysl.

Český obuvnický průmysl však můžeme i dnes považovat za dobrého a efektivního exportéra, a to přes všechny možné působící ekonomické tlaky. Až do roku 2001 můžeme pozorovat, že průměrné ceny obuvi při vývozu byly 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.

Průměrná spotřeba obuvi se zdánlivě zvyšuje, a to z 2,85 párů na obyvatele v roce 1999 na 4,52 párů na obyvatele v roce 2002, avšak z důvodu, že není možné zjistit, zda obuv dovezená asijskými obchodníky byla skutečně všechna na tržištích prodána nebo zda zůstala v jejich skladech, domníváme se, že se průměrná spotřeba i v roce 2002 pohybovala mezi 3 až 3,5 páry na obyvatele za rok.

BUDOUCNOST ČESKÉHO OBUVNICKÉHO PRŮMYSLU

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 firemních prodejen.

Velkou zátěží českého obuvnického průmyslu nadále 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 i zjednáním nápravy na tuzemském trhu. Česká obuvnická asociace usiluje již zhruba šest let, aby pro kožedělný průmysl byly přijaty standardy platné v EU, ale i systém cel, preferencí a zvýšených cel, tak jak je tomu v současné době v EU.

V roce 2004 by tedy konečně mělo dojít k určitému omezení dovozů obuvi do ČR z Číny, v rámci přistoupení ČR k EU, což by mohlo přinést další sjednocení obchodu v Evropě, posílit exportní schopnost české obuvi a přispět i k oživení domácí poptávky po české obuvi. 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. Rovněž geografická poloha v "srdci Evropy" může pomoci odstranit problémy např. s transporty obuvi, které jsou určeny nejen pro země EU, ale i pro země bývalého tzv. Východního bloku. Není tedy nutné skladování v centrálních skladech a vázání finančních prostředků, protože distribuce od výrobce k zákazníkovi může být velmi rychlá.

Kvalitní lékařské péče v ČR a dodržování pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci téměř vylučují možnost masového šíření epidemií typu SARS. 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.

DOVOZ OBUVI DO ČR PO VSTUPU DO EVROPSKÉ UNIE



Již několik posledních let je dovoz obuvi do ČR ze všech zemí EU, CEFTA a ESVO bez celních překážek, clo je uplatňováno pouze při dovozu obuvi z nečlenských zemí výše uvedených a třetích zemí, a to na základě celního sazebníku vydaného Ministerstvem financí ČR, jenž byl k tomuto účelu každoročně aktualizován. Dnem vstupu České republiky do Evropské unie došlo v tomto systému ke dvěma významnějším změnám:

- * za prvé to bylo převzetí jednotného celního sazebníku EU vůči třetím zemím, tzn. že ČR bude uplatňovat při dovozu obuvi z nečlenských zemí stejná cla, jako každá jiná členská země EU,
- * za druhé je to přijetí systému kvót EU na dovoz obuvi pocházející z Čínské lidové republiky pro období květen - prosinec 2004.

Rozdělení množstevních kvót bude probíhat na základě metody rozdělení s přihlédnutím k tradičním obchodním tokům podle článku 2(2)(a) nařízení Rady (ES) č.520/94 ze dne 7. března 1994 o stanovení postupu Společenství pro uplatňování kvantitativních kvót. Podle této metody rozdělení je množstevní kvóta pro daný výrobek rozdělena do dvou částí. Jedna část kvóty je vyhrazena pro tzv. tradiční dovozce a činí 75 % celkového objemu kvóty a druhá část kvóty je vyhrazena pro tzv. netradiční dovozce a činí 25 % celkového objemu kvóty.

Od roku 2005 již nebudou při dovozu obuvi z Čínské lidové republiky do Evropské unie aplikovány žádné kvóty. Pokud se tak stane, nevyhnutelně dojde k razantnímu nárůstu importů obuvi z Číny do všech zemí EU. Již nyní proti této možnosti ostře vystupuje Evropská konfederace obuvnického průmyslu (C.E.C.). Evropský obuvnický průmysl se v prvních šesti měsících roku 2003 silně zapsal do slabého ekonomického klimatu a přesto se čínský dovoz obuvi do Evropy zvýšil o 29 %, (tj. 266 875 000 párů), zatímco evropský vývoz obuvi do Číny dosáhl sotva 538 620 párů!! Podle stanoviska předsedy C.E.C, pana Antonia Brotiniho, je tento stav v dialogu o liberalizaci světového obchodu pro evropský obuvnický průmysl zcela nepřijatelný. Čína trvale porušuje pravidla hry, netarifní bariéry doplňuje v rámci znemožnění obchodu také jinými překážkami, např.:

- * znehodnocením čínské měny,
- * systematickým a nepostihovaným vývojem padělání,
- * nerespektováním mezinárodních sociálních norem,
- * naprostým nedostatkem předpisů o ochraně životního prostředí, atd.

C.E.C. proto bude usilovat, aby evropští a národní politici uplatnili svou odpovědnost a požadovali nejdříve vyřešení těchto problémů, než započnou nová jednání o tarifech ve WTO.

TRH S OBUVÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Základní informace o trhu s obuví v ČR:

Český obuvnický průmysl nyní tvoří asi 65 firem nad 20 zaměstnanců. Obuv se však vyrábí i v řadě tzv. mikrofirem, kde jsou počty pracovníků podstatně menší (10 - 20 zaměstnanců). V roce 2002 se v České republice vyrobilo cca 8 milionů párů obuvi a dovezlo se více než 46 milionů párů obuvi, přičemž rozhodující měrou se na importech podílela Čína. V roce 2002 bylo z Číny dovezeno 29,4 milionů párů obuvi - to jsou téměř 3 páry obuvi na 1 obyvatele. Exporty byly realizovány ve výši cca 10,5 mil. párů (včetně reexportů). Tuzemský trh obuvi má v současné době kapacitu asi 43,6 milionů párů obuvi a průměrná spotřeba činila 4,25 páru na 1 obyvatele. 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.

Velkým problémem pro české výrobce obuvi je již po několika posledních let udržení, resp. obhájení své pozice na domácím trhu. Rok od roku je však situace složitější, prodává se méně české obuvi, kterou nahrazuje většinou levnější import asijského původu. Úroveň spotřeby obuvi na jednoho obyvatele již několik let stagnuje a ekonomická situace přinutila obyvatele více šetřit, došlo k postupnému slábnutí kupní síly obyvatelstva. Je také nutné si uvědomit silný přetlak nabídky obuvi na českém trhu, i když její kvalita je často diskutabilní. Tato situace se v roce 1998 zhoršila v důsledku snahy exportérů z Evropy umístit zde svoji (vysoce kvalitní) produkci původně určenou pro Rusko i za cenu značných slev. Mnozí maloobchodníci doprodávají tyto zásoby ještě i dnes.

Legislativní rámec prodeje obuvi 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 milionů korun. Pozitivní roli by zřejmě mohlo sehrát i zavedení dvouleté záruční doby, kdy mnozí obchodníci zvažují, zda obchodovat s levnou, ale nekvalitní obuví či s obuví, která má garantovanou kvalitu a vyšší užitnou hodnotu. Také toto opatření by mohlo napomoci zastavit nebo alespoň omezit příliv levné, ale značně nekvalitní obuvi z oblasti Asie a mohlo by ovlivnit i strukturu dovozů a nabídky obuvi na českém trhu ve prospěch kvalitní a módní obuvi, ať již domácí či zahraniční provenience.

Jaká obuv se nosí v České republice?



Z údajů několika diplomových prací, které realizovali studenti Fakulty technologické ve Zlíně. Jednalo se však jen o průzkumy mezi známými značkami sportovní obuvi. Ze

závěrů vychází jako nejznámější následující značky: Nike, Adidas, Reebok, Puma. Více informací z uvedených diplomových prací mám o preferování obuvi podle střihu, resp. výšky svršku obuvi, výšky podpatku atd.

Zde je rozdělení následující:

Pánská obuv: cca tři čtvrtiny pánské populace dává 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.

Dámská obuv: ženám je určena móda inspirovaná sportem (retro jogges), aktuální se stal také nazouvák - jak v elegantní módě, tak v módě pro volný čas.

Kde spotřebitelé nakupují?

Velmi záleží na tom, co spotřebitel od nákupu obuvi očekává. Jak vyplývá ze závěru diplomové práce studentky Fakulty technologické ve Zlíně Jany Polčákové, lidé, kteří chtějí kvalitu a komfort, budou vždy hledat specializovaný obchod, kde zároveň budou mít možnost případného uplatnění reklamace. Úplně jiné je motivační jednání lidí při nákupech na tržišti. Zde většinou lidé bývají předem upozorněni, 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 pouze cena obuvi.

Maloobchodní prodejny s obuví

Dle cenzu maloobchodní sítě, kterou realizoval Svaz obchodu ČR v roce 2000, existuje v ČR přibližně 18 tisíc maloobchodních jednotek se sortimentem textil-obuv (nelze rozlišit). Za maloobchodní jednotku je zde považována i prodejní plocha s tímto sortimentem v supermarketech.

Na podzim roku 2000 provedla Česká obchodní inspekce sčítání tzv. prodejmů 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 (nelze rozlišit). Podíl prodejmů na tržištích je tedy relativně velmi vysoký, i když kapacita jednotlivých stánků je podstatně nižší, než jakou mají tzv. "kamenné prodejny". Odhadujeme, že minimálně 1/4 celkových prodejmů obuvi je realizováno na tržištích. Zejména je zde nakupována obuv textilní - sportovní a domácí pro všechny věkové skupiny, ale "stánkaři" se již také začínají přeorientoávat i 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. Zejména na falzifikáty značek jsou v poslední době zaměřeny kontroly České obchodní inspekce ve spolupráci s celníky a policií ČR.

Značný nárůst prodeje obuvi v posledních letech zaznamenaly také supermarkety a hypermarkety. Tato velká obchodní centra "konkurují tržištím" nejen cenou, ale na rozdíl od tržišť zde zákazníci mohou nalézt podstatně příjemnější prostředí a zejména

mohou mít jistotu v garanci kvality zboží. Podíl prodané obuvi v super a hypermarketech koncovým uživatelům odhadujeme rovněž minimálně na jednu čtvrtinu.

Padesát procent prodeje obuvi je dle našich odhadů doposud realizováno v klasických maloobchodech s obuví, které však jsou mnohdy umístěny i v obchodních domech nebo supermarketech. V posledních dvou letech začínají i do ČR expandovat řetězce typu RENO, Leiser, Deichmann, La Halle atd. Největší maloobchodní prodejní síť v ČR má firma Bat'a.

Rozdíly v regionech

Rozdíly mezi jednotlivými regiony, co do počtu prodejen, super- a hypermarketů a jejich nabídky, by již neměly být velké. Přesto je však nutné zmínit, že i zde dominují některá velká města jako centra obchodu s obuví, zejména Praha, Brno, Hradec Králové, Ostrava, Zlín apod. Na menších vesnicích většinou již ani neexistují specializované prodejny s obuví.

PŘEDPISY PRO PRODEJ OBUVI, REKLAMACE OBUVI A JEJICH PRÁVNÍ RÁMEC - SROVNÁNÍ SE ZEMĚMI EVROPSKÉ UNIE

Vzhledem k novele Občanského zákoníku (OZ) je nutné využívat pro prodej zboží na maloobchodě pojmu "jakost obvyklá" - viz. § 616, odstavec (2) OZ.

Pro posuzování jakosti obvyklé, tj. obvyklé kvality, případně i obvyklých užitných vlastností u obuvi jsou využívány následující dvě České státní normy (ČSN):

ČSN P 79 5600 Obuv - Požadavky a zkušební metody, která stanoví zejména fyzikálně-mechanické požadavky na vlastnosti hotové obuvi, jako jsou např. obrušivost podešví, pevnost lepených a šitých spojení atd.,

ČSN 79 5790 Obuv - Přijatelné odchylky, která stanoví zejména zásady pro vzhledové provedení hotové obuvi.

Normy doporučujeme jako velmi dobrou pomůcku i pro kvalitativní přejímky zboží od dodavatelů, tj. výrobců obuvi či velkoobchodů s obuví. Jelikož maloobchod musí garantovat jakost obvyklou konečnému uživateli - zákazníkovi, musí požadovat garanci kvality již od svých dodavatelů. Těmito normami se řídí i posuzování kvality při spotřebitelských reklamách obuvi.

K tomuto problému se vyjádřili také **obuvníci, kteří chtějí kvalifikované prodejce** v Hospodářských novinách ze dne 28. 2. 2005:

Prodávat dětské boty v tržnici stejně jako třeba banány? Tomu chtějí udělat konec čeští obuvníci. Jejich asociace, která loni pohrozila státu žalobou za to, že svým chováním podporuje šedou ekonomiku, usiluje o změnu živností při prodeji na trzích.

Firmy požadují, aby prodejci dětské obuvi namísto volné živnosti museli mít živnost vázanou. To by například znamenalo, že by k prodeji potřebovali doložit kvalifikaci. Poslanci hospodářského výboru sněmovny se změnou počítají ještě letos.

Změny živnosti jsou namířeny především proti asijským prodejcům. Čeští výrobci chtějí, aby dětskou obuv neprodávali jako dosud nekvalifikovaní lidé ve stáncích za ceny, kterým nemohou konkurovat. „Neodborník by neměl prodávat dětskou obuv. Když budou prodejci i na tržistiích se běžně nevydávají doklady a zákazníci tak mnohdy nemohou zboží reklamovat. Při nákupu obuvi na tržišti se proto rozhodujícím faktorem stává pouze cena.

Tuzemské firmy, které nemohou konkurovat levnému asijskému zboží, si od úprav slibují částečné narovnání podmínek. „Nejde nám o nějaké výhody. Chceme pouze rovné podmínky na trhu s obuví,“ tvrdí tajemnice České obuvnické asociace (ČOA) Vlasta Mayerová.

Obuvníci si ale od vázané živnosti slibují více, než fakticky může přinést. Změna živnosti totiž nevyřeší problém s nevhodnou obuví, kterou někteří prodejci nabízejí v tržnicích. Povinné jsou totiž pouze hygienické atesty. Ortopedické atesty ale prodejci nebudou muset mít ani po změně živnosti.

Dětem se deformují nohy

Odborníci z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně zjistili, že se zdravýma nohama se v Česku narodí 99 procent dětí, do první třídy jich ale s nohama bez deformací přijde pouhá třetina. Obuvnická asociace uvádí, že ortopedickými atesty se symbolem žirafy se dnes může prokázat pouze patnáct českých výrobců. „Když budou mít prodejci z tržnic kvalifikaci, budou se o svoji práci víc zajímat. Může je to motivovat k získání i těchto atestů,“ říká Mayerová. Předseda parlamentního podvýboru pro obchod, ochranu spotřebitele a ochranu trhu Ladislav Býček uvedl, že hospodářský výbor plánuje další změny tak, aby se i tyto atesty staly povinnými: „Chceme jednat s ministryní zdravotnictví a zjistit, jak to změnit. Pokud bude nutné změnit například vyhlášku hygienika, pak to budeme prosazovat.“

Změna živnosti neřeší ani kulturu prodeje dětských bot. Stále je běžné, že zákazníci mnohde vybírají z nabídky na zemi a výrobky jsou chráněny před počasím pouze igelitem. „Věříme, že se prodej dětské obuvi přesune do kamenných obchodů. A kvalifikovanější prodejci zlepší i nabídku,“ říká Mayerová.

Každý čtvrtý pár je z tržiště

Podle České obchodní inspekce je v Česku více než 20 tisíc prodejen – stánků, z toho asi 12 tisíc prodává textil a obuv. Obuvnická asociace odhaduje, že minimálně čtvrtina celkových prodejů obuvi se odehraje na tržištích.

Obuvníci si loni kromě žaloby stěžovali také antimonopolnímu úřadu na to, že asijské prodejce nabízejí zboží po celé zemi za jednotné ceny a tím ničí konkurenci. Úřad odpověděl, že stížnost bude moci posoudit až tehdy, bude-li se týkat konkrétních firem.



K závěru bych chtěla ještě uvést několik zásadních rozdílů, které odlišují podnikání u nás v České republice a EU. Je důležité, abychom se z těchto poznatků poučili a využili pro naše podnikání.

V čem se zásadně liší české firmy od firem v EU?

Rozdíl č. 1: Podnikatelské subjekty registrované v ČR jako právnické i fyzické osoby většinou vnímají marketing jako metodologický postup, návod a prostě jako „kuchařku“, která jim zajistí získání odbytu pro jejich produkty hmotného i nehmotného charakteru i pro nabízené služby. Marketing se tak stává u těchto subjektů nástrojem zisku obchodního případu a jeho realizace. Firmy operující v zemích EU chápou marketing pouze jako jednu z částí marketingové filozofie. Ta jako integrální součást trvale udržitelného ekonomického a ekologického rozvoje planety je myšlenkovým i obsahovým rámcem nejenom podnikatelských aktivit, ale celého multispektrálního životního stylu a kultury obyvatel EU. Firmy EU vnímají marketing jako filozofii úspěšnosti, efektivnosti a konkurenceschopnosti v podnikání ve smyslu tvorby hodnot pro vlastníka podnikatelského subjektu. Firmy v EU na rozdíl od českých tedy chápou marketing a marketingovou filozofii v mnohem širších souvislostech a současně dokáží své teoretické znalosti s precizností sobě vlastní používat v každodenní firemní kultuře.

Rozdíl č. 2: Podnikatelské subjekty v ČR pod pojmem úspěšnost vnímají dvě vzájemně provázané skutečnosti. Jako úspěšnou firmu označují takovou, která je schopná v současné globální tržní ekonomice, avšak parcializované do řady segmentů, získat v konkurenčním prostředí obchodní případ a ten realizovat se ziskem. Firmy v EU však pod kategorií úspěšná firma rozumí takovou firmu, která je schopná svému majiteli zvyšovat rozsah hodnoty firmy. Tato zásadní diference opět vyplývá z marketingové filozofie. Pokud se nad tímto rozdílem zamyslíme hlouběji, zjistíme, že získání obchodního případu a jeho realizace se ziskem je jen základním předpokladem (u firem v ČR však – pozor – i cílem) úspěšnosti. Pro skutečnou úspěšnost firmy, tak jak je chápána ve firmách EU, je nezbytná časoprostorová koordinace a propojení tří marketingových triád:

- 1) triáda úspěšnosti: marketing – produkt – prodej
- 2) triáda efektivnosti: marketing – controlling – manažering
- 3) triáda konkurenceschopnosti: marketing – konkurenční výhody – motivy pro koupi

Cílem aplikace těchto triád je úspěšné zvyšování hodnoty firem pro vlastníky procesem řízených změn hodnot. A jestliže cílem podnikání úspěšných firem v ČR je zisk a u úspěšných firem z EU zvyšování jejich hodnoty pro majitele, pak jde o rozdíl velmi markantní.

Rozdíl č. 3: Firmy a podnikatelské subjekty v ČR pod pojmem efektivnost vnímají nejčastěji produktivitu na jednotku času, prostoru nebo pracovníka, s jakou bylo dosaženo zisku z obchodních kontraktů a obecně při činnosti firmy. Podnikatelská sféra firmy v EU pod pojme efektivnost reflektují pozitivní přidanou hodnotu, kterou podnikatelský subjekt získá majitelům během své činnosti za jednotku času. Uvedený rozdíl ukazuje výrazně odlišné chápání efektivnosti obou srovnávaných skupin. Bližší zamyšlení nás vede k tomu, že měřitelnost nadhodnoty a její exaktnost i vypovídací schopnost je vyšší než produktivita. Podstatné však je, že přidaná hodnota zásadně inklinuje k cíli podnikatelského snažení firem v EU, tj. ke zvyšování hodnoty firem

a nikoliv ke sledování ziskovosti na jednotku tedy produktivity. Přidaná hodnota je navíc měřitelná standardním výpočtem v EU pomocí hodnoty EVA (Economic Value Added), a to pro připravované projekty (průnik výstupů marketingové studie a feasibility study), pro profily služeb a produktů (výstup marketingové studie s oceněním přínosů a konkurenčních výhod jako motivů pro koupi možnou realizací) i podnikatelské subjekty v daném časoprostorovém řezu doloženém účetními dokumenty.

Rozdíl č. 4: Podnikatelské subjekty v ČR pod pojmem řízení chápou systém řídicích aktů, kterými je firma zařízena jako struktura ke své úspěšnosti (získání kontraktů), efektivnost (zajištění vysoké produktivity) a konkurenceschopnosti (prosazení svých produktů a služeb s využitím lobbismu na trhu). Firmy ze států EU pojem řízení vnímají jako proces, kdy s využitím marketingové filozofie je řízena struktura s cílem dosáhnout co nejvyšší hodnoty firmy (úspěšnost!!) pro majitele, s co nejvyšším přírůstkem přidané hodnoty měřitelné EVA (efektivnost!!) a dosažení co nejvyšší hodnoty nabízených produktů (motivy pro volbu času a prostoru koupě potenciálním zájemcem), co nejvyššího rozsahu konkurenčních výhod produktů (motiv pro volbu produktu v komoditní a odvětvové nabídce včetně substituentů) a co nejširšího spektra konkurenčních výhod producenta nebo distributora (motiv pro volbu výrobce nebo dodavatele při rozhodování potenciálního zájemce o koupi). Z uvedeného vyplývá zcela odlišné chápání řízení firemní struktury u firem v ČR a EU, které je dáno úrovní znalostí marketingové filozofie rozhodujících řídicích článků podnikatelských subjektů.

Rozdíl č. 5: Firmy a podnikatelské subjekty v ČR vnímají jako konkurenceschopnost zúženě pouze soubor konkurenčních vlastností finálního produktu a služeb od konkrétního producenta a distributora jako motiv pro realizaci koupě. Firmy v EU pojem konkurenceschopnost vnímají široce pásmově ve čtyřech rovinách:

- 1) konkurence schopnost je proces, kterým produkt získává konkurenční výhody ohodnocené přírůstkem hodnoty EVA v celém procesu svého zrodu (etapa marketingová, předvýrobní, výrobní, distribuční, garanční, servisní) a životním cyklu, tedy tzv. hodnotovém řetězci skládajícím se z elementárních hodnotových článků jednotlivých operací,
- 2) konkurenceschopnost finálního produktu je limitována jeho hodnotou, která je motivem pro časoprostorové rozhodnutí trhu o koupi, tedy skutečnosti, kdy zájemce koupí a kde koupí,
- 3) konkurenční výhody (konkurenceschopnost) finálního produktu nebo služby jsou motivem při rozhodování trhu o tom, který produkt z nabízeného spektra pro uspokojení potřeby bude zvolen ke koupi,
- 4) konkurenční výhody (konkurenceschopnost) producenta nebo distributora v rámci výrobně distribučního procesu jsou motivem pro rozhodování trhu, od koho bude produkt koupen (od jakého producenta nebo distributora).

Z uvedeného vyplývá jednak zúžení pojmu konkurenceschopnost na straně podnikatelských firem v ČR, a jednak nevyužívání teoretických poznatků marketingové filozofie (marketingu konkurenceschopnosti) oproti firmám v EU, což logicky vede k nižší explicitní konkurenceschopnosti většiny firem registrovaných v ČR v globálním tržním prostředí.

Co je důsledkem uvedených rozdílů mezi firmami v ČR a v EU?

Firmy a podnikatelské subjekty registrované v České republice jsou od roku 1989, kdy byl vytvořen široce otevřený a téměř neregulovaný tržní prostor, podrobeny mezinárodní konfrontaci úspěšnosti, efektivnosti a konkurenceschopnosti v globálním tržním prostředí. To je charakterizováno komoditní, odvětvovou a meziodvětvovou konkurencí, která se předhání v boji konfrontace potřeby trhu a nabídky producentů i distributorů.

Vnitřní podmínky konkurenceschopnosti se výrazně liší mezi firmami v ČR a EU, vytvářejí základnu konkurenceschopnosti firem, jejich projektů, plánovaných profilů produktů a služeb i realizovaných produktů a služeb. A pokud tato základna českých firem bude natolik odlišná od základny firem konkurentů ze zemí EU, zákonitě bude docházet i k odlišné reakci na vnější podmínky konkurenceschopnosti limitované globálním tržním prostorem.

Odlišnost v oblasti konkurenceschopnosti je snad nejlépe patrná srovnáním obchodních bilancí jednotlivých zemí EU a zemí, které se snaží o integraci do této struktury, včetně ČR. Rozdíl mezi exportem a importem pak určuje vliv vnějších podmínek konkurenceschopnosti na vnitřní podmínky konkurenceschopnosti jednotlivých firem konkrétních států. U těch firem, kde jsou vnitřní podmínky konkurenceschopnosti účinně predikovány, je logicky vliv vnějších podmínek na obchodní bilanci menší, flexibilnější, elastičtější a probíhá s časoprostorovou setrvačností.

Z uvedeného tedy vyplývá, že jakákoliv analýza (včetně analýz trendových) obchodní bilance státu, a jeho ekonomiky se nesmí, a chce-li být skutečně objektivní ani nemůže, soustřeďovat pouze na hodnocení vnějších parametrů, ale měla by hodnotit i podmínky konkurenceschopnosti vnitřní. Objektivní hodnocení statistických ekonomických ukazatelů by pak mělo vycházet z exaktní analýzy míry vlivu vnějších podmínek na vnitřní podmínky konkurenceschopnosti.



Závěr

Neztracujme konkurenci, protože díky ní se konečně učíme obchodovat a razíme zásadu „Náš zákazník – náš pán“.

Pokud přicházíme díky konkurenčním obchodníkům o obrát, musíme zjistit, proč. Musíme se vyptat svých „věrných“ klientů, které konkurence určitě oslovila. Chtějme vidět konkurenční nabídky. Musíme je vidět (co je psáno, to je dáno), protože zákazníci si někdy neuvěřitelně vymýšlejí a do očí nám budou tvrdit, že od konkurence dostali o 20% nižší cenu, což ovšem patří spíše do oblasti zbožných přání, nikoliv reálných nabídek. Cenné informace nám mohou poskytnout i naši spojenci, které u klienta máme. Nezapomeňme pravidelně informovat vedení naší firmy (nejraději písemně), jak si konkurence počíná, aby na nás nemohl nikdo později shazovat, že již dříve mohla být učiněna opatření, kdybychom promluvili včas ...

Vedení firmy by na základě našich zpráv mohlo prověřit, co se na trhu děje, jen tak, pro jistotu. Třeba abychom měli záruku, že příští rok budeme mít s kým obchodovat. Na druhou se nám ovšem může lehce stát, že budeme informovat a psát několikastránkové materiály o stejné věci, a přesto se tím vedení firmy zabývat nebude. To už záleží na tom, jací jsou naši manažeři, zda mají něco v hlavě – nebo jen máslo na hlavě.

Když nám konkurence příliš viditelně „ukrajuje“ z koláče a přetahuje nám klíčové zákazníky, musíme oslovovat důsledně a dvakrát tak často klienty konkurenčních firem. Nesmíme však zapomínat ani na získávání zákazníků nových. Vždy si uvědomme, že zákazník se o nákupu rozhoduje emotivně, a pak si to všemožně snaží rozumově zdůvodnit. Proto je tak důležitý první dojem. Proto musíme budovat dobré obchodní i mimoobchodní vztahy. „Žně“ nám kynou v případě, že konkurence mění příliš často obchodníky, protože než se někdo nový zacvičí v terénu, můžeme pro sebe „urvat“ řadu zajímavých klientů.

Co je ještě důležité v konkurenčním boji? Vystupujme u zákazníka jako „ten, který se o všechno postará.“ Pokud dokážeme klientovi naočkovat jistotu, že se na nás může vždycky spolehnout, máme skoro vyhráno. Ovšem pokud jednou něco slíbíme, je nutné to vždy dodržet, a když už se nějaký ten „přehmat“ stane, musíme se za něj omluvit. Pozor: jsou firmy, kde se „přehmaty“ kohokoliv nejen zásadně hází na obchodníky, ale není ani vzdálená snaha je nějak řešit, takže zákazník má z každé objednávky malé dobrodružství: dojde mi zboží v pořádku? A to, které jsem si objednal? Nepošlou zase něco jiného? Kolikrát budu muset vracet fakturu? A jestlipak bude na faktuře taková cena, na jaké jsme se dohodli? Vězte tedy, že pokud se k zákazníkům firma chová výše popsaným způsobem, je cesta ke stoprocentnímu plnění plánu nejen trnitá, ale velmi vážně ohrožena stejně jako celková existence firmy.

Zjistili jsme, že si zákazník potřebuje rozumově zdůvodnit nákup produktu. A to často nejen sám před sebou, ale musí zdůvodňovat i u svého nadřízeného, proč dal přednost nám nikoliv například lacinější konkurenční nabídce. Pomozme mu v tom! Hledejme argumenty společně. A neopomeňme připomenout jistotu, tradici, značku, image firmy a ostatní výhody oproti konkurenci. Ovšem pozor, nemůžeme toto všechno jenom „odhrkat“, ale obchodně podat, aby zákazník viděl, že věříme tom, co říkáme. Pokud se jednou zákazník rozhodl od nás nakoupit, tak si bude rozumové vysvětlení hledat aktivně i on sám.

A kde získáme informace o konkurenci? Vyzpovídáme své zákazníky. Obstaráme si prospekty konkurenčních firem (třeba na výstavě, nebo si je necháme poslat ke známému, který bude hrát potenciálního klienta). Budeme sledovat reklamy konkurenčních firem v médiích. Koupíme konkurenční výrobek (je-li pro nás cenově dostupný) a podrobíme jej odbornému zkoumání třeba v laboratoři naší firmy. Úplně nejideálnější je, když máme přímo u konkurence zaměstnaného nějakého dobrého známého.

Co všechno musíme o konkurenci vědět? Cenu, platební podmínky, celkové obchodní podmínky, rabat, bonus apod., jaké zvláštní akce plánuje pro klienty, co poskytuje zadarmo? (vzorky, reklamní předměty apod.), jaký má servis, jakou má reklamu atd.

Jen na první pohled to vypadá složité, ve skutečnosti shromáždíme tyto údaje velmi lehce. A pak si odpovíme na otázky:

„Co se mi líbí na způsobu, jakým konkurence prodává?

„Co bych z něj mohl používat já?“

A hlavně podle toho musíme jednat!

Konkurence je ovšem liška podšitá a možná bude proti vám bojovat některými ne příliš čistými prostředky. Třeba nám podplatí nákupčího u důležitého klienta. Jistě, podplácení je trestný čin, krádež taky. Znamená to snad, že se nekrade? Podplácí se určitě taky, jen se o tom příliš nemluví. Další úder pod pás je zájem jakoby mimochodem. Pokud máme třeba „na krku“ nějakou reklamaci, kterou by mohla konkurence „vyšťourat“ a zneužít jako exemplárního případu. Musíme si připravit dobrou obhajobu, až se nás na ně začnou ptát klienti. A ještě jedna „podpásovka“, konkurence může podplatit nejen nákupčího, ale i novináře, aby o naší firmě napsal nelichotivý článek.

Je třeba číhat na chyby konkurence, ať už se týkají nedodržení dodacích lhůt, nekvalitního zboží, nevhodného chování konkurentů u klientů atd. Pokud nemá konkurence jasno v obchodních podmínkách a některému z „áčkových“ klientů poskytne horší podmínky než klientovi typu B, může se to klienta nemile dotknout stejně jako to, když není pozván na některou z firemních akcí, ať už se jedná o zábavnou show nebo seminář. Černá listina, na kterou si budete psát chyby svých konkurentů – nejlépe pokud prošly oficiálně tiskem, nám může pomoci, když se zákazník rozhoduje, od koho si zboží objedná.

Resumé

Für Bereitung der Marketing-Konzeptionen muss die Firma sowohl Kunden, als ihre Konkurrenz beobachten. Effektivmarketing glaubt gute Fertigkeit ihre Konkurrenten. Konkurrenten sind Firmen, die sich die gleiche Bedürfnisse gleiche Kunden befriedigen bemüht und ihres Angebot ist ähnlich. Die Firma muss nebeneinander immer ihre Erzeugnisse, Preise und Vertriebswege stellen.

Was Allen braucht die Firma über ihre Konkurrenten wissen?

Wer sind Hauptkonkurrenten?

Welche sind ihre Strategien?

Welche sind ihre Zwecke?

Worin besteht ihre Vorteile und Nachteile?

Welche Ähnlichkeit kann ihre Reaktion haben?

1) Konkurrenzidentifikation

Informationen über Konkurrenten ist nötig sammeln, denten, klassieren und erweitern unaufhörlich. Konkurrenten kann man nach dem Industrie- oder Markthinblick teilen.

2) Identifikation der Konkurrenzstrategien

Die nächste Konkurrenten sind die, die sich auf gleichen Zielmarkt richten und benutzen gleiche Strategie.

3) Aufdeckung der Konkurrenzwecke

Der konkreten Zugang zum Problem ist die Betrachtung, dass jeder Konkurrent einige Zwecke und Beweggründe hat, die unterschiedliche Bedeutung misst bei (Gewinn, Marktanteil, Cash-flow, Technologien, Dienstniveau). Konkurrentenzwecke sind vielen Faktoren bestimmen (Grosse, Geschichte, gleichzeitige Lenkung, Wirtschaft).

4) Prognose der Vorteile und Nachteile

Der ersten Schritt der Firma muss die Sammlung der neuesten Informationen über Konkurrentenunternehmen sein. Die Informationen bekommen wir von Sekundärinformationen, von Personalerfahrungen oder von Hörweite.

5) Prognose der glaublichen Konkurrentreaktion

Konkurrentenzwecke, Vorteile und Nachteile bestimmen ihre Reaktion auf das Betätigen der anderen Firma (z. B. Preisermässigung, Angebotsausbreitung, Anführung den neuen Produkte auf den Markt u.ä.)

6) Bildung den Informationssystem

Wir müssen das System begründen, Informationen sammeln, bewerten und analysieren, übergeben und die Auflösung des prüfenden Probleme empfehlen.

7) Auswahl der Konkurrenten für den Anfall

Wir teilen Konkurrenten auf starke und schwache, nahestehende und abgesetzte, „gute“ und „schlechte“.

8) Ausrichtung auf den Abnehmer und auf die Konkurrenz

Heute ist meisten Firmem auf den Markt orientieren – sie beobachten den Kunde und die Konkurrenz

Konkurrenzanalyse der Firma Kurt O. John

Kurt O. John Shoe Components wurde 1961 in Deutschland mit Sitz in Münchweiler gegründet. Zuerst wurden nur Deckflecke für Absätze produziert. 1969 kamen Sohlen und 1972 Absätze hinzu. Im Laufe der Zeit wurden zusätzliche Produktionsstätten in anderen Ländern aufgebaut: Die erste Firma im Ausland wurde 1987 in Portugal eröffnet, die Zweite 1992 in der Tschechischen Republik und die Dritte 1994 in Indien. Die gesamte Jahresproduktion aller vier Firmen zusammen beträgt mehr als 18 Millionen Paar Sohlen und Absätze, die von insgesamt ca. 450 Mitarbeitern hergestellt werden.

Kurt O. John Shoe Components produziert mit einer 100% eigenen Firma in Březůvky das komplette John-Program in eigenen Räumlichkeiten. Durch die gute Zusammenarbeit zwischen deutschem Management und tschechischen Mitarbeitern, ist Kurt O. John Tschechien in der Lage, die gleiche Qualität und den gleichen Service zu bieten, wie es die Kunden vom Hauptwerk gewohnt sind.

Das John-Team in Deutschland entwickelt ständig neue Artikel aller Arten von Sohlen und Absätzen, um den schnell wechselnden modischen Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. Die Formen werden dann hauptsächlich in eigenen Formenbaubetrieben in Deutschland und Tschechien kurzfristig hergestellt.

Durch die geographisch zentrale Lage, werden von diesem Standort die Märkte in den angrenzenden Ländern wie Slowakei, Österreich, Ungarn, Polen und weitere Osteuropäische Länder wie die GUS beliefert.

Folgende Produkte werden hergestellt: TR und PVC Sohlen, Polystyrol und Polypropylen Absätze, TPU und PVC Absatzflecke, PUR Sohlen aus Polyäther, TPU-Lightweight Sohlen aus expandiertem thermoplastischen Polyuretan.

Unsere größten Konkurrenten in der Tschechischen Republik sind die Firmen:

Baťa, Cíl, D.P.K., DZO, FARE, Snaha, Komponenty u. ä.. Sehr gefährlich ist die Konkurrenz aus Asien, die die Schuhe für sehr niedrigen Preis verkauft. Diesen Preis können tschechische Produzenten nicht abgewinnen. Darum richten sich die Produzenten in der Tschechischen Republik auf spezielle Schuhe richten (für Kinder, gesundheitlich, geschäftlich u. ä.)

Die Konkurrenz müssen wir aus dem Grund beobachten, um uns die Konkurrenz nicht nehmen aber auch, dass sich wir von der Konkurrenz viele lernen können.

Seznam literatury

- NEJEZCHLEB, L.: *Základy marketingu*. 1.vyd. Brno: PC-DIR Real, s. r. o., 1999.
ISBN 80-214-1288-7
- ROGERS, L.: *Marketing*. Praha: Readers International Prague, 1993.
ISBN 80-901454-0-X
- OPLETALOVÁ, S.: *Obchodní dovednosti*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1999
ISBN 80-85839-36-9
- ČICHOVSKÝ, L.: *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: RADIX, s. r. o., 2002.
ISBN 80-86031-35-7
- ŠMÍDA, F.: *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing, 2001
- KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing a. s., 1995
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Malý výkladový slovník marketingu*, 2. vyd. Praha: A plus, 1999. ISBN 80-902514-1-2
- HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*, 2.vyd. Praha: GRADA Publishing a. s., 2003.
ISBN 80-247-0447-1
- SVĚTLÍK, J., SOUKALOVÁ, R.: *Marketingová komunikace*. Zlín: VOŠE, 1999
- KUBÍČKOVÁ, M.: *Průzkum trhu*. Zlín: VOŠE, 1998
- SVĚTLÍK, J.: *Marketing cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1994
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., VAŠÍČEK, J.: *Marketing v energetice*. Praha: GRADA Publishing a. s., 2002. ISBN 80-247-0370-X
- SZAJNA, J.: *Network Marketing*
- BREMNER, J.: *Profesionální síťový marketing*
- HOSPODÁŘSKÉ NOVINY, GWP media-marketing, 2005
- www.marketingovenoviny.cz
- www.Finweb.cz