

Projekt návrhu a implementace nové strategie ve firmě Baťa, akciová společnost

Bc. Jitka Ohanková

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka Ohanková**
Osobní číslo: **M110418**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt návrhu a implementace nové strategie ve firmě Baťa, akciová společnost**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu Baťa, akciová společnost.
- Proveďte analýzu současného stavu ve firmě Baťa, akciová společnost.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt nové strategie a způsob možné implementace ve firmě Baťa, akciová společnost.
- Stanovte přínosy, náklady a rizika navrženého řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DONNELLY, James H., jr. Fundamentals of management. 10th ed. Boston: Irwin, 1998. xxvi, 630 s. ISBN 0-256-23237-7.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza - krok za krokem. 1. vydání Praha: C.H.Beck, 2005, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, c2006, xxxix, 733 [45] s. ISBN 0-13-145757-8.

LEŠINGROVÁ, Romana. Baňova soustava řízení. 3. vydání Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008, 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.4.2014

Olčarová

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem nových strategií ve firmě Baťa, akciová společnost a jejich následným vyhodnocením.

V teoretické části jsou zpracovány poznatky, které vycházejí z odborné literatury vztahující se k dané problematice.

Na základě poznatků z provedených analýz, a to PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza, jsou navrženy konkrétní strategie.

Konkrétní strategie jsou vyhodnoceny na základě vlivu na obrat společnosti, hodnotovou marži a potřebné investice přičemž je kvantifikováno riziko a efektivita investic.

Klíčová slova: Porterův model pěti sil, PEST analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

The diploma thesis consists of proposal and evaluation of new strategies in company Baťa, akciová společnost.

The theoretical part describes the relevant facts based on the related economic literature.

The concrete strategies are proposed based on the key learnings made in PEST analyses, Porter's five competitive forces model and SWOT analyses.

Concrete strategies are evaluated based on the influence on company turnover, margin and required investment. The risk and efficiency of investment is calculated.

Keywords: Porter's five competitive forces model, PEST analysis, SWOT analysis

Děkuji touto cestou vedoucímu mé diplomové práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, připomínky a cenné rady.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	14
1.1 POSLÁNÍ, MISE.....	14
1.2 VIZE	14
1.3 STRATEGICKÉ CÍLE	15
1.4 STRATEGIE	15
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	18
3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	19
3.1 ANALÝZA MIKROOKOLÍ.....	19
3.1.1 Porterův model pěti sil	19
3.2 ANALÝZA MAKROOKOLÍ.....	21
3.2.1 PEST analýza	22
4 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU	24
4.1 IDENTIFIKACE ZDROJŮ PODNIKU A JEJICH ANALÝZA	24
4.2 SPECIFICKÉ PŘEDNOSTI PODNIKU	25
4.2.1 Míra využití zdrojů.....	25
4.3 FINANČNÍ ANALÝZA	26
4.3.1 Ukazatele rentability	26
4.3.2 Ukazatele likvidity	28
4.3.3 Ukazatele zadluženosti	29
4.3.4 Ukazatele aktivity.....	30
5 SWOT ANALÝZA	33
5.1 MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY	35
6 TVORBA, VÝBĚR A IMPLEMENTACE STRATEGIE	37
6.1 TVORBA STRATEGIE	37
6.1.1 Možnosti strategického rozvoje	37
6.2 VÝBĚR STRATEGIE.....	39
6.3 IMPLEMENTACE STRATEGIE.....	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
7 CHARAKTERISTIKA FIRMY BAŤA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST	42
7.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU.....	42
7.2 HISTORIE FIRMY BAŤA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST	43
7.3 BAŤA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST	45
7.3.1 Cíle a poslání firmy	45
7.4 PRODUKTY A SLUŽBY	46
8 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY BAŤA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST	48

8.1	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	48
8.2	ANALÝZA MIKROOKOLÍ FIRMY POMOCÍ PORTEROVA MODELU PĚTI SIL	49
8.2.1	Rizika vstupu potenciálních konkurentů	49
8.2.2	Rivalita mezi stávajícími podniky	50
8.2.3	Smluvní síly kupujících	53
8.2.4	Smluvní síly dodavatelů	55
8.2.5	Hrozby substitučních výrobků	55
8.3	ANALÝZA MAKROOKOLÍ FIRMY POMOCÍ PEST ANALÝZY	55
8.3.1	Politické a legislativní faktory	55
8.3.2	Ekonomické faktory	56
8.3.3	Sociální faktory	57
8.3.4	Technologické faktory	58
9	ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ FIRMY BAŘA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST	60
9.1	ZÁKLADNÍ ANALÝZA OBCHODNÍCH ATRIBUTŮ FIRMY BAŘA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST	60
9.2	INFORMAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI	61
9.3	BAŘA KLUB	62
9.4	BAŘA HOME	62
9.5	ELEKTRONICKÁ KOMUNIKACE	63
9.6	PRODUKTOVÁ SEGMENTACE	63
9.6.1	Definice segmentů	63
9.7	FINANČNÍ ANALÝZA	65
9.7.1	Analýza rentability	65
9.7.2	Analýza likvidity	66
9.7.3	Analýza zadluženosti	67
9.7.4	Analýza aktivity	68
9.7.5	Shrnutí finanční analýzy	69
10	SWOT ANALÝZA	71
10.1	SILNÉ STRÁNKY	71
10.2	SLABÉ STRÁNKY	72
10.3	PŘÍLEŽITOSTI	73
10.4	HROZBY	74
10.5	MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY	75
11	NÁVRH KONKRÉTNÍCH STRATEGIÍ	77
11.1	STRATEGIE MAXI – MAXI (SO)	77
11.1.1	Nový prodejní koncept	77
11.1.2	Rozvoj Bařa klubu	81
11.1.3	Rozvoj e-shopu	88
11.1.4	Zhodnocení doporučených strategií MAXI - MAXI (SO)	94
11.1.5	Závěrečné doporučení pro společnost Bařa, akciová společnost	96
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	102

SEZNAM OBRÁZKŮ	103
SEZNAM TABULEK.....	104
SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Cílem každé podnikatelské činnosti je tvorba zisku. Cest, jak k zisku dojít je nespočet a zároveň je také spousta cest, které k zisku nevedou.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout nové cesty pro konkrétní společnost, které by měly vést k zvýšení zisku. Tyto cesty budu nazývat strategiemi a budu je navrhovat pro firmu Baťa, akciová společnost.

Cílem teoretické části je vytvoření a popsání chronologického postupu, jehož výsledkem je návrh a vyhodnocení konkrétních strategií včetně doporučení pro management společnosti.

Tento postup bude založen na analýze vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Díky provedeným analýzám budu moci provést souhrnnou analýzu SWOT a pomocí matematického modelu identifikovat optimální kvadrant pro doporučení strategií. V rámci tohoto kvadrantu budou navrženy jednotlivé strategie, které budou následně vyhodnoceny. Výslednou částí potom bude doporučení pro společnost.

Cílem praktické části je:

- a) získání komplexního přehledu o společnosti Baťa, akciová společnost a o tržním prostředí, ve kterém se společnost vyskytuje,
- b) návrhem konkrétních strategií vedoucích k zvýšení dosahované hodnotové marže společnosti,
- c) vyhodnocením navržených strategií z pohledu vlivu na obrat společnosti, hodnotovou marži a zhodnocením rizik a efektivity investic.

Praktická část je rozdělena na několik částí.

V první části představím společnost Baťa, akciová společnost.

Ve druhé části provedu analýzu vnějšího prostředí, kde se soustředím zejména na využití Porterova modelu pěti sil a PEST analýzy.

Ve třetí části provedu analýzu vnitřního prostředí společnosti. Důraz budu klást zejména na produktové portfolio společnosti, věrností program a finanční analýzu.

Ve čtvrté části využiji doposud získaných poznatků ze SWOT analýzy. Výsledkem čtvrté části bude matematický model SWOT analýzy.

V páté části se budu věnovat výběru optimální skupiny strategií a jejich konkrétní formulaci. Navržené strategie budu vyhodnocovat z pohledu vlivu na obrat společnosti, na hodno-

tovou marží a investiční náročnost. Zhodnotím a kvantifikuji rizika jednotlivých strategií a vyhodnotím i jejich efektivitu z pohledu investic. Kvantifikuji také bod zvratu pro udržení efektivity investic. Jednotlivé strategie na závěr porovnáám a doporučím řešení pro management společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie, které směřují k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji, které má podnik k dispozici a vnějším prostředím a také k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení vyžaduje nerutinní, tvůrčí přístupy, protože management rozhoduje o nových, nestandardních procesech, jevech a situacích (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 1).

Hanzelková (2013, s. 12) uvádí, že strategické řízení má probíhat způsobem „shora-dolů“, od strategií vyšší úrovně dolů. Při realizaci strategických cílů musí existovat i zpětná vazba v opačném směru „zdola-nahoru“. Strategické řízení by mělo být pojato jako nikdy nekončící proces na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy, jejich základních cílů, pokračujících strategickou analýzou, formulací a výběrem možných variant strategií a končící implementací strategií, kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.

Strategické řízení využívá k formulaci strategie různé přístupy. Často uplatňovaným přístupem je hierarchický přístup, který je založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 2).

1.1 Poslání, mise

“Every organization needs a mission – a statement of the purpose of an organization. The mission answer the question: What is our reason for being in business? Defining the organization’s mission forces managers to carefully identify the scope of its products or services” (Robbins a Coulter, 2001, s.199).

Dle Charváta (2006, s. 26) by se poslání mělo vyvarovat na jednu stranu příliš širokému pojetí, a na druhou stranu přílišné nic neříkající stručnosti. Je vhodné, když je poslání pojato způsobem, který lidi ve firmách motivuje. *„Proč je vhodné mít poslání definováno? Protože lidé vědí, proč firma existuje“*. Poslání, které je zpracováno do cílů firmy, vede lidi k pocitu spoluodpovědnosti za rozvoj firmy, tedy za vydělávání peněz (Charvát, 2006, s. 26).

1.2 Vize

Vize je obrazem budoucnosti podniku, vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku. Má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 2). Podle Lhotského (2010, s. 59) bývá vize podniku někdy nazývána jako firemní filozofie,

která by se měla vejít do jedné věty a měla by vyjadřovat jednoduchým způsobem základní myšlenku daného podnikání a přístup podniku k zákazníkovi.

Vhodně definovaná vize podniku se stává důležitým faktorem pro prezentaci společnosti vnějším směrem vůči zákazníkům, ale také významným motivačním faktorem směrem dovnitř pro zaměstnance (Lhotský, 2010, s. 59).

1.3 Strategické cíle

Strategické cíle podniku jsou jeho očekávané budoucí výsledky. Formulace těchto cílů se odvíjí od poslání a vize podniku. Jde o žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Volba cílů a způsob, jakým budou splněny, jsou ovlivněny a omezeny hodnotami, které podnik zastává. Primárním cílem bývá nejčastěji maximalizace hodnoty pro akcionáře (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 2).

Strategické cíle by měly být vyjádřeny způsobem SMART, kdy jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- **Stimulating** – „*cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků.*“
- **Measurable** – „*dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné.*“
- **Acceptable** – „*cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité stakeholders, tj. pro činitele mající něco společného s firmou. Patří sem především vlastníci, zaměstnanci, odbory, nátlakové skupiny, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní a místní správy.*“
- **Realistic** – „*reálné, dosažitelné.*“
- **Timed** – „*určené v čase*“ (Hanzelková, 2013, s. 5).

1.4 Strategie

Kvalitní podniková strategie patří mezi základní nástroje strategického řízení, které zajišťují úspěšný dlouhodobý rozvoj podniku. V souvislosti s výraznými změnami v ekonomické a politické oblasti a zvláště v souvislosti s globalizací ekonomiky prochází zpracování podnikové strategie bouřlivým vývojem, který se nezastaví, ale naopak urychlí (Dedouchová, 2001, s. VII).

Kourdi (2011, s. 7) definuje strategii jako plány, volby a rozhodnutí použité k tomu, aby přivedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu. Nápaditá a dobře promyšlená strategie je

impulzem pro komerční úspěch. Naopak špatně zvolná strategie může přivést podnik k bankrotu (Kourdi, 2011, s. 7).

Strategie nám stanoví směr, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nám nezbytné činnosti a alokace zdrojů, které jsou potřebné pro dosažení zamýšlených záměrů.

„Strategies need to be set for all levels in the organization. Management needs to develop and evaluate alternative strategies and then select a set that is compatible at each level and will allow the organization to best capitalize on its resources and the opportunities available in the environment“ (Robbins a Decenzo, 2001, s. 95)

Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku. Primárním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které mohou s vysokou pravděpodobností v budoucnosti vzniknout. Vychází z odhadu budoucích trendů, které v průběhu strategického období mohou nastat, kdy odhad je výrazně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj. Schopnost předvídavosti zde hraje významnou úlohu (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 2-3).

Na strategii můžeme nahlížet z několika vzájemně souvisejících úhlů pohledu:

1. strategie jako proces,
2. strategie jako objem aktivit,
3. strategie jako prvek s vazbou k okolí.

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 3) je strategie neustále se vyvíjejícím procesem vedoucím k dosažení strategických cílů podniku.

„Strategie by měla být v souladu se současnou firemní kulturou a organizací podniku. Firemní kultura a organizace se může stát v případě implementace nové strategie určitým blokem, který může realizaci strategie zkomplikovat, popřípadě i znemožnit“ (Keřkovský a Vykpěl, 2002, s. 7).

Hanzelková (2013, s. 6) charakterizuje strategii jako množinu strategických cílů a cest jejich naplnění / realizace. Strategické cíle by měly splňovat podmínky SMART a měly by být nastaveny tak, aby byl zaručen v průběhu jejich naplňování rovnovážný vývoj. Strategie by tak měla kromě strategických cílů, které mají být v budoucnu splněny, vyjadřovat základní představy o tom, jakou cestou budou strategické cíle dosaženy, stanovovat budoucí činnosti podniku, jejichž uskutečněním podnik k naplnění svých strategických cílů dojde (Hanzelková, 2013, s. 6).

K nevyšším intelektuálním výkonům vrcholového managementu v podniku patří proces tvorby strategie a její realizace. Jde o výsadní a nepřenosnou odpovědnost manažerů (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 3).

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím je základem pro formulování strategie podniku. Proces formulace strategie je velmi složitý proces vyžadující systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a schopnostmi a zdroji podniku. Připravit podnik na všechny situace, které s velkou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat, jsou nejvýznamnějším úkolem strategie. K tomu je velmi nutná strategická předvídatost založená na tvořivém přístupu strategického myšlení.

Cíle strategické analýzy lze vymezit dvěma základními okruhy, a to analýzou orientovanou na vnější okolí podniku a analýzou vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejde však o dvě nezávislé roviny, ale naopak je nutné zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10).



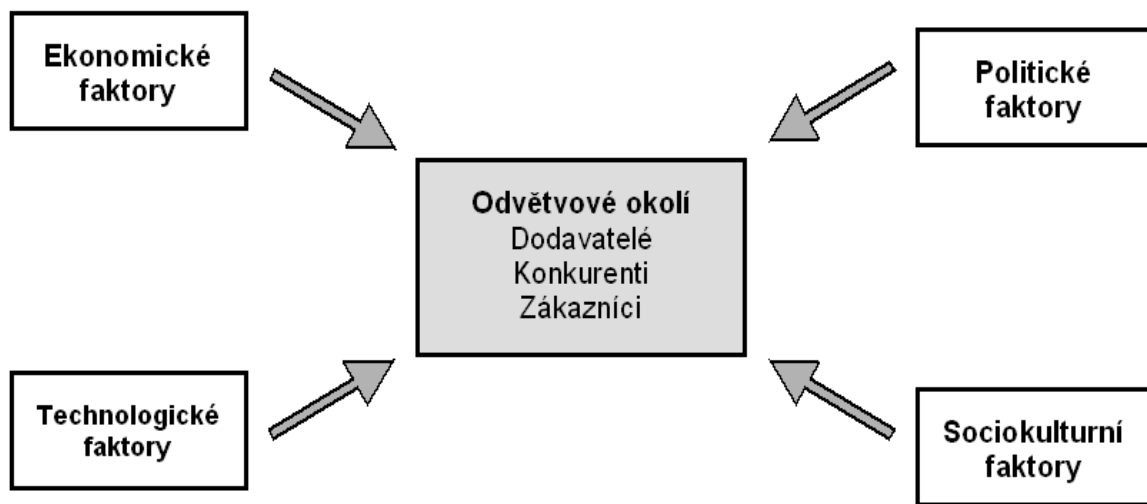
Obrázek 1 Strategická analýza (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10)

Mezi základní fáze strategické analýzy řadíme:

- analýzu vnějšího okolí podniku,
- analýzu jeho vnitřních zdrojů a schopností.

3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Analýza vnějšího prostředí podniku se orientuje na faktory působící v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou patrně ovlivňovat jeho strategické postavení. Analýza se zaměřuje na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 13).



Obrázek 2 Okolí podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 13)

3.1 Analýza mikrookolí

Důležitým úkolem manažerů v oblasti mikrookolí je analyzovat konkurenční síly a odhalit příležitosti, respektive ohrožení podniku, které je nutné ve strategii využít, respektive je zapotřebí jejich negativní vliv omezit. E. Porter vyvinul tzv. model pěti sil, který manažerům pomáhá tuto analýzu uskutečnit (Dedouchová, 2001, s. 17).

3.1.1 Porterův model pěti sil

„In any industry, whether it is domestic or international or produces a product or service, the rules of competition are embodied in five competitive forces: the entry of new competitors, the threat of substitutes, the bargaining power of buyers, the bargaining power of supplier, and the rivalry among the existing competitors” (Porter, 1998, s. 4).

Porterův model pěti sil je nejčastěji užívaným nástrojem pro analýzu odvětví a konkurence. Vychází z faktu, že všechna odvětví nemají stejný potenciál zisku a že společná síla pěti sil určuje intenzitu konkurence a tím i potenciál zisku odvětví (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 236).

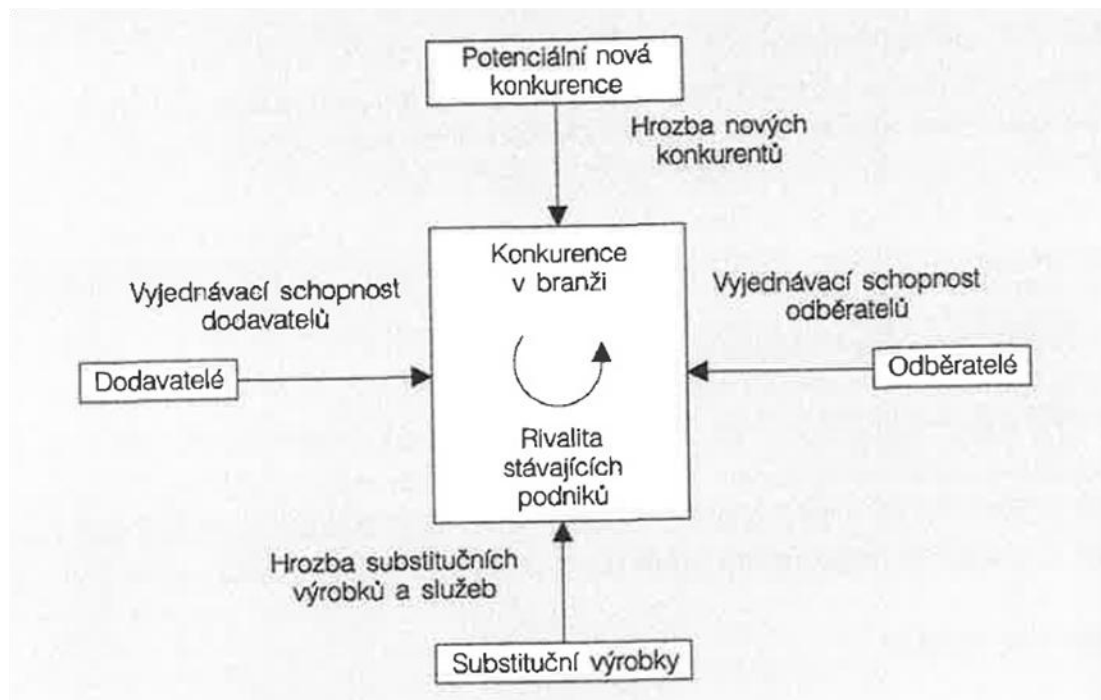
“The collective strength of these five competitive forces determines the ability of firms in an industry to earn, on average, rates of return on investment in excess of the cost of capital” (Porter, 1998, s. 4).

Pro podnik je důležité pochopit, které síly v tomto prostředí působí a identifikovat ty, které mají pro podnik největší význam a které mohou být podnikem ovlivňovány (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 236).

Model je zaměřen na analýzu:

- **Rizika vstupu potenciálních konkurentů** – snahou potenciální konkurence je vstoupit na trh s novými kapacitami a získat tak od stávajících podniků podíly na trhu. Analýzou potenciální konkurence je možné odhadnout, jak velká je pravděpodobnost jejího vstupu do odvětví a jaké bariéry jí ztíží přístup na trh (kapitálová náročnost odvětví, používání speciální technologie a existence know how, státní zásahy, náklady na změnu dodavatele a oddanost zákazníků aj.).
- **Rivalita mezi stávajícími podniky** – je nutné pochopit pravidla, která v odvětví fungují a také intenzitu konkurenční rivality, která je ovlivněna řadou faktorů (růstem počtu a velikosti konkurentů, poklesem míry růstu trhu, nízkou diferenciací produktu, narůstajícím počtem globálních zákazníků aj.)
- **Smluvní síly kupujících** – pokud kupující tlačí ceny dolů nebo požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis, mohou vypadat jako hrozba. Slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk. Síla zákazníků závisí na koncentraci a velikosti zákazníků, podílu jejich nákupů, nákladech přechodu zákazníka k jinému dodavateli, důležitosti nakupovaného produktu pro zákazníka atd.
- **Smluvní síly dodavatelů** – dodavatelé působí jako hrozba, když dokážou zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit k nižší kvalitě. Obojí samozřejmě vede k poklesu zisku. Moc dodavatelů závisí na koncentraci a počtu dodavatelů, ohrožení dodavatelů substituty, významností zákazníka pro dodavatele, nákladech přechodu zákazníka k jinému dodavateli.

- **Hrozby substitučních výrobků** – existence substitučních výrobků vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za které podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Podniky mají příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk, mají-li výrobky podniku málo blízkých substitutů (Dedouchová, 2001, s. 17), (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 236-238).



Obrázek 3 Porterův model pěti sil (Porter, 1994, s. 4)

3.2 Analýza makrookolí

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se podnik pohybuje. Na efektivnost podniku a jeho úspěšnost mohou významně působit vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace. Schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, aktivně na ně reagovat, často představuje zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16).

Faktory makrookolí jsou faktory, které jsou externí ve vztahu k danému mikrookolí a které ovlivňují poptávku a působí na podnikový zisk. Mnohé z těchto faktorů se ustavičně mění

a proces změn tak sám vytváří prostor pro nové příležitosti a hrozby (Dedouchová, 2001, s. 25).

3.2.1 PEST analýza

Analýza, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se označuje jako PEST analýza – faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické.

- **Politické a legislativní faktory**

Stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., patřící mezi politické a legislativní vlivy, představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají všech podniků prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností. Existence řady zákonů, vyhlášek a právních norem vymezuje prostor pro podnikání, jakož i upravuje samo podnikání a může tedy významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16-17).

- **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory významným způsobem ovlivňují situaci podniku. Existují čtyři důležité makroekonomické indikátory, které mají podstatný vliv na podnik:

- ekonomický růst,
- úroková míra,
- směnný kurz,
- míra inflace.

Změny v ekonomice mohou manažeři zpravidla předvídat. Proto musí určit, které z identifikovaných faktorů jsou pro daný podnik klíčové a musí se zaměřit na předpověď změn jejich působení v budoucnosti (Lhotský, 2010, s. 30).

- **Sociální faktory**

Obecně změny společenského chování mají významný vliv na strukturu ekonomiky, tedy i na jednotlivé podniky. Lze uvést následující faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti,
- hodnotové stupnice a postoje lidí,
- životní styl,
- životní úroveň,

- kvalifikační struktura populace,
- zdravotní stav a struktura populace.

Fenoménem posledních let je rostoucí tendence ke zdravému životnímu stylu, ať už se jedná o zdravý způsob stravování nebo dostatek fyzického pohybu. Tyto změny potom mají výrazný vliv na poptávku po produktech podniků (potravinářství, sportovní centra), (Lhotský, 2010, s. 31).

- **Technologické faktory**

Faktory technologického pokroku - nové vynálezy a zásadní inovace - mohou mnohdy velmi významně ovlivňovat úspěšnost i samotnou existenci podniků. Investování do technologického rozvoje je na jedné straně nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik. Nikdy totiž není předem jisté, zda výstupy z výzkumu a vývoje, do kterých podnik investoval, budou spotřebiteli poptávány v dostatečné míře, která zajistí návratnost vynaložených prostředků (Lhotský, 2010, s. 33).

4 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ PODNIKU

„The internal analysis provides important information about an organization’s specific resources and capabilities. If any of these organizational capabilities or resources are exceptional or unique, they are called the organization’s core competencies. The core competencies are the organization’s major value – creating skills, capabilities, and resources that determine the organization’s competitive weapons” (Robbins a Coulter, 2001, s. 202).

Dle Sedláčkové a Buchty *„analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout její vývoj do budoucna. Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 74).*

4.1 Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza

Umístění podniku v atraktivním prostředí a dosažení konkurenční výhody přináší nadprůměrnou úroveň výnosnosti podniku. Primárním cílem strategie je budování konkurenční výhody založené na struktuře a využití zdrojů.

Základní typy zdrojů členíme obvykle do čtyř skupin:

1. Hmotné zdroje – charakteristickými hmotnými zdroji jsou stroje a zařízení, pozemky, budovy a haly nebo dopravní prostředky. U těchto zdrojů je důležité znát jejich vlastnosti, které ovlivní jejich potenciál pro tvorbu konkurenční výhody a dobrou výchozí pozici podniku, např. stáří, technický stav a spolehlivost, umístění závodu blízko surovinových zdrojů nebo blízko zákazníků
2. Lidské zdroje – analýza lidských zdrojů se musí věnovat řadě otázek a souvislostí. Konkurenční výhoda podniku může být vybudována na vysoce kvalifikovaných manažerech, pracovnících výzkumu a vývoje nebo velmi schopných prodejních zástupcích.
3. Finanční zdroje – finanční zdroje (vlastní a cizí zdroje) ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. Cílem je určit, které zdroje jsou nevyhnutelné, a jsou k dispozici většině konkurentů, a které zdroje jsou potenciálním základem pro konkurenční výhodu.

4. Nehmotné zdroje – nehmotné zdroje obsahují jak oblast technologie, např. licence, patenty, obchodní tajemství, know-how a jednak oblast zahrnující pověst podniku, ochrannou známku, značku apod. Svou konkurenční výhodu mnoho podniků staví na vlastnictví určitého patentu.

Analýza zdrojů probíhá ve dvou úrovních. Individuální zdroje podniku jsou základními prvky analýzy, ale k hodnocení toho, jak může podnik budovat konkurenční výhodu, je nutné zjistit, jak zdroje přispívají k jejímu vytváření, což představuje druhou úroveň analýzy.

„Analýza zdrojů by neměla být jen pouhým zpracováním jednoduchého seznamu zdrojů. Měla by se zajímat o to, jak jsou zdroje využívány, jaké vazby mezi nimi existují a jak jsou seskupeny do určitých systémů. S problematikou využití zdrojů souvisí vazby mezi jednotlivými činnostmi, ale současně také vztahy s dodavateli, zákazníky, věřiteli atp.“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 76-78).

4.2 Specifické přednosti podniku

Specifické přednosti podniku vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně liší od konkurence a tím dosahuje vyššího zisku. Pokud jsou konkurenti úspěšní v napodobování těchto specifických předností, odstraní výhodu specifických předností podniku (Dedouchová, 2001, s. 29).

Důležité hledisko ovlivňující schopnost využívat stávající zdroje je rovnováha zdrojů a schopností podniku. Pokud podnik nemá schopnosti plně využívat důležité zdroje, které vlastní, ztrácí tyto význam (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 78).

4.2.1 Míra využití zdrojů

Stupeň využití zdrojů podniku zahrnuje tyto charakteristiky:

- využití lidských zdrojů – v mnoha případech dochází k neefektivnímu využívání lidských zdrojů,
- využití kapitálu – neefektivní využívání kapitálových zdrojů dlouhodobé povahy,
- využití marketingu a distribučních zdrojů – neodpovídající stupeň využití stávajících distribučních sítí,
- využití výrobního systému – nízké využití výrobního systému,
- využití nehmotných aktiv jako je image, ochranná známka, vlastnictví patentů.

Základní a nejčastěji využívané přístupy zaměřené na využití zdrojů jsou analýza rentability a zkušenostního efektu, finanční analýza, hodnototvorný řetězec, analýza portfolia. Každý z těchto přístupů přistupuje k problematice využití zdrojů z jiného úhlu pohledu (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 79).

4.3 Finanční analýza

Finanční analýza znázorňuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku. Zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností.

Finanční analýza je formalizovaná metoda, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost. Umožňuje dojít k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, na základě kterých je možné přijmout správná rozhodnutí. Finanční analýza znázorňuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. Jejím účelem a smyslem je provést pomocí speciálních metodických prostředků diagnózu finančního hospodaření podniku (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 118).

Zdroje informací pro finanční analýzu jsou vnitropodnikové účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow), předpovědi finančních analytiků, burzovní zpravodajství, firemní statistiky, oficiální ekonomické statistiky, zprávy vedoucích pracovníků, manažerů a auditorů (Pavelková a Knápková, 2007, str. 65).

K finanční analýze využíváme dvě základní rozborové techniky, a to tzv. procentní rozbor a poměrovou analýzu. Obě tyto techniky vychází z absolutních ukazatelů, a to stavových (absolutních) a tokových.

Základem finanční analýzy jsou finanční poměrové ukazatele. Mezi nejvíce používané poměrové ukazatele patří:

- ukazatel rentability,
- ukazatel likvidity,
- ukazatel zadluženosti,
- ukazatel aktivity (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 119).

4.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatel rentability je měřítkem, jak je podnik schopen vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru zisku, která v tržní ekonomice

slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 123).

Rozeznáváme tři základní ukazatele rentability:

- ***Rentabilita celkového kapitálu ROA (Return on Assets)***

Jde o důležitý ukazatel měřící výkonnost neboli produkční sílu podniku. Celkovým kapitálem rozumíme veškerý vložený kapitál (krátkodobé i dlouhodobé závazky a vlastní kapitál), (Pavelková a Knápková, 2007, str. 79).

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (1)$$

- ***Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return on Equity)***

Pokud podnik dokáže každou další korunu dluhu zhodnotit více, než je úroková sazba dluhu má výše zadluženosti pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 124).

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výsledná hodnota by se měla pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů (Pavelková a Knápková, 2007, str. 79).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2)$$

- ***Rentabilita tržeb ROS (Return on Sales)***

Rentabilita tržeb vyjadřuje schopnost podniku transformovat zásoby na hotové peníze. Tento ukazatel by měl ve vývojové řadě vykazovat stoupající tendenci (Pavelková a Knápková, 2007, str. 79).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad (3)$$

4.3.2 Ukazatele likvidity

Likvidita vystihuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatelé likvidity poměřují, čím je možné platit (čítatel) s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Do čitatele dosazujeme majetkové složky s různou dobou likvidnosti (přeměnitelnosti v peníze), (Pavelková, Knápková a Pálka, 2009, s. 32).

Základní ukazatele likvidity se odvozují od oběžných aktiv.

- ***Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně)***

Ukazatel běžné likvidity uvádí, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku, tzn. kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Výsledná hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí hodnot 1,5 – 2,5 (Pavelková a Knápková, 2007, str. 72).

- ***Ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně)***

Při počítání pohotové likvidity odstraňuje z ukazatele vliv nejméně likvidní části oběžných aktiv, a to zásoby. Tento ukazatel je užitečné sledovat a porovnávat s ukazatelem běžné likvidity. Podstatně nižší hodnota běžné likvidity ukazuje na nadměrný podíl zásob ve struktuře aktiv (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 120).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Doporučené hodnoty pohotové likvidity by se měly pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5. Pokud je poměr menší než 1, je podnik nucen spoléhat se na případný prodej zásob.

- *Ukazatel hotovostní likvidity (okamžitá, likvidita I. stupně)*

Dle českých výkazů představují finanční majetek peníze, účty v bankách a krátkodobý finanční majetek.

Vyjadřuje se vztahem:

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Doporučená hodnota ukazatele by měla být v rozmezí od 0,2 do 0,5. Pokud je hodnota ukazatele vysoká, svědčí to o neefektivním využití finančních prostředků (Pavelková a Knápková, 2007, str. 73).

4.3.3 Ukazatele zadluženosti

Analýza zadluženosti nám určí, v jakém rozsahu a pomocí jakých zdrojů jsou financována podniková aktiva (Pavelková a Knápková, 2007, s. 69). Každá firma by se měla snažit o optimální finanční strukturu. O nejvhodnější poměr mezi vlastními zdroji a zdroji cizími, protože tento poměr rozhoduje o tom, kolik celkový kapitál firmu stojí (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 122).

K nejběžnějším ukazatelům patří:

- *Celková zadluženost*

Lze ji zařadit mezi hlavní ukazatele zadluženosti. Vyjadřuje poměr celkových závazků dlouhodobých i krátkodobých k celkovým aktivům. Vyjádříme ji vztahem:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (7)$$

Doporučená hodnota je 30 – 60 % dle odvětví, ve kterém společnost podniká.

- ***Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem***

Jde o doplňkový ukazatel celkové zadluženosti. Vyjadřuje poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv (vyjadřuje proporcí financování aktiv podniku vlastními zdroji):

$$\text{Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (8)$$

Jeho součet s celkovou zadlužeností je roven 1 (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 122 - 123).

- ***Míra zadluženosti***

Pomocí tohoto ukazatele můžeme poměřovat cizí a vlastní kapitál. V případě žádosti o nový úvěr má tento ukazatel pro banku velkou váhu.

Míru zadluženosti lze vyjádřit vztahem (Pavelková a Knápková, 2007, s. 70):

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (9)$$

4.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity nám určují, jestli je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená. Ukazatelé aktivity nám tedy měří schopnost podniku využívat vložené prostředky (Pavelková a Knápková, 2007, s. 80).

- ***Obrat aktiv***

Tento ukazatel nám měří celkové využití majetku. Určuje se podle vztahu:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (10)$$

Obecně platí, čím je hodnota ukazatele větší, tím lépe. Doporučená minimální hodnota tohoto ukazatele je 1. Hodnota je ovlivněna příslušností k odvětví. Nízká hodnota ukazatele nám vyjadřuje neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití.

- ***Doba obratu zásob***

Ukazatel nám udává, jak dlouho trvá jeden obrat, tj. doba potřebná k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobní a zbožní formy znovu do peněžní formy.

Doba obratu zásob je vyjádřena vztahem:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (11)$$

- ***Doba obratu pohledávek***

Tento ukazatel vystihuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než získá platby od svých odběratelů.

Doba obratu pohledávek se určuje ve tvaru:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (12)$$

- ***Doba obratu závazků***

Doba obratu závazků nám vyjadřuje období od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento ukazatel by měl dosahovat alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.

Vyjádřuje ji vztah:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (13)$$

Ukazatel doby obratu pohledávek a doby obratu závazků jsou podstatné pro posouzení časového nesouladu od doby, kdy pohledávka vznikla až do jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento nesoulad má přímý vliv na likviditu podniku. Jestliže je doba obratu závazků větší než součet obratu zásob a pohledávek, pak dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby (Pavelková a Knápková, 2007, s. 81).

5 SWOT ANALÝZA

Stanovení cílů podniku a vhodných strategií, jakými budou dané cíle dosaženy, je nutné na základě důkladné strategické analýzy podniku. K tomuto je využíváno závěrů SWOT analýzy (Lhotský, 2010, s. 57).

SWOT analýza zahrnuje monitorování vnějšího a vnitřního prostředí. Vyhodnocuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby plynoucí z jeho okolí. Hlavním účelem monitorování prostředí je nalezení nových příležitostí a těchto využít. *„Existují tři hlavní zdroje tržních příležitostí. Za prvé dodávat něco, čeho je na trhu nedostatek. Za druhé dodávat již existující výrobek novým nebo lepším způsobem, třetí krok vede často ke zcela novému výrobku nebo službě“* (Kotler a Keller, 2007, s. 90).

Podle Lhotského (2010, s. 58) patří mezi faktory ovlivňující příležitosti a hrozby podniku míra diferenciací v odvětví, míra státní regulace, počet a velikost konkurujících podniků, hrozba substitučních výrobků a vstupu nových výrobců, know-how používané v odvětví a tempo růstu daného odvětví. Silné a slabé stránky hledáme především v oblastech finanční síly podniku, výzkumu a vývoje, výrokové politiky, úrovně managementu, organizace podniku, napojení na infrastrukturu a image podniku nebo výrobku.

Při zpracování SWOT analýzy je výhodné respektovat následující zásady:

- SWOT analýza využívaná ve strategické analýze by měla být zaměřena pouze na podstatná strategická fakta a jevy. Příliš velké množství údajů uvedených ve SWOT jejich případné využití při syntéze (návrhu strategie) spíše ztěžuje.
- Závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, tzn., analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro který je vytvářena. SWOT analýza zpracovaná za jedním účelem by neměla být mechanicky použita při řešení jiné problematiky.
- Pokud je SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze strategická fakta.
- Analýza SWOT by měla být objektivní. Neměla by vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele analýzy, ale objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, popřípadě prostředí, v němž se analyzovaný objekt nachází.
- Nejvýznamnější faktory v tabulce SWOT by bylo vhodné např. zvýraznit, aby bylo možné identifikovat sílu působení jednotlivých faktorů.

Při strategické analýze je prospěšné zařadit SWOT na úplný závěr analýzy jakožto sumář nejdůležitějších závěrů provedených dílčích analýz (vnějších i vnitřních). Slabiny a silné stránky většinou vyplývají ze závěrů interních analýz. Hrozby a příležitosti většinou vycházejí z vnějších analýz (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 98-99).

„Having completed the SWOT analysis, the organization reassesses its mission and objectives. Are they realistic? Do they need modification? If changes are needed in the organization's overall direction, this is where they likely to originate. On the other hand, if no changes are necessary, management is ready to begin the actual formulation of strategies” (Robbins a Decenzo, 2001, s. 95).

SWOT analýza je vždy vypracovávána pro jeden konkurenční prostor – odvětví podnikání. Pokud podnik působí ve více odvětvích, je nutné analýzu vypracovat pro každé odvětví zvlášť. Každé odvětví obsahuje specifické parametry a podnikatelské šance, rizika, síly a slabosti, které se projeví až po porovnání s konkrétními podmínkami v daném odvětví. Pokud podnik působí pouze v jednom odvětví, tak platí výsledky SWOT analýzy zároveň i pro formulaci strategie podniku (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 235).

Příklad tabulky pro SWOT analýzu znázorňuje následující obrázek.

SILNÉ STRÁNKY	S	W	SLABÉ STRÁNKY
- - - -		- - - -	
PŘÍLEŽITOSTI	O	T	HROZBY
- - - -		- - - -	

Obrázek 4 Tabulka SWOT analýzy (vlastní zpracování)

5.1 Matematický model SWOT analýzy

Na základě provedené SWOT analýzy může být vytvořena tzv. Matice plus – minus. Díky této matici je možné porovnávat jednotlivé vazby mezi prvky mikroprostředí (silné a slabé stránky) a prvky makroprostředí (příležitosti a hrozby).

Hodnocení vzájemných vazeb je následující:

- oboustranně pozitivní vazba: +,
- oboustranně negativní vazba: -,
- neutrální vliv: 0

Jednotlivé vazby vytvoří celkové součty (sčítají se plusy a mínusy, 0 nemá na výsledek vliv). Na základě toho kvantitativního vyjádření výsledků je možno vybrat vhodnou strategii ze čtyř různých typů uvedených na obrázku 5 (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 235).

	SÍLY - S	SLABOSTI – W
PŘÍLEŽITOSTI - O	STRATEGIE – SO (MAXI – MAXI) <i>Ofenzivní-rozvojová strategie</i>	STRATEGIE – WO (MINI – MAXI) <i>Strategie spojení</i>
HROZBY - T	STRATEGIE – ST (MAXI – MINI) <i>Defenzivní-obranná strategie</i>	STRATEGIE – WT (MINI – MINI) <i>Deinvestiční-útlumová strategie</i>

Obrázek 5 SWOT analýza – strategické alternativy (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 235)

- **Strategie SO (MAXI – MAXI)** – jde o rozvojovou-ofenzivní strategii, využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, které nabízí vnější prostředí. Jedná se o ideální stav, který je prakticky nedosažitelný.
- **Strategie ST (MAXI – MINI)** – jde o obrannou-defenzivní strategii. Podnik ji využije tehdy, pokud je dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením.
- **Strategie WO (MINI – MAXI)** – jde o strategii spojení. Tato strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má, např. akvizice, joint venture.
- **Strategie WT (MINI – MINI)** – jde o deinvestiční-útlumovou strategii. Strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek podniku, který se nachází v nepříznivém prostředí. Podnik bojuje o přežití. Patří sem fúze, omezení nákladů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 235).

Zvolená strategie podniku by měla vycházet z uvedených možností navržených strategií v závislosti na jejich důležitosti ve vztahu k budoucímu vývoji podniku.

6 TVORBA, VÝBĚR A IMPLEMENTACE STRATEGIE

6.1 Tvorba strategie

Tvorba strategie je stále více chápána jako snaha sladit vnitřní zdroje a schopnosti podniku se změnami, které probíhají v jeho okolí. Kritický bod celého procesu představuje strategická analýza, kterou lze z hlediska tvorby strategie podniku chápat jako spojovací článek mezi současností a budoucností. Vymezit oblasti potenciálních atraktivních příležitostí umožňuje zkoumání vnějšího okolí a současně schopností a zdrojů podniku. Tyto příležitosti jsou možné směry úvah předcházející a provázející formulaci strategických cílů a strategie. Schopnost postřehnout a identifikovat možné příležitosti se stává v tomto procesu klíčovou. Pro úspěšnost daného podniku bude jeho schopnost získat podíl na příležitostech rozhodující (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 109-110).

Proces tvorby strategie dává manažerům příležitost pochopit své zákazníky i svou konkurenci. Zajišťuje, aby se prostředky soustředily na ty nejdůležitější zákazníky, protože jediné tak si udržuje jejich věrnost a přiměje je k tomu, aby nakupovali víc produktů nebo služeb dané společnosti (Kourdi, 2011, s. 7).

Při tvorbě strategie se vedení podniku snaží:

- hodnotit současné klíčové cíle a strategie podniku, které by měly být hodnoceny permanentně a variantně,
- identifikovat rozsah strategických variant a formulovat základní rámec pro rozvoj podniku. Umožnit pracovníkům podniku podílet se na formulaci strategie,
- najít rovnováhu mezi výhodami a nevýhodami jednotlivých strategických variant, možnostmi jejich proveditelnosti a dopad implementace,
- rozhodnout se o pořadí realizace vytvořených strategických alternativ.

Strategie nebude úspěšná, jestliže nebude poskytovat výhody zákazníkům, protože ti jsou tím nejdůležitějším. Klíčovou složkou strategie je, jak nejlépe zapůsobit na zákazníky (Kourdi, 2011, s. 9).

6.1.1 Možnosti strategického rozvoje

K formulaci různých strategických alternativ je možné přistoupit v situaci, kdy je uskutečněno rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie. Lhotský (2010, s. 60) uvádí, že je třeba odpovědět na tyto otázky:

- „Zůstaneme v dosavadní oblasťní podnikání? (strategie stability)
- Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí? (strategie expanze)
- Opustíme některé oblasti podnikání? (strategie omezení)
- Budeme výše uvedené faktory kombinovat? (kombinovaná strategie).”

Strategie stability

Strategie stability je vhodná a efektivní, pokud firma dělá věci dobře, okolí není příliš proměnlivé, nestále a na prosperitě firmy zainteresovaní stakeholders (jednotlivci nebo organizace, které jsou určitým způsobem zainteresováni na výkonech daného podniku, např. vlastníci, management, zaměstnanci, odbory, zákazníci, konkurenti, obchodní partneři atd.) jsou s dosavadním strategickým zaměřením podniku v zásadě spokojeni (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 111).

Strategie expanze

Přirozeným důsledkem podnikatelské zásady „využít příležitosti“ je expanze. Z dlouhodobého hlediska je pro firmu mnohem přínosnější než strategie stability. Tato strategie je sice vždy spojena s určitou mírou rizika, ale může být pro firmu výrazným přínosem. Je využívána ve vysoce konkurenčním a proměnlivém prostředí, zvláště pak na počátcích životních cyklů produktů.

Strategie omezení

Pokud neexistuje dostatečná poptávka po určitých výrobcích a trzích podniku, podnik nedělá věci správně, v jiných oblastech je možné dosáhnout vyšší návratnosti vynaložených prostředků nebo se výrobky nacházejí v pozdním stádiu životního cyklu, použijeme strategii omezení. Pomocí strategie omezení je redukován rozsah trhů a strategická rozhodnutí jsou zaměřována na zužování stávajících oblastí podnikání.

Kombinovaná strategie

Jednotlivé strategie (strategie stability, strategie expanze a strategie omezení) je možné podle specifických potřeb podniku kombinovat. V praxi se toto vyskytuje velmi často. U podniků nacházejících se v období změn životního cyklu výrobků a trhů, v případě podniků s širším portfoliem je zpravidla úspěšná kombinovaná strategie (Lhotský, 2010, s. 61).

6.2 Výběr strategie

Výběr strategie je velmi složitým rozhodovacím procesem, při kterém dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k volbě strategie, která nám poskytuje největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů. Výběr strategie je zejména určován situací a vývojem podmínek v okolí podniku a v interních faktorech firmy. Dále je určován intenzitou závislosti podniku na jeho vlastnících, konkurentech, zákaznících atd. a je také ovlivňován postojem vrcholového managementu k možnému riziku (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 125).

Vhodná varianta strategie by měla také splňovat tři základní předpoklady:

- vhodnost,
- přijatelnost,
- proveditelnost.

Vhodnost

Jedním z podstatných cílů strategické analýzy je zcela přesně pochopit nejen podnik jako takový, ale i prostředí, ve kterém podnik působí. Přehled o situaci by měl zahrnovat výčet hlavních příležitostí a ohrožení, kterým musí podnik čelit, jednotlivé silné a slabé stránky, které určují zdroje a schopnosti podniku, a všechna očekávání, jež mohou mít zásadní vliv na výběr strategie.

Vhodnost je kritériem pro zhodnocení rozsahu, v jakém navrhovaná strategie odpovídá situaci identifikované pomocí strategické analýzy. Současně se zabývá přínosem strategie z hlediska udržení či zlepšení konkurenční pozice podniku. Posouzení vhodnosti strategie představuje prvotní pohled na strategii (Dedouchová, 2001, s. 106).

Přijatelnost

Druhým kritériem hodnocení strategie je přijatelnost, která je silně provázána s lidským očekáváním. Je ovšem nesnadné stanovit, pro koho má být strategie firmy přijatelná. Existují tzv. zájmové skupiny uvnitř (zaměstnanci, manažeři, vlastníci podniku, akcionáři aj.) a vně (zákazníci, obce, stát, banky, vláda atd.) podniku, které mají k firmě určitý vztah. Závisí pouze na zájmu o podnik a velikosti síly, jakou tyto skupiny mají k dispozici, aby mohly ovlivnit navrhovanou strategii a tím výkon podniku.

Proveditelnost

Proveditelnost strategie popisuje, zda může být daná strategie úspěšně implementována. Navrhované strategické operace v rámci strategie musí být posuzovány z hlediska dosažitelných zdrojů a schopností podniku. Proveditelnost strategických alternativ z hlediska jejich financování je posuzována pomocí finanční analýzy. Pomocí analýzy finančních toků hodnotíme potřebu kapitálu na realizaci strategických alternativ (Dedouchová, 2001, s. 108).

6.3 Implementace strategie

“After strategies are formulated, they must be implemented. A strategy is only as good as its implementation. No matter how effectively an organization has planned its strategies, it can't succeed if the strategies aren't implemented properly” (Robbins a Coulter, 2001, s. 204).

Implementace strategie je realizována nástroji operativního řízení. Hybným prvkem implementace strategie je její inovační potenciál, jehož základní charakteristiky můžeme vyčíst již ve vizi. V průběhu implementace se vytváří a následně provádí plány postupu, rozdělují se zdroje na podnik a jeho části, jsou vydávány směrnice a pokyny zaměřené na efektivní komunikaci uvnitř podniku a motivaci zaměstnanců a je zabezpečována podpora informačními systémy podniku.

Stanovit účinné motivační nástroje a efektivně zapojit lidský kapitál za podpory firemní kultury umožňuje správně vymezená komunikace napříč celou organizační strukturou podniku, která je sladěna se strategií. Zpracování dílčích rozpočtů bere v potaz marketingové aspekty. Efektivně fungující controlling zajišťuje soulad taktického a operativního řízení při procesech implementace strategie (Fotr, 2012, s. 28).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA FIRMY BAŘA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST

7.1 Základní údaje z obchodního rejstříku

Obchodní jméno:	BAŘA, akciová společnost
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	Zlín, Dlouhá ul. 130, PSČ 762 22
Identifikační číslo:	442 68 050
Základní kapitál:	817 257 000 Kč, akcie na jméno 1 000 Kč
Datum zápisu do OR:	26. listopadu 1991

Základním předmětem podnikání je obchodní činnost a výroba obuvi. V souladu se stanovami společnosti jsou vyřízeny živnostenské listy i k dalším podnikatelským aktivitám.

Jediný akcionář: 100 % International Footwear Investment, B. V.

Amsterdam, Nizozemské království

Statutární orgán - předseda představenstva:

představenstvo: Bengt Gunnarsson

členové představenstva:

Eugenio Olabe

Ing. Tomáš Novotný

Martin Procházka, MBA

Ing. Jaroslav Odstrčil

Dozorčí rada: předseda dozorčí rady:

Ing. Petr Sába

členové dozorčí rady:

Martin Ševčík

Thomas Archer Bata

(Justice, © 2014).

7.2 Historie firmy Baťa, akciová společnost

1894 - „u zrodu společnosti, která byla založena v tehdejší Československu ve městě Zlín, stojí tři sourozenci pocházející z rodiny s dlouholetou ševcovskou tradicí. Antonín, Anna a Tomáš Baťovi zakládají firmu s původním názvem A. & T. Baťa. Tímto krokem ustupují od tradičního modelu převážně soukromých ševců vyrábějících na zakázku.

1895 - zanedlouho po založení společnosti se vedení ujímá výhradně Tomáš Baťa. Bratr Antonín odchází na vojnu, sestra Anna se vdává a společnost opouští.

1897 - Tomáš Baťa představuje nový trend, tzv. „baťovky“. Jde o plátěnou obuv, která je díky své nízké ceně a krátké výrobní lhůtě dostupná i chudším lidem.

1905 - díky rychlému rozvoji společnosti a flexibilitě Tomáše Bati dochází k obrovskému nárůstu výroby. 250 zaměstnanců vyrábí přes 2 200 párů bot denně. Svým jedinečným přístupem k zákazníkovi dokáže okamžitě reagovat na jeho potřeby. Právě odtud pochází známé motto Tomáše Bati „Náš zákazník, náš pán.“

1909 - nárůst na poli odbytu způsobuje překročení hranic. Díky velkému zájmu o kvalitní boty, které jsou k mání v několika designech, zakládá Tomáš Baťa v Německu, na Balkáně a na Středním východě prodejní agentury.

1917 - prodej stále roste, dosahuje 2 miliónů párů za rok, počet zaměstnanců přesahuje 5 000. Díky prosperitě firmy Baťa buduje nové prodejny, vedle továren zakládá školy a nemocnice a staví obytné domy.

1922 - nejvýraznější problémy nastaly roku 1922. Po první světové válce dochází k devalvací měny, která snižuje nákupní sílu. Tomáš Baťa podniká riskantní krok, který je dodnes považován za jeho nejvýraznější marketingový i reklamní tah – snižuje cenu bot o 50%.

1925 - od roku 1923 zavedl Baťa systém, kdy se jednotlivé části firmy stávají autonomní a jsou zodpovědné za vlastní hospodářské výsledky. Jejich úkolem je být v zisku a každý ve firmě se tak vlastně stává podnikatelem. Baťa rovněž zakládá vlastní školu, která se soustředí na potřebné vzdělání, zahrnuje praktický trénink a vychovává si tak své budoucí manažery.

1927 - produkce se zvyšuje o 75 %, z 9 miliónů na 15 miliónů párů za rok.

1931 - ve 30. letech 20. století je Baťa předním exportérem obuvi na světě. Zakládá továrny ve Švýcarsku, Německu, Anglii, Francii, Jugoslávii, Holandsku, USA a Indii.

1932 - Tomáš Baťa tragicky umírá při letecké nehodě na cestě do švýcarské továrny. Vedení společnosti se ujímá jeho mladší bratr Jan Baťa, pod jehož vedením se zaměření společnosti rozšiřuje a vyrábí se pneumatiky, letadla, jízdní kola. Tomáš J. Baťa, syn Tomáše Bati, svolává První mezinárodní kongres mladých baťovců.

1934 - rozšiřování společnosti do zahraničí nabírá dynamické tempo. V roce 1937 jsou zakládány nové sklady v Holandsku, Singapuru nebo Francii. Společnost dokonce získává dvě lodě na přepravu svého zboží přes moře.

1939 - Baťa provozuje 63 společností s různým podnikatelským záměrem. Obuvnický business však stále zůstává tím hlavním. Ve více než 30 zemích světa prodává Baťa přes 60 miliónů obuvi.

1940 - pod vedením Tomáše J. Bati je část managementu společnosti přesunuta do Batawy, blízko kanadského Toronta.

1945 - komunistická vláda na konci druhé světové války znárodnila všechny podniky Baťa ve východní Evropě. Společnost tak začíná znovu budovat své postavení z poboček mimo východní Evropu.

1960 - centrála společnosti je pod vedením Tomáše J. Bati oficiálně přesunuta do kanadského Toronta. Společnost rozšiřuje svůj dosah zakládáním nových továren, posiluje rozvoj společnosti na mezinárodním poli.

1970 - Baťa rozšiřuje své portfolio o privátní značky, mezi které patří Bubblegummers, Power, Marie Claire, North Star.

1980 - v 80. letech se Baťa ještě více soustředí na maloobchodní prodej. Přichází s novým konceptem sportovního oddělení a otevírá velkoformátové prodejny.

1989 - po pádu komunismu je Tomáš Baťa pozván tehdejším prezidentem Václavem Havlem zpět do Československa a získává ocenění národního hrdiny. Otevírají se nové prodejny s hlavní centrálou ve Zlíně. V Dolním Němčí, které je dodnes jediným výrobním místem obuvi Baťa na území České republiky, jsou zprovozněny výrobní linky.

1990 - soustředění se na kreativitu, dokonalý produkt a ještě vyšší kvalitu produktů i služeb, jsou hlavními směry, kterými se politika společnosti ubírá. Výsledkem je prémiová kolekce Baťa.

1995 - Baťa posiluje vztahy a upevňuje svou pozici ve východní Evropě, znovu otevírá obchody v Rusku, Polsku, Chorvatsku a Slovinsku.

1999 - Baťa se přizpůsobuje vývoji trhu a reaguje na změny. Ustupuje od výroby samotné a orientuje se hlavně na design, marketing a distribuci.

2000 - ve Zlíně byla zřízena univerzita nesoucí jméno Tomáše Bati, zakladatele firmy.

2001 - zakladatelův vnuk Tomáš J. Baťa se ujímá vedení společnosti. Mění se struktura společnosti, jejíž politika je rozdělena na 4 hlavní obchodní jednotky, které dohlíží na určité regiony. Díky tomuto rozdělení se efektivita působení v jednotlivých regionech zvyšuje.

2002 - součástí rozmachu značky jsou nejen nové prodejny, ale také nová pole působení. Po celém světě se otevírají Baťova inovativní centra, která se soustředí nejen na design obuvi, ale také na nejnovější technologie obuvi.

2008 - v kanadském Torontu umírá dne 1. září 2008 ve věku nedožitých 94 let Tomáš J. Baťa

2009 - v italské Padově je založeno European Shoe Innovation Centre. Toto centrum mapuje výzkum nových materiálů, technologií, designuje produkty od předních světových dodavatelů a dodává je do všech evropských prodejen“ (Historie Baťa, © 2014).

7.3 Baťa, akciová společnost

Společnost Baťa, akciová společnost se řadí mezi významné české firmy s dlouholetou tradicí. Úspěch společnosti je v České republice i ve světě spojovaný s výrobou a prodejem obuvi.

Baťa, jehož síť tvoří v současnosti sedm desítek prodejen, se řadí mezi největší české prodejce obuvi. Mnoho prodejen, v současnosti patřících do maloobchodní sítě, byly baťovskými obchody již ve 20. a 30. letech.

7.3.1 Cíle a poslání firmy

Známé a po celém světě rozšířené heslo „*Náš zákazník, náš pán*“ platí stále. Všichni ve firmě se jej snaží svojí prací naplňovat, aby mohli tvořit novodobé dějiny firmy Baťa. Firma se snaží poskytovat zákazníkům špičkové a bezkonkurenční služby ve všech úrovních činnosti. Výsledkem výrobních i obchodních aktivit firmy je kvalita na světové úrovni, kterou denně firma přináší milionům svých zákazníků (Baťa Česká republika, © 2014).

FIREMNÍ POSLÁNÍ

„Být úspěšní jako nejdynamičtější celosvětová organizace oblasti obchodu s obuví a doplňky, která rychle reaguje na požadavky trhu.“ (interní zdroj)

„SLUŽBA JAKO POSLÁNÍ“

„Jde o evoluci tradičního, a často ne vždy pochopeného hesla, NÁŠ ZÁKAZNÍK NÁŠ PÁN. Mít v sobě poslání sloužit je o postoji, který často rozhoduje o dlouhodobé úspěšnosti.“

(interní zdroj)

7.4 Produkty a služby

Společnost Baťa svým zákazníkům nabízí tyto produkty:

- obuv – dámská, pánská, dětská, zdravotní,
- doplňky – dámské kabelky, pánské tašky, zavazadla, batohy, peněženky, rukavice, čepice a šály, opasky, oblečení, ponožky, stélky do bot, péče o obuv, tkaničky, galanterie, deštníky, punčochové zboží.



Obrázek 6 Prodejna společnosti Baťa, Praha (interní zdroj)

Zákazníci mohou využít následující služby:

- Baťa klub,
- zásilková služba Bata Home,
- rychloopravny.



*Obrázek 7 Logo zásilkové služby
Baťa Home (interní zdroj)*

8 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY BAŤA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST

8.1 Stručná charakteristika odvětví

Podle klasifikace ekonomických činností se firma Baťa, akciová společnost řadí do CZ-NACE 15 Výroba usní a souvisejících výrobků, výrobní skupina 15.2 Výroba obuvi.

V současné době stále přetrvává hlavní problém, kterým je poměrně nízký zájem o české výrobky respektive jejich prosazení do obchodních sítí v důsledku vysokých dovozů laciné obuvi a ostatních kožedělných výrobků z asijských zemí. Z tohoto důvodu klesá jejich výroba, která následně způsobuje útlum výroby v koželužnách a dalších dodavatelských oddílech.

Budování distribuční sítě v tuzemsku i v zahraničí má velký význam pro budoucnost českého obuvnického průmyslu. Řada výrobců zřizuje svou vlastní maloobchodní síť a snaží se získat smluvní prodejny. Zde může být vzorem a konkurencí polský řetěze CCC Czech, který má v současné době v České republice 63 obchodů a do tří let jich plánuje celkem 100.

Výrobci obuvi se začali orientovat i na výrobu oděvních doplňků a obuvi s vyšší přidanou hodnotou, a to zejména v segmentech pracovní obuvi, ochranné a bezpečnostní obuvi, ortopedické obuvi, zdravotní a kvalitní dětské obuvi. V současnosti se vyrábí také kvalitní usňová dámská a pánská obuv.

I přes nejistou ekonomickou a sociální situaci v České republice se mnoho zákazníků vrací ke kvalitní české obuvi a vyžadují ji u svých prodejců. Tento vývoj je nejvíce zřetelný v segmentech dětské a zdravotní obuvi.

Český obuvnický průmysl představuje cca 35 firem, které zaměstnávají více jak 20 zaměstnanců, z toho je pak cca 10 firem se zahraniční účastí. Obuv je však vyráběna i v řadě tzv. mikrofirem s daleko menším počtem zaměstnanců. Jedním z hlavních problémů je velmi nízká schopnost investovat do oblasti vědy a výzkumu. „V roce 2011 byly v kožedělném průmyslu celkové investice ve výši 18 mil. Kč (o cca 3 mil. Kč více než v roce 2010), což představuje méně jak 0,07% podíl na celkových investicích ve zpracovatelském průmyslu. Většina těchto investic (cca 88,9 %) byla z podnikatelských zdrojů. Zahraniční investoři podle statistiky oblasti vědy a vývoje v oddílu CZ-NACE 15 nepřinesli žádné investice. Neustále přetrvávajícím problémem kožedělného průmyslu je nedostatek mla-

dých kvalifikovaných pracovníků, z toho vyplývající zvyšující se průměrný věk zaměstnanců.

Mezi důležité faktory zachování konkurenceschopnosti oddílu stále patří:

- *vytváření příznivých podmínek pro vstup zahraničního kapitálu,*
- *předložení kvalitních podnikatelských záměrů k získání prostředků ze strukturálních fondů EU a možnosti jejich spolufinancování,*
- *zlepšení osvěty a spolupráce s Ministerstvem školství, která povede ke zvýšení zájmu o studium v oborech kožedělného průmyslu,*
- *rozšíření spolupráce s domácí a zahraniční vědecko-technickou základnou (výzkumné ústavy, vysoké školy). Zavádění nových poznatků do praxe a jejich využívání při inovaci výrobků (Panorama, © 2014).*

8.2 Analýza mikrookolí firmy pomocí Porterova modelu pěti sil

8.2.1 Rizika vstupu potenciálních konkurentů

Rizika vstupu potenciálních konkurentů společnosti Baťa, akciová společnost můžeme rozdělit do dvou základních oblastí:

- 1. Kamenné prodejny** – riziko vstupu potenciálních konkurentů v oblasti kamenných prodej je poměrně nízký. Potenciálním konkurentem společnosti Baťa, a.s. by musela být celorepubliková síť se zastoupením v každém kraji, tak aby zajistila obsluhu alespoň v největších městech jednotlivých krajů. Individuální prodejny v okrajových lokacích nejsou pro síť Baťa konkurencí, neboť zde společnost Baťa, a.s. v současné době neoperuje a pravděpodobně to nebude v jejím obchodním zájmu ani do budoucna.
- 2. Prodej přes internet** – v současné době je e-shop společnosti Baťa, a.s. jediným elektronickým prodejním místem obuvnické společnosti, která má síť prodejen s celorepublikovou působností. Riziko vstupu konkurenčního prodejního elektronického portálu (e-shop) je velmi vysoké. Rozdělila bych jej do dvou skupin:
 - Rozšíření prodejních míst stávajících prodejních obuvnických sítí s celorepublikovou působností o prodejní kanál v podobě e-shopu. Zejména se jedná o síť Deichmann a Humanic. Deichmann svůj e-shop i provozuje, nicméně v současné době do něj nekládá komunikační prostředky do té míry, aby ohrozil dosavadní dominantní pozici e-shopu Baťa. Společnost

Humanic neprovozuje plně fungující e-shop, nicméně nabízí možnost rezervace produktů na zákazníkem vybrané prodejně. Od této služby je již jenom krůček k nastavení plnohodnotného e-shopu a je jenom otázkou času, kdy společnost procesy nastaví tak, aby jeho spuštění bylo realizováno.

- Riziko vstupu velkých celoevropských popřípadě celosvětových hráčů v oblasti elektronického prodeje obuvi a módy obecně. Zde bych jmenovala zejména společnost Zappos.com a společnost Amazon.com, které plnohodnotně fungují na většině evropských trhů (se společností Zappos spolupracuje firma Baťa ve Francii) a je pouze otázkou načasování a investičního rámce vstupu na český trh.

8.2.2 Rivalita mezi stávajícími podniky

Klíčovými konkurenty pro společnost Baťa jsou tito:

- Deichmann,
- Humanic,
- CCC.

V následující části se budu zabývat jejich analýzou zaměřenou zejména na oblasti, ve kterých jsou pro firmu Baťa potenciální hrozbou.

DEICHMANN

Společnost Deichmann má svou centrálu v Německu a plnohodnotně využívá principu centrálního řízení poboček na jednotlivých trzích. Deichmann se profiluje jako obchod s obuví s nejnižšími cenami na trhu. Tomuto profilu odpovídá i struktura kolekce, která se skládá z velkého podílu produktů v nejnižších cenových bodech z levnějších materiálů (syntetika, textil).

Produktové rozložení je následující:

- dámská obuv 50 %,
- pánská obuv 30 %,
- dětská obuv 20 %.



Obrázek 8 Logo společnosti Deichmann (interní zdroj)

Deichmann má široké portfolio vlastních značek obuvi jako např.:

- Bjorndal, Free and Fun, Graceland, Medicus, Elefanten, Ariane, Bobbi shoes, Agaxy, Victory, Landrover, Galluse, Venice street, Claudio Conti, Memphis, Spiderman, Casa mia, Falcon, Borelli, Catwalk, Blue fin, Century, Elefenaten, 5th Avenue, Janet D, Yorik, Venture, Easy street

Cenové rozpětí většiny nabízených produktů u firmy Deichmann je v rozmezí 99 až 1 999 Kč.

Deichmann se vyznačuje samoobslužnou koncepcí způsobu prodeje s asistencí prodejního personálu. Zákazník je primárně ponechán k samoobslužnému výběru vhodných produktů, nicméně personál je připraven aktivně zákazníkovi poradit, popřípadě přinést vhodnou velikost nebo produkt ze skladu, neboť ne všechny produkty mají zásobu kompletní velikostní řady na prodejní ploše, tak jak je tomu například u společnosti CCC.

V poslední době Deichmann představuje i módní kolekce ve vyšších cenových bodech (značka 5th Avenue) s využitím komunikace světových celebrit (Hale Barry, dříve Cindy Crawford).

HUMANIC

Humanic je maloobchodním řetězcem s obuví, který se profiluje jako módní až extravagantní. Tomuto profilu odpovídá i koncepce komunikace, která se vyznačuje expresivním vyjádřením posledních módních trendů. Humanic si zachovává stabilní pozici na trhu a využívá potenciálu vhodně vybraných lokací svých provozoven.



Obrázek 9 Logo společnosti Humanic (interní zdroj)

Produktové rozložení je následující:

- dámská obuv 45 %,
- pánská obuv 35 %,

- dětská obuv 20 %.

Humanic má široké portfolio vlastních značek obuvi jako např.:

- S. Oliver, Iceman, N2H, AuTech, Esprit, Grisport, Bugatti, MC Seit 1871, Guliana, Pat Calvin, Valdasaar, SMH, Boss Orange, Boss black, Romolo & Remo, Keds, Jeffrey Campbell, Gamloong, Lazzarini, Lauren Ralph Lauren, Unisa, Vigneron. Cenové rozpětí většiny nabízených produktů u firmy Humanic je v rozmezí 199 až 1999 Kč.

Ve společnosti Humanic je nejvíce kladen důraz na péči o zákazníka. Prodejní personál se vždy snaží zákazníkovi pomoci s výběrem, obsluhou a přípravou vybraných produktů vybraných produktů na pokladně k zaplacení. Zákazníka ponechává vybírat si obuv samostatně, pouze v případech preference zákazníka k takovému způsobu výběru nebo v případě plné návštěvnosti provozovny.

CCC

CCC je polským řetězcem, který kromě domácího Polska působí úspěšně i na českém a slovenském trhu. Profiluje se jako obchod s nejnižšími cenami se zaměřením na módu a obuv pro mladou generaci.

Produktové rozložení je následující:

- dámská kolekce 45 %,
- pánská kolekce 35 %,
- dětská kolekce 20 %.



Obrázek 10 Logo společnosti CCC (interní zdroj)

CCC má široké portfolio vlastních značek obuvi jako např.:

- Gino Lanetti, Cesare Cave, Lasocki, Clara Barson, Sarah Karen, Ottimo, Vapiano, Nylon Red, Jennifer & Jennifer

Cenové rozpětí většiny nabízených produktů u firmy CCC je v rozmezí 99 až 2 299 Kč.

CCC se ze všech zmíněných konkurentů společnosti Baťa, a.s. vyznačuje samoobslužným způsobem prodeje. Zákazník si vybírá produkty podle vystavených zdrojů z pečlivě srovnaných krabic podle velikostí. Po vyzkoušení produktu sám odchází k pokladně, k zaplacení. Intervence prodejního personálu je pouze v případě aktivně položeného dotazu.

V posledních letech zaznamenává dynamický nárůst, který je zřejmý nejen z rostoucího počtu provozoven, ale i chytré lokální komunikace s využitím české celebrity Taťány Kučařové.

8.2.3 Smluvní síly kupujících

Kontinuálním trendem v nákupních preferencích zákazníků je hon za nejlevnějšími produkty a to ještě nejlépe nakoupenými ve slevách. Tento trend někteří prodejci obuvi více či méně reflektují v produktové nabídce, která se skládá ve větší míře z produktů s nižšími cenovými body z méně kvalitních materiálů. Tento trend má za následek jistý nárůst v počtu nakoupených párů, nicméně jejich doba používání díky nižší kvalitě výrazně klesá a narůstá také dramaticky množství reklamací. Obuv se v dnešní moderní době stává spotřebním zbožím, o které se již pečlivě nestaráme, neošetřujeme a při prvních náznacích vad či defektů vyměňujeme za nové.

✓ *Zákazníci firmy Baťa, akciová společnost*

V dnešním světě je zákazníkům prezentována široká škála možností, které reflektují jejich individualitu a vybírají si takové produkty, které vyhovují jejich životnímu stylu. Aby firma byla úspěšným obchodníkem, je klíčové pochopit zákaznickou potřebu.

Klíčové otázky, na které je potřeba znát odpověď:

- Co zákazníci firmy upřednostňují?
- Co zákazníci nakupují?
- Pro koho nakupují?
- Kdy nakupují?

Správné pochopení a schopnost identifikace zákaznickova životního stylu umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může lépe předpovídat nákupní zvyklosti a nabízet vhodné produkty na základě zákaznických preferencí. Pro pochopení rozdílného životního stylu a preferencí zákazníka je nutné rozpoznat jeho chování, životní prostředí, ve kterém se pohybuje, co má rád, jaké značky upřednostňuje a jakou obuv nosí (interní zdroj).

✓ *Typologie zákaznických skupin*

FASHION CLUB

- je určen dvěma hlavními skupinám zákazníků, kteří mají sice společný zájem o módu, ale přece jen jsou rozdílní:

- *Vyznavači módy* – vědí, co je móda v každém slova smyslu, móda je jejich životní styl. Vědí, jaký je moderní design, barvy, tvary, doplňky, účesy, ale také hudba, filmy a společenský styl. U této skupiny nemusí být věk rozhodně rozhodující. Často jsou velmi citliví na to, co je a není uznávaný styl.
- *Následovatelé módy* – lidé, kteří snadno přijímají nové styly. Jsou to zákazníci mezi 12 až 25 lety, kteří inspiraci pro svůj styl a módu čerpají z hudebních videoklipů, filmů nebo časopisů pro mladé. Často a poměrně snadno podléhají různým módním vlnám. Nemohou si dovolit platit za zboží drahé ceny, proto si vybírají často imitace a komerční verze módních trendů.

CLASSIC

Zákazník v segmentu Classic je tradiční, celkem konzervativní a ne úplně otevřený novým drastickým změnám. Respektuje tradice a ohlíží se na to, co je společensky správné a přijatelné. Rodina má v jejich životě důležitou roli. Často mají vazbu k určité značce, která je pro ně důvěryhodná a své návyky jen těžko mění.

UFOS

Zkratka anglických slov **U**rban (městský), **F**ashion (módní), **O**utdoor (venkovní), **S**port určuje skupinu zákazníků, kteří mají rádi tradiční hodnoty, ale jsou více otevření změnám než lidé zařazení do segmentu Classic. Tito spotřebitelé upravují své preference podle globálního vývoje na trhu, aniž by ztráceli své zakotvené tradiční rodinné hodnoty nebo touhu o osobní i profesní rozvoj a naplnění.

CONTEMPORARY

Termín contemporary se dá přeložit jako moderní, současný. Zákazníci této skupiny se snadno přizpůsobují vývoji a modernímu stylu. Jsou individualisté a vytvářejí si svůj osobitý styl mícháním módy, pohodlí, jednoduchosti a designu. Jsou více otevření inovacím a jejich životní styl je více flexibilní než u zákazníků Classic, to jim umožňuje snáze přijímat

nové trendy a tolerovat změny. V módě možná nejsou úplní „úletáči“ jako lidé z Fashion Clubu, ale zdravé sebevědomí v projevu jim také neschází (interní zdroj).

8.2.4 Smluvní síly dodavatelů

Společnost Baťa má dodavatele jak interní (vlastní výrobní závody – 25 po celém světě), tak i dodavatele externí, z nichž nejvýznamnější jsou Itálie, Indie, Čína a Španělsko.

Významnost zákazníka Baťa pro externí dodavatele je nižší než pro konkurenty typu Deichmann, Humanic nebo CCC a to z toho důvodu, že uvedení konkurenti mají nákup pro celou prodejní síť v rámci Evropy identický, tedy mají centralizované nákupní oddělení. U společnosti Baťa je tomu pouze z části. Pouze část kolekce je nakupována centrálně pro celou Evropu a další část je nakupována jednotlivými lokálními trhy podle pozice značky na daném trhu a lokálních preferencích zákazníků. Tento podíl lze v současné době definovat jako 50 na 50. Nespornou výhodou je přiblížení produktu specifiku lokálního zákazníka, nicméně je velmi draze vykoupeno nižší vyjednávací silou vůči dodavatelům, která má za následek jednak horší cenové podmínky nakupovaných produktů a delší dodací termíny díky nižším objemům zakázek jednotlivých evropských trhů.

8.2.5 Hrozby substitučních výrobků

V současné době je rozmanitost nabídky v obuvi velmi vysoká a i nejnáročnější zákazník si dokáže najít vhodný produkt. Riziko vstupu potenciálních substitutů na současný obuvnický trh je poměrně nízké. Veškeré novinky v oblasti obouvání přináší nejsilnější hráči na trhu. Nicméně se jedná o evoluci stávajících produktových řad a ne o možné substituty stávající produktové nabídky.

8.3 Analýza makrookolí firmy pomocí PEST analýzy

Pro analýzu makrookolí firmy jsem zvolila PEST analýzu, která dostatečně vystihuje všechny faktory, které společnost ovlivňují.

8.3.1 Politické a legislativní faktory

- Politická stabilita země – „ve dnech 25. a 26. října 2013 se uskutečnily v České republice volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR. Vítězem voleb se stala strana ČSSD, která získala 50 mandátů, politické hnutí ANO 47 mandátů, KSČM 33, TOP 09 26, ODS 16 a KDU-ČSL a Úsvit přímé demokracie shodně 14 mandátů“

tů. Z voleb vzešla koaliční vláda ČSSD, hnutí ANO a KDU-ČSL, která byla jmenována prezidentem dne 29. ledna 2014 (MF ČR, © 2014).

- Nový občanský zákoník - s účinností od 1. 1. 2014 nabyl platnosti nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník), který ruší zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů a také zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon o obchodních korporacích - s účinností od 1. 1. 2014 nabyl platnosti také zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012Sb., o obchodních společnostech a družstvu). Nový zákon se dotkne všech existujících akciových společností, protože tyto jsou povinny nejpozději do 30. 6. 2014 uvést své stanovy do souladu s novým zákonem. Nejvýznamnější změnou v právní úpravě akciové společnosti je možnost využití dvou modelů správy společnosti, a to dualistický systém (představenstvo a dozorčí rada) a monistický systém (statutární ředitel a správní rada). Nově může společnost vydávat více druhů akcií. Společnost nesmí vyplatit žádné zdroje, pokud by si tím přivodila úpadek a tím ohrozila věřitele.
- Zákonná záruka a její uplatnění podle nového občanského zákoníku je velmi diskutovaný tématem. Právníci sdružení dTest jsou přesvědčeni, že záruka zůstává zachována a prodávající je stále odpovědný za vady, které se objeví během záruční doby, člověk má stále právo vadné zboží reklamovat do dvou let. Jiní právníci tvrdí, že záruka v novém občanském zákoníku obsažena není a ani by být neměla.
- Členství České republiky v EU znamenalo zrušení celních kontrol při převozu zboží přes hranice v rámci Schengenského prostoru. Volně převážené zboží přes hranice již nepodléhá pravidelným celním kontrolám, clu ani jiným poplatkům vybíraným v souvislosti s vývozem nebo dovozem zboží.

8.3.2 Ekonomické faktory

Z makroekonomické predikce z ledna 2014, kterou zpracovalo Ministerstvo financí České republiky, vyplývá:

- „za nejvýznamnější negativní riziko je ve vnějším prostředí považována dosud nevyřešená krize v eurozóně,
- pozitivní riziko představuje možnost silnějšího oživení německé ekonomiky a některých dalších hlavních obchodních partnerů ČR,

- za hlavní vnitřní riziko v české ekonomice je považována její „zamrzlost“ po 5letém období střídání recesí a stagnace“ (MF ČR, © 2014).

Stav ekonomiky velkou měrou ovlivňuje schopnost firmy získat odpovídající míry výnosnosti, tuto podstatně ovlivňují čtyři makroekonomické indikátory:

- HDP – „z odhadů ministerstva financí vyplývá, že v roce 2013 klesl reálný HDP o 1,4 %, zejména kvůli propadu investic do fixního kapitálu. V roce 2014 se očekává reálný růst HDP o 1,4 % a v roce 2015 o 2,0 %.
- Inflace - navzdory oslabení koruny vlivem devizových intervencí ČNB by se rok 2014 měl vyznačovat velmi nízkou inflací. Na rozdíl od předchozích let by totiž během celého letošního roku měly administrativní vlivy, zejména pokles cen elektřiny, působit protiinflačně. Míra inflace by letos mohla dosáhnout 1,0 %.
- Směnný kurz koruny vůči euru se v uplynulých dvou letech pohyboval v rozpětí mezi 24,7 a 25,9 CZK/EUR s tendencí k oslabování. V roce 2012 oslabil kurz v průměru o 2,2 %, v roce 2013 o 3,2 %. K prudké změně došlo 7. listopadu 2013, kdy ČNB oznámila, že bude udržovat kurz v blízkosti úrovně 27 CZK/EUR. Po několika dnech se kurz ustálil a pohybuje se v koridoru 27,20 – 27,75 CZK/EUR bez výrazných výkyvů. Na základě dostupných informací byl zvolen technický předpoklad stability kurzu na hladině 27,25 CZK/EUR pro období do konce 2. čtvrtletí 2015. Poté by měla koruna proti euru znovu začít posilovat, avšak mírnějším tempem než odpovídá dlouhodobému trendu.
- Úroková míra – dlouhodobé úrokové sazby by díky bezproblémovému fiskálnímu vývoji měly zůstat na nízké úrovni. Lze však očekávat jejich postupné mírné zvyšování. Rating ČR je stabilně na dobré investiční úrovni – Standard & Poor’s AA–Moody’s A1, Fitch Ratings A+ (u všech je nadále stabilní výhled). Sazby z úvěrů domácnostem a firmám se nepatrně snížily. Tempo zadlužování domácností odpovídá ekonomickému vývoji a je nadále nízké. Objem úvěrů na spotřebu v posledním období roste, nicméně vzhledem k nepříliš příznivé ekonomické situaci domácností jen velmi slabě“ (MF ČR, © 2014).

8.3.3 Sociální faktory

Jeden z klíčových sociálních faktorů relevantní pro maloobchodní oděvní řetězce je postupné stárnutí obyvatelstva, kdy stále více dochází a bude docházet k zvyšování poptávky

po produktech s důrazem na komfort, pohodlnost a užité vlastnosti na úkor módních a vysoce módních produktů.

Dalším sociálním faktorem je kontinuální úbytek střední třídy a koncentrace úzké skupiny lidí s velmi vysokými příjmy a jejich protipólem je většina populace s příjmy nižšími. Úzká skupina lidí s vysokými příjmy preferuje luxusní, značkové produkty, které podtrhují jejich sociální status, velká skupina lidí s nižšími příjmy preferuje produkty ve vstupních cenových bodech a raději upřednostňují kvantitu nakoupených produktů před jejich kvalitou a aspektem dlouhodobého využití.

Dnešní doba je velmi dynamická a rychlá ve vztahu k životnímu stylu. Vysoké nároky na organismus se ve větší míře projevují v množství, tzv. civilizačních chorob, které následně vyústí ve zvýšené poptávce po speciálních produktech, jako příklad uvádím obuv pro diabetiky.

8.3.4 Technologické faktory

Významným faktorem konce 20. století se staly informační technologie a elektronická komunikace. Stále více zákazníků před nákupem v kamenné prodejně využívá možnosti vybrat si produkty z on-line katalogů jednotlivých firem. V oblasti nákupu obuvi je tento princip velmi častý. Studie, kterou nedávno zrealizoval portál SEZNAM.CZ se společností Baťa, a.s. dokazuje, že 18 % dotázaných zákazníků maloobchodních prodejen Baťa využilo před samotným nákupem inspiraci v elektronickém katalogu firmy Baťa, a.s. a do prodejny dorazili s konkrétní představou, jaký produkt nakoupí. Tento efekt se nazývá ROPO (research on-line purchase off-line).

Dalším fenoménem je samotný nákup na internetu, kdy na potenciálního zákazníka působí velmi efektivní cílená komunikace. Pokud zákazník prohlédne v on-line katalogu vybrané firmy konkrétní produkt, tak tento se mu zobrazuje na místě pro placenou reklamu i na jiných portálech. Tento princip cíleného oslovení zákazníka, který svou preferenci pro daný produkt již projevil, se nazývá remarketing. Toho systému využívá i společnost Baťa. Důležitým nástrojem elektronické komunikace je i zasílání tzv. direct mailů, kdy je zájemce, který poskytne svůj e-mail, v definované periodě oslovován nabídkami ze strany firem odpovídajícím jeho preferencím.

Dnes již v elektronické komunikaci existují způsoby, jak efektivně oslovit zákazníka. Tuto možnost umožňují velice dobře využívat i další on-line komunikační kanály. Zde bych

zmínila tzv. PPC kampaně (Pay per click), kdy klient neplatí za získané impresie, ale za realizované prokliky na klíčová slova nebo grafické bannery. Dále tzv. affiliate marketing, což je obdoba PPC kampaní. Tento je ještě více efektivní pro zadavatele, protože úhrada kampaně není za realizovaný proklik, ale až za realizovaný nákup.

Fenoménem dnešní doby jsou sociální sítě, z nichž nejznámější je Facebook. Na sociálních sítích zadavatelé vytvářejí skupiny svých fanoušků, které následně rafinovaným způsobem oslovují tak, aby vytvořili touhu po jimi nabízených produktech nebo službách zadavatelů.

9 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ FIRMY BAŤA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST

9.1 Základní analýza obchodních atributů firmy Baťa, akciová společnost

Baťa, akciová společnost je maloobchodním řetězcem s obuví, který se vyznačuje širokou nabídkou obuvi pro celou rodinu. Díky tradici a pozitivně vnímané kvalitě nabízené obuvi si udržuje stabilní postavení na českém trhu.



Obrázek 11 Logo společnosti Baťa (interní zdroj)

Produktové rozložení je následující:

- dámská obuv 50 %,
- pánská obuv 30 %,
- dětská obuv 20 %.

Maloobchodní řetěz Baťa, a.s. má kromě své vlastní značky Baťa i další vlastní značky, které nabízí. Jsou to například North Star (obuv pro mladé), Weinbrenner (městská móda inspirovaná outdoorem), Bubble Gummers (dětská obuv), Climatec (pánská obuv se speciální technologií odvětrávání), Insolia (dámská obuv na podpatku), Flexible (dámská i pánská obuv s pružnou podešví). Dále Baťa, a.s. nabízí i značky, kterými své produktové portfolio doplňuje. Jsou to zejména: Gabor, Hogel, Diesel, Fluchos, Pinosos a samozřejmě i známé sportovní značky Adidas, Nike, Puma, Reebok, které jsou doplněné vlastní baťovskou značkou Power. Speciální nákup renomovaných značek je pro obchodní dům Baťa na Václavském náměstí v Praze (šest prodejních pater). Zde bych zmínila například Corvary, Calvin Klein, Lacoste, Pepe jeans, Polo, El-naturalista.

Cenové rozpětí většiny nabízených produktů u firmy Baťa, a.s. je v rozmezí 499 až 2 999 Kč.



Obrázek 12 Prodejna společnosti Baťa (interní zdroj)

Baťa, a.s. kombinuje samoobslužný způsob prodeje s prodejem s plným servisem. Levnější produkty je možné vybrat a nakoupit bez potřeby kontaktu s personálem, nicméně dražší produkty jsou zákazníkovi prezentovány a doporučovány výhradně s obsluhou. Každý zákazník je podle interních směrnic společnosti Baťa osloven vyškoleným personálem. Baťa klade na úroveň poskytovaného servisu velký důraz a je to i významná konkurenční výhoda. Má také výrazně více personálu na svých provozovnách ve srovnání s konkurencí.

9.2 Informační systém společnosti

Ve společnosti je propracovaný informační systém, který se skládá z několika subsystémů. Jednak je to informační systém v pokladních terminálech (Lin POS), systém pro nákup a skladové hospodaření (Lin Store), interní informační systém (Caramel) a celoevropský

reportingový systém RPE. Jednotlivé systémy jsou společně provázány a probíhají mezi nimi datové toky. Správa Baťa klubu je řešena externí agenturou.

9.3 Baťa klub

Od roku 1999 funguje ve firmě Baťa věrnostní program s názvem Baťa klub. V roce 2003 se Baťa klub rozvinul do aliance maloobchodních řetězců, které sdružovala jedna společná karta a společný název Renome. Činnost této aliance byla ukončena v roce 2011 a věrnostní program pokračuje dále opět pod názvem Baťa klub. Baťa klub je postaven na základním principu sbírání bodů za každý realizovaný nákup. Identifikačním prostředkem je klubová karta s jedinečným číselným označením a číselným kódem. V rámci Baťa klubu existují čtyři úrovně členství:

- **Základní úroveň** dosahují ti členové, kteří v zúčtovacím období, které trvá šest měsíců, nasbírají méně než 2 500 bodů (1 bod = 1 Kč).
- **Stříbrná úroveň** - zákazníci, kteří nasbírají více než 2 500 bodů, ale ne více než 5 000 bodů. Tito dostávají v půlroční uzávěrce poukázku v hodnotě 2 % z realizovaných nákupů. Dostávají tedy poukázku na 50Kč a zbytek bodů se jim převádí do dalšího zúčtovacího období.
- **Zlatá úroveň** – jsou členové klubu, kteří za zúčtovací období dosahují více než 5 000 bodů a méně než 10 000 bodů. Tito dostávají v půlroční uzávěrce dvojnásobek hodnoty získaných bodů, než úroveň stříbrná. Při dosažení úrovně 5 000 bodů tedy nedostávají 100 Kč, ale rovnou 200 Kč.
- **De Luxe** jsou ti členové klubu, kteří nasbírají v zúčtovacím období více než 10 000 bodů nebo jsou to členové, kteří si svůj statut De Luxe udrželi díky tomu, že v dalších dvou zúčtovacích obdobích získali v součtu minimálně 10 000 bodů. De Luxe členové mají navíc další výhody, jako například 20 % slevu v opravnách obuvi nebo 10 % slevu na nákup kabelky při současném nákupu obuvi.

Vyúčtování je zasíláno poštou nebo elektronicky vždy v únoru a v září daného roku.

9.4 Baťa home

Služba Baťa home znamená doručení produktu společnosti Baťa přímo k zákazníkovi domů. V případě, že zákazník na prodejně nenalezne svou velikost obuvi nebo barvu produktu, která je v nabídce, chápe to společnost Baťa jako nedokonalost své distribuce a takovýto produkt na přání zákazníka zasílá na své náklady k zákazníkovi přímo domů. Zákazník

po obdržení zásilky může produkt doma vyzkoušet a nenošené zboží může do 14 dnů bez udání důvodů vrátit na kterékoliv prodejně společnosti Baťa a dostává zpět celou částku, kterou za daný produkt zaplatil.

9.5 Elektronická komunikace

Co se týká elektronické komunikace, i zde má Baťa vlastní platformu webového obchodního portálu (www.bata.cz), která je podporována zejména on-line komunikačními kanály, z nichž nejdůležitější je systém pravidelného zasílání direct mailů, dále je významnou součástí elektronické komunikace podporující prodeje na e-shopu tzv. PPC kampaně (Pay per click), což je efektivní forma komunikace, neboť zadavatel neplatí za získané imprese, ale za realizované prokliky na klíčová slova nebo grafické bannery.

Společnost Baťa využívá i tzv. affiliate marketing, obdoba PPC kampaní, který je ještě více efektivní pro zadavatele, neboť úhrada kampaně není za realizovaný proklik, ale až za realizovaný nákup formou provize.

Baťa má i své facebookové stránky, kde má již více než 120 000 fanoušků. Cílem FB stránek je vytvářet komunitu fanoušků značky, kteří mají potenciál pro realizaci následných nákupů.

9.6 Produktová segmentace

9.6.1 Definice segmentů

V návaznosti na segmentaci zákazníků firmy Baťa je tvořena i produktová segmentace, která má identické členění.

FASHION CLUB – aktuální módní trendy za atraktivní ceny. Jedná se především o produktové řady, které jsou uváděny v jednotlivých fashion tématech a následují módní trendy v určitých časových úsecích. Fashion club je tedy primárně zaměřen na produkty zařazené v kategorii módní a vysoce módní obuv. Jedná se o produkty, které díky svému charakteru rychleji podléhají módnímu stárnutí, a jejich pozdější odprodej je díky rychle se měnícím trendům problematictější.

UFOS – městská volnočasová móda, která ve své zkratce zahrnuje čtyři druhy produktů firmy Baťa. U – urban (městská móda); F – fashion (módní); O – outdoor (volnočasová

obuv); S – sport. V tomto segmentu je tedy zastoupeno mnoho produktů, které jsou určeny především k volnočasovým aktivitám. Bývají označovány jako sportovní nebo také neformální. Jejich využití je široké a většinou nepodléhají tak rychle módním trendům. Kritériem pro zákazníka jsou technologie, které jsou v produktech zastoupeny.

CONTEMPORARY – dostupná každodenní móda s důrazem na kvalitní materiály a zpracování. Produkty, které jsou zaměřeny především na komfort a jednoduchost, ovšem při zachování atraktivního a módního vzhledu. Produkty nejsou tak „fashion“ jako u Fashion clubu, ale nejsou ani tak usedlé jako v segmentu Classic. Jedná se o produkty, které jsou na trhu stabilní, a jejich módní zastarávání je také pozvolné. Pro zákazníka je důležité, aby se v produktu cítil pohodlně. Tyto produkty mají většinou „své“ pravidelné zákazníky, kteří s nimi mají dobrou zkušenost.

CLASSIC – klasická nadčasová kolekce se zaměřením na komfortní aspekty. Produkty patří většinou pod označení formální, protože se používají k formálním příležitostem, jako jsou svatby, pracovní schůzky, pro pracovní prostředí, kde je nutné formální oblečení (banky, úřady atd.). Jedná se o produkty klasického vzhledu, které téměř nepodléhají módním trendům. Jejich časové zastarávání je minimální. Často bývají doplněny o technologie zaměřené na pohodlí jako je Insolia nebo Comfit.

FRASH – mladá móda v prvních cenových bodech. Produkty zaměřené především svou cenou na budoucí vyznavače módních trendů, kteří ovšem díky svému věku zatím většinou nedisponují vlastními příjmy. Produkty určené také pro rodiče mladých lidí, u kterých se zatím nezastavil růst a produkt by díky tomu mohl být nepotřebným ještě před jeho maximálním využitím. Kopírují především styl módních ikon mladých a díky tomu rychle zastarávají v čase, podobně jako u segmentu Fashion club.

CHILDREN PARADISE – dětská móda všech věkových skupin. Cílem tohoto segmentu bude pokrytí potřeby rodičů po kvalitní obuvi v širokých cenových bodech, jejichž hlavní předností bude jejich zdravotní nezávadnost, podpořená certifikátem z certifikované zkušenosti. U těchto produktů není potřeba dbát na jejich časové zastarávání. Jejich úskalí tkví v tom, že dětská obuv je konstrukčně připravena pouze na zatížení v rámci určitého časového úseku.

RELAX & LEASURE – sezónní nabídka domácí obuvi, nazouváků, plážovek a podobných produktů určených k relaxaci a odpočinku (interní zdroj).

9.7 Finanční analýza

V této části práce se budu zabývat analýzou vybraných finančních ukazatelů, a to ukazatelů rentability, likvidity a zadluženosti firmy a ukazatelů popisujících využití aktiv společnosti. Při analýze je vždy primární analýza účetních výkazů, tzn. rozvahy, výkaz zisku a ztráty a výkazu cash flow.

9.7.1 Analýza rentability

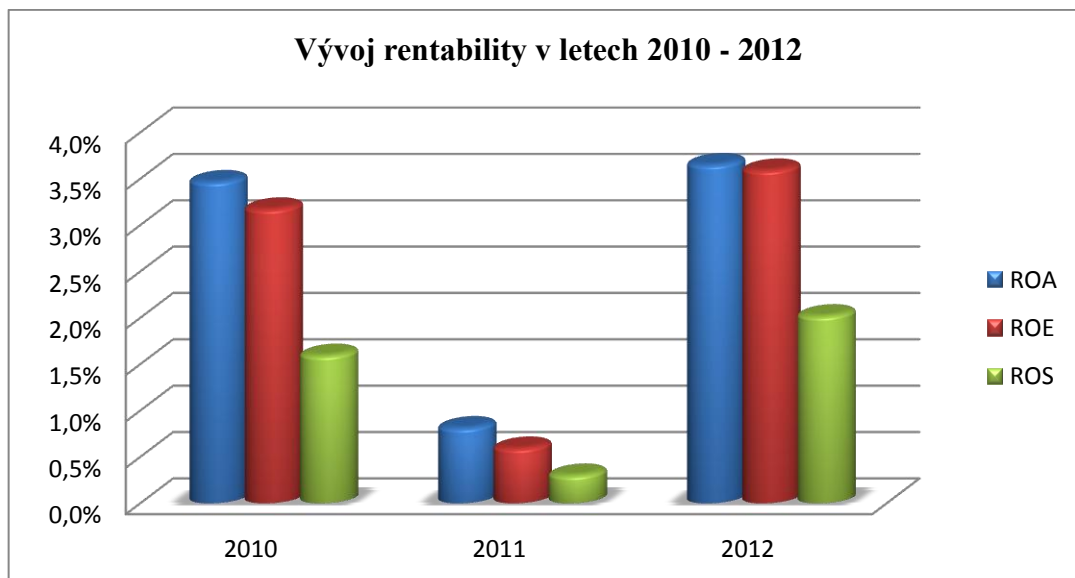
Propad rentability celkových aktiv ROA nastal v roce 2011, a to až na 0,81 % což můžeme vidět v tabulce 1. Tento propad způsobil výrazně nižší zisk před zdaněním EBIT, který vývoj tohoto ukazatele ovlivňuje.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE zaznamenává také propad v roce 2011. V roce 2011 totiž došlo ke snížení vlastního kapitálu, protože firma vyplácela dividendy.

Ukazatel rentability tržeb ROS jsem počítala jako poměr čistého zisku k celkovým tržbám (tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb). Opět můžeme zaznamenat propad tohoto ukazatele v roce 2011, kdy došlo k výraznému snížení čistého zisku firmy.

Tabulka 1 Ukazatelé rentability – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)

RENTABILITA	2010	2011	2012
ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)	3,47%	0,81%	3,65%
ROE - Rentabilita vlastního kapitálu (ČZ / VK)	3,17%	0,59%	3,59%
ROS - Rentabilita tržeb (ČZ / T)	1,59%	0,30%	2,02%



Obrázek 13 Ukazatelé rentability – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)

9.7.2 Analýza likvidity

Tabulka 2 obsahuje hodnoty likvidity běžné, pohotové a hotovostní. Hodnoty běžné a hotovostní likvidity se pohybují výrazně nad doporučenými hodnotami.

Ukazatel běžné likvidity nám udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Doporučená hodnota toho ukazatele je 1,5 – 2,5. Vysoká hodnota ukazatele v analyzovaném období vypovídá o tom, že firma je schopna hradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv, aniž by musela sáhnout na stálá aktiva.

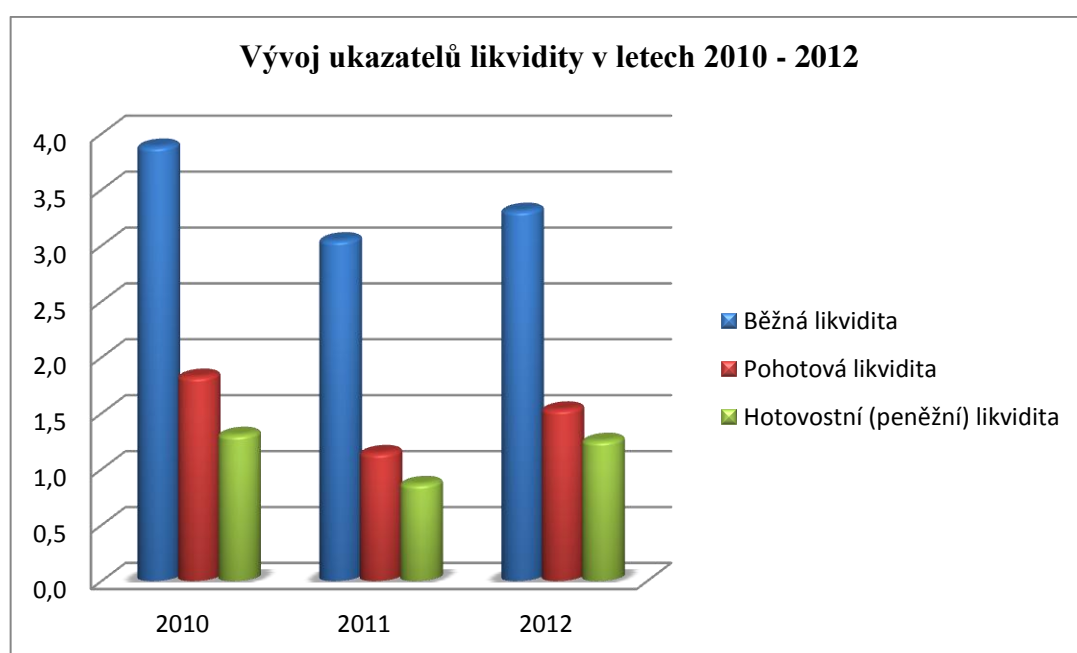
U pohotové likvidity se hodnoty pohybují v intervalu a mírně nad intervalem doporučených hodnot od 1 do 1,5. Podnik je tedy schopen platit své krátkodobé závazky, aniž by musel prodat určitou část svých zásob.

Hotovostní (okamžitá) likvidita se pohybuje také výrazně nad doporučenými hodnotami. Firma má dostatek prostředků v pokladně i na bankovních účtech, takže je schopna uspokojit své věřitele. Ovšem vysoké hodnoty tohoto ukazatele nám svědčí o neefektivním využití finančních prostředků.

Čistý pracovní kapitál nám vykazuje ve všech sledovaných letech plusovou hodnotu. Z tohoto faktu vyplývá, že firma ke splacení všech svých krátkodobých závazků nepotřebuje všechna oběžná aktiva. Kladná hodnota pracovního kapitálu nám snižuje provozní riziko podniku.

Tabulka 2 Ukazatelé likvidity – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)

LIKVIDITA	2010	2011	2012	Dop.hodnoty
Běžná likvidita	3,88	3,05	3,31	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	1,93	1,22	1,61	1 - 1,5
Hotovostní (okamžitá) likvidita	1,31	0,87	1,25	0,2 - 0,5
Čistý pracovní kapitál	566 180	486 347	557 299	



Obrázek 14 Ukazatelé likvidity – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)

9.7.3 Analýza zadluženosti

Z níže uvedené tabulky 3 můžeme vyčíst, že firma Baťa má stabilní kapitálovou strukturu. Podíl vlastního kapitálu (Equity Ratio) na celkovém kapitálu byl za analyzované účetní období nejvyšší v roce 2010, další rok tento podíl nepatrně klesl. Mezi roky 2011 a 2012 je minimální rozdíl. Z výsledků analýzy tedy vyplývá, že firma spoléhá hlavně na vlastní zdroje financování. To nám potvrzuje i ukazatel míry zadluženosti (Debt Equity Ratio), kdy cizí kapitál tvoří v jednotlivých sledovaných letech 19 – 26 % vlastního kapitálu.

Celková zadluženost společnosti je relativně nízká, což je pro společnost obrovskou výhodou v případě, že by se situace změnila a firma by potřebovala investovat s využitím cizího kapitálu.

Tabulka 3 Ukazatelé zadluženosti – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)

ZADLUŽENOST	2010	2011	2012
Equity Ratio (VK / Aktiva)	82,67%	78,76%	79,04%
Celková zadluženost / Debt Ratio	16,09%	20,11%	19,66%
Míra zadluženosti / Debt Equity Ratio	0,19	0,26	0,25

9.7.4 Analýza aktivity

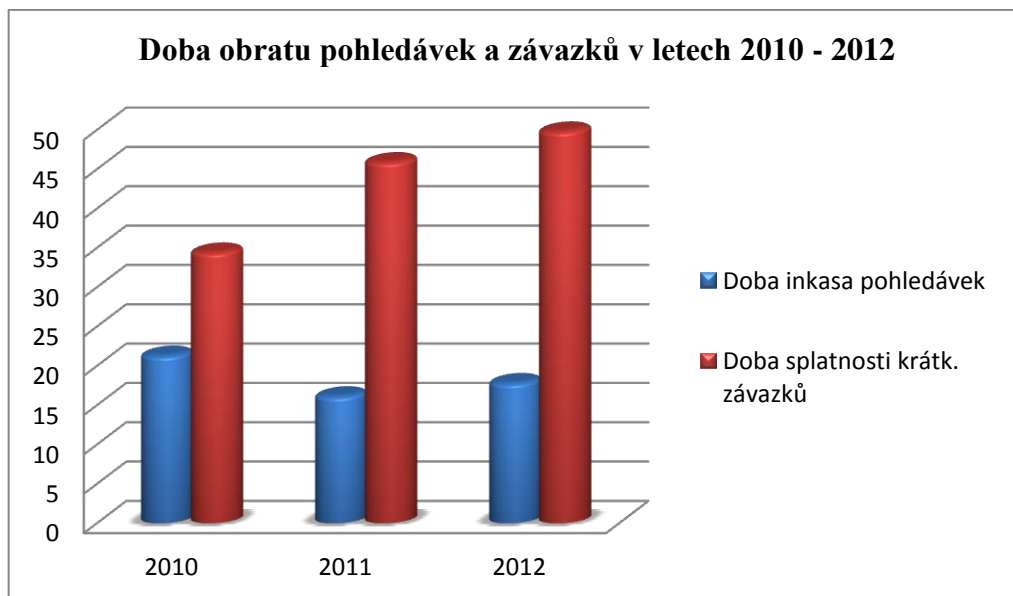
Z tabulky 4 je zřejmé, že obrat aktiv ve firmě Baťa je na poměrně slušné a stabilní úrovni (minimální doporučená hodnota ukazatele obratu aktiv je vyšší než 1). Aktiva společnosti během sledovaného období vytváří stále identické množství tržeb.

Doba obratu zásob v letech 2011 a 2012 vzrostla oproti roku 2010 přibližně o 17 dnů, což pro firmu představuje negativní tendenci, protože peníze vložené do zásob získá zpět v podobě finančních prostředků později.

Vzhledem ke stejné metodice počítání doby inkasa pohledávek a doby splatnosti krátkodobých závazků vidíme, že podnik využívá více krátkodobých závazků, protože doba splácní krátkodobých závazků je delší než doba splácní pohledávek.

Tabulka 4 Ukazatelé aktivity – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)

AKTIVITA	2010	2011	2012
Obrat aktiv	1,65	1,55	1,41
Doba obratu zásob	67,37	83,88	84,64
Doba inkasa pohledávek	21,26	16,10	17,78
Doba splatnosti kr. závazků	34,38	45,86	49,77



Obrázek 15 Ukazatelé aktivity – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že doba splatnosti krátkodobých závazků má rostoucí tendenci. U doby inkasa pohledávek je trend v roce 2011 klesající oproti roku 2010, ale v roce 2012 už nám zase mírně stoupá.

9.7.5 Shrnutí finanční analýzy

V rámci finanční analýzy podniku jsem provedla analýzu vybraných finančních ukazatelů a to ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a ukazatelů popisujících využití aktiv společnosti za období 2010 – 2012.

Ukazatel rentability patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům. Informuje nás o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. V roce 2011 došlo k propadu všech analyzovaných ukazatelů rentability, a to ROA, ROE a ROS. Propad ukazatele rentability celkových aktiv (ROA) byl způsoben výrazně nižším ziskem před zdaněním (EBIT), který tento ukazatel ovlivňuje. V roce 2011 došlo ke snížení vlastního kapitálu z důvodu výplaty dividend, toto mělo vliv na snížení rentability vlastního kapitálu (ROE). Rentabilita tržeb (ROS) zaznamenala propad díky výraznému snížení čistého zisku firmy za rok 2011.

Ukazatel likvidity nám charakterizuje schopnost firmy dostát svým závazkům. Hodnoty běžné a hotovostní likvidity se pohybují výrazně nad doporučenými hodnotami. U běžné likvidity nám vysoká hodnota vypovídá o tom, že firma je schopna hradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv, aniž by musela sáhnout na stálá aktiva. U hotovostní likvidity

jsou vysoké hodnoty způsobeny velkým množstvím finančních prostředků v pokladně i na bankovních účtech, to bohužel vypovídá o neefektivním využívání finančních prostředků. Hodnoty pohotové likvidity se pohybují v intervalu a mírně nad intervalem doporučených hodnot od 1 do 1,5. Podnik je tedy schopen platit své krátkodobé závazky, aniž by musel prodat určitou část svých zásob.

Ukazatelé zadluženosti poukazují na to, že firma Baťa využívá ke svému financování mnohem více vlastního kapitálu, než cizích zdrojů. To potvrzuje i ukazatel míry zadluženosti, kdy cizí kapitál tvoří v jednotlivých sledovaných letech 19 – 26 % vlastního kapitálu. Celková zadluženost firmy je relativně nízká.

Obrat aktiv ve firmě Baťa je na poměrně slušné a stabilní úrovni, ve všech sledovaných letech se hodnoty pohybují nad doporučenou hodnotou, která se má být vyšší než 1. Doba obratu zásob v posledních dvou sledovaných letech vzrostla přibližně o 17 dnů. Toto není pro firmu příliš příznivé, protože peníze vložené do zásob získá zpět v podobě finančních prostředků později. Z výpočtů doby inkasa pohledávek a doby splatnosti krátkodobých závazků je zřejmé, že podnik využívá více krátkodobých závazků, protože doba splácení krátkodobých závazků je delší než doba splácení pohledávek.

10 SWOT ANALÝZA

V této části se budu zabývat analýzou silných a slabých stránek společnosti Baťa a příležitostí a hrozeb.

Tabulka 5 SWOT analýza společnosti Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
1. Historie a tradice firmy 2. Prodejní síť 3. Široký sortiment & kvalita 4. Baťa klub 5. Funkční e-shop	1. Vyšší cena 2. Reklamační politika 3. Marketing a reklama 4. Centrální nákup 5. Baťa klub pouze v ČR

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
1. Příběh značky 2. Hledání nových trhů 3. Využití potenciálu stávajících trhů 4. Baťa klub s celoevropskou působností 5. Výroba obuvi na míru	1. Konkurence s levnějším zbožím 2. Obchody s oblečením prodávající obuv 3. Změna preferencí spotřebitele 4. Vstup klíčového konkurenta do on-line 5. Vstup globální firmy s e-shopem

10.1 Silné stránky

- Historie a tradice firmy** – společnost Baťa je na trhu od roku 1894. Velkou devízou je silný příběh. Z malé ševcovské dílny se firma rozrostla do celosvětové působnosti a dodnes je výhradně ve vlastnictví Baťovi rodiny.
- Prodejní síť** – prodejní síť má v České republice více než 70 prodejních míst optimalizovaných v rámci nákupních center i městských lokacích a patří mezi přední prodejní sítě specializující se na obuv a módní doplňky.
- Široký sortiment & kvalita** – společnost nabízí široké spektrum produktů – dámská, pánská a dětská obuv pro různé příležitosti, doplňky (kabelky, opasky, peněženky atd.) a také diabetickou obuv. Baťa je známý vysokým povědomím o kvalitě nabízené produkce.

4. **Baťa klub** – Baťa má velkou část svých zákazníků v rámci věrnostního programu. Jsou to zákazníci, kteří se do prodejny vrací a opakovaně nakupují. Baťa s nimi může velice efektivně komunikovat, tzn., může je oslovit cíleně s využitím nízkých investic do komunikace.
5. **Funkční e-shop** – Baťa provozuje v rámci České Republiky sofistikované řešení e-shopu, jehož výhodou je synergie s prodejní sítí zejména pro případné reklamace.

10.2 Slabé stránky

1. **Vyšší cena** – Baťa nabízí produkty ve vyšších cenových bodech avšak tomu odpovídající kvalitě, jak z hlediska použitých materiálů (kůže), tak z hlediska zpracování (vyšší podíl ruční práce). Baťa nabízí méně produktů ve vstupních cenových bodech ve srovnání s konkurencí, např. Humanic, Deichmann, a proto vnímaná cenová úroveň společnosti Baťa je vyšší než u konkurence. Při srovnání cen u velmi podobných produktů (použité materiály, kvalita zpracování, módní trendy) vycházím k závěru, že Baťa ve srovnání s největšími konkurenty má ceny velmi podobné. Jde tedy o vnímání ceny, které je pro Baťu ve srovnání s konkurenty vyšší.
2. **Reklamační politika** – díky vyšší kvalitě produktů je i vyšší očekávání na dlouhodobost a trvanlivost. V případě zamítnutí reklamace je negativní pocit zákazníka vyšší díky vyšší průměrné investici, kterou realizoval. V poslední době je právě oblast reklamaci mediálně velmi zajímavá, a to jak v televizi, tak zejména na sociálních sítích. Baťa na svých facebookových stránkách má 120 000 fanoušků, což je na českém trhu poměrně vysoké číslo. Riziko šíření negativních zpráv je tedy velmi vysoké.
3. **Marketing a reklama** – v posledních letech jsou mediální investice Bati výrazně nižší než investice jejich konkurentů (Deichmann, CCC, Humanic). Baťa vůbec nevyužívá možnosti prezentace v televizi, a ani v rádiu. Z tradičních médií má minoritní zastoupení v tisku (jarní a podzimní kampaň v roce 2013), kde využívá inzerci v módních časopisech (Joy, Cosmopolitan, Fashion Club) a v outdoor (kampaň podzim/zima 2013), kde využívá zejména CLV ploch (neprosvětlené reklamní plochy v centrech měst a v nákupních centrech). V rámci internetu Baťa investuje do PPC kampaní a využívá affiliate marketing, nicméně nevyužívá plně možností, které internet nabízí. Do sociálních sítí Baťa investuje zcela minimálně. V rámci marketingu, kde má Baťa relevantní srovnání s konkurencí jsou aktivity v rámci PR.

Zde mám na mysli umístování produktů značky Baťa, které jsou realizovány zdarma na základě výběru redaktorů módních časopisů.

4. **Centrální nákup** – ve společnosti Baťa není plnohodnotně aplikován princip centrálního nákupu, kdy jednotlivé pobočky vybírají své kolekce z centrálně navrženého portfolia produktů. Baťa Česká republika má svůj vlastní nákupní tým, který realizuje zhruba 50 % nákupu veškerého zboží v kalendářním roce. Díky zastoupení pouze v rámci lokální pobočky nedosahují objemy nakupované produkce takové výše jako objemy centrálního nákupu konkurentů. Tedy nákupní podmínky nemohou být tak výhodné, jak u zmíněné konkurence.
5. **Baťa klub pouze v České republice** – Baťa klub funguje v rámci evropských poboček pouze v České a Slovenské republice. Je tedy programem, který vznikl lokálně a je tedy i lokálně provozován. Díky tomu nemá podporu v rámci systémů v centrále společnosti (Itálie, Padova) a zároveň nemůže využít centrální synergie klubových činností a rozložení klubových nákladů na jednotlivé evropské pobočky.

10.3 Příležitosti

1. **Příběh značky** – příběh značky Baťa má obrovskou sílu. Za značkou stojí silná a úspěšná osobnost Tomáše Bati a dodnes je firma i značka ekonomicky velmi stabilní a silná a je stále ve vlastnictví potomků zakladatele.
2. **Hledání nových trhů** – Baťa má v současné době v České republice 73 prodejních míst a vlastní e-shop. Kamenné prodejny jsou lokalizovány ve spádové oblasti pro zhruba 50 % populace v ČR. Baťa se soustřeďuje pouze na větší města a v menších městech je výhradně v provozovnách, které jsou ve vlastních budovách firmy. Příležitostí pro společnost Baťa je rozšíření prodejní sítě do menších měst a vesnic.
3. **Využití potenciálu stávajících trhů** – firma Baťa má prodejní místa rovnoměrně rozložené v rámci České Republiky a provozuje vlastní e-shop, ale stále podle spádových oblastí obsluží podle mého odhadu maximálně 65 % populace aktivních zákazníků.
4. **Baťa klub s celoevropskou působností** – pokud by lokální věrností program Baťa klub byl replikován i v ostatních evropských zemích, může díky využití centrálních finančních zdrojů vylepšit klubové interní procesy a ještě lépe využít získaná data o zákaznících v rámci přímé komunikace (nákup nového CRM modulu).

5. **Výroba obuvi na míru** – nezanedbatelná část populace má jisté abnormality chodidel. Nejčastější abnormality jsou široká chodidla, vysoký nárt nebo příliš velká nebo naopak malá velikost chodidla. Závažnějšími poruchami jsou u nemocných diabetes. Možnost nákupu vhodné obuvi pro tuto skupinu lidí je velmi limitovaná a pro řetězec obuvi s působností v rámci celé republiky může být obuv šitá na míru zajímavou příležitostí.

10.4 Hrozby

1. **Vysoká konkurence s levnějším zbožím** – na českém trhu je velmi silná konkurence maloobchodních řetězců nabízejících obuv v nízkých cenách. Jedná se o řetězce specializující se na prodej obuvi (Deichmann, CCC), ale jsou to i řetězce, kde je nabídka obuvi pouze jako doplňkový sortiment (Tesco, Albert Hypermarket) a také malé městské prodejny vlastněné zejména vietnamskými majiteli.
2. **Obchody s oblečením prodávající obuv** – v posledních letech je silným trendem rozšíření nabídky oděvních maloobchodních řetězců o nabídku obuvi. Typickým příkladem je např. řetězec Reserved, Blažek, Zara, Gate.
3. **Změna preferencí spotřebitele** – v posledních letech je zřejmá kontinuální změna preferencí zákazníků, která směřuje od kvalitní obuvi pro dlouhodobé použití k méně kvalitní obuvi pro použití krátkodobé.
4. **Vstup klíčového konkurenta do on-line** – v současné době žádný z hlavních konkurentů společnosti Baťa nevěnuje prodeji přes e-shop takovou pozornost, jakou by si tento kanál zasloužil. Humanic a CCC nemají e-shop vůbec a na svých stránkách mají pouze katalog nabízených produktů, Deichmann plnohodnotný e-shop již má, nic méně jej jako prodejní kanál stále výrazněji nepodporuje.
5. **Vstup globální firmy s e-shopem** – hrozbou pro společnost Baťa je vstup globální firmy, která se mimo jiné specializuje i na oblast obuvi a doplňků (Zappos, Amazon). Jejich vstup na český trh je pouze otázkou času, kdy bude tato investice v rámci rozšiřování působnosti těchto firem efektivní.

10.5 Matematický model SWOT analýzy

Na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb nyní provedu vyhodnocení jejich vzájemné závislosti v jednotlivých kvadrantech SWOT matice a určím kvadrant s nejvyšším významem.

Tabulka 6 Vyhodnocení významnosti kvadrantů SWOT matice (vlastní zpracování)

	PŘÍLEŽITOSTI					HROZBY				
	Příběh značky	Hledání nových trhů	Využití potenciálu stávajících trhů	CRM program	Výroba obuvi na míru	Konkurence s levnějším zbožím	Obchody s oblečením prodávající obuv	Změna preferenci spotřebitele	Vstup klíčového konkurenta do on-line	Vstup globální firmy s e-shopem

SILNÉ STRÁNKY										
1. Historie a tradice firmy	+	+	+	+	0	-	-	0	-	-
2. Pordejní síť	+	+	+	+	+	-	-	0	-	-
3. Široký sortiment & kvalita	+	+	+	0	0	-	-	0	-	-
4. Baťa klub	+	+	+	+	+	-	0	0	0	0
5. Funkční e-shop	+	+	+	+	0	-	0	0	-	-
SUMA (+ -)	5	5	5	4	2	5	3	0	4	1
SKÓRE	21					13				

SLABÉ STRÁNKY										
1. Vyšší cena	-	0	-	0	-	-	0	0	-	-
2. Reklamační politika	0	0	-	0	0	-	0	0	-	-
3. Marketing a reklama	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Centrální nákup	0	-	-	0	0	-	-	0	0	0
5. Baťa klub pouze v ČR	0	-	-	-	0	0	0	0	0	0
SUMA (+ -)	2	3	5	2	2	4	2	1	3	3
SKÓRE	14					13				

Jednotlivá znaménka jsem přiřadila podle následujícího hodnocení:

- oboustranně pozitivní vazba: +,
- oboustranně negativní vazba: -,
- neutrální vliv: 0

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že kvadrantem s nejvyšší důležitostí je SO, který dosáhl skóre 21 bodů. Druhým nejvýznamnějším kvadrantem je SW se skórem 14 bodů. Další dva kvadranty a to WO a WT dosáhli shodně 13 bodů a jsou v tomto srovnání na nejnižší hladině důležitosti. V další části se budu zabývat formulací konkrétních strategií v rámci kvadrantu SO.

11 NÁVRH KONKRÉTNÍCH STRATEGIÍ

V této části se budu zabývat návrhem konkrétních strategií pro společnost Baťa s využitím informací získaných z realizovaných analýz, zejména ze SWOT matice. Navrhované strategie budou charakteru MAXI - MAXI odpovídající kvadrantu SO matice SWOT.

11.1 Strategie MAXI – MAXI (SO)

11.1.1 Nový prodejní koncept

V návrhu nového prodejního konceptu budu vycházet ze stávajícího řešení, navrhuji však úpravu v těchto dvou klíčových oblastech:

- ✓ úprava výrobního portfolia a koncepce prodejního místa,
- ✓ rozšíření prodejní sítě.

- **Úprava výrobního portfolia a koncepce prodejního místa**

Navrhuji maximálně podpořit produkty ve vyšších cenových bodech, které dosahují vyšších hodnot marže a ty nakupovat ve větším objemu. K těmto produktům budou patřit tři základní skupiny, a to obuv, kabelky a tašky a nově doporučuji nabízet i základní řadu oblečení.

1. Obuv – navrhuji kontinuálně nabízet ucelenou řadu celoroční obuvi ve více barevných variantách (ne pouze černá a hnědá), z kvalitních kožených materiálů, ve středních a středně vyšších cenových bodech (od 1 299Kč do 2 299Kč). Sezónní nabídky obuvi musí vždy následovat aktuální módní trendy a nejlepší kousky této kolekce budou přednostně marketingově využity v komunikaci.
2. Kabelky a tašky – v této skupině navrhuji výrazně posílit nabídku dámských kabelek a současně i pánských tašek. V souvislosti s rozšířením produktové nabídky navrhuji vyčlenit samostatné segmenty v rámci prodejního místa určené výhradně k prezentaci dámských kabelek, respektive pánských tašek. Dámské kabelky doporučuji nabízet v minimálně čtyřech barevných variantách, ideálně v šesti barevných variantách. Pro náročnější klientelu doporučuji využít materiálů z pravé kůže, jako ekonomickou variantu dámských kabelek doporučuji využít syntetických materiálů.
3. Oblečení – třetím nejsilnějším segmentem v nabídce by mělo být oblečení, které bude doplňovat nabídku obuvi a kabelek (tašek) tak, aby zákazník mohl využít cel-

kového sladění. Nabídka oblečení by měla být pouze limitovaná, a to se zaměřením na produkty ve vyšších cenových bodech se zajímavou marží. Zde navrhuji dámské a pánské kožené bundy, dámské módní kabátky a saka.

Výše uvedené skupiny budou tvořit klíčovou nabídku produktů v maloobchodním řetězci Baťa. Ostatní produktové portfolio, zejména v oblasti doplňků, jako například ošetřující přípravky, pásky, ponožky, deštníky, rukavice, punčochové zboží, peněženky, budou nabízeny v základních produktových řadách (menší počet vzorů avšak vyšší kvalita). Prodejně nejatraktivnější plochy budou využity pro prezentaci obuvi, dámských kabelek, pánských tašek a oblečení. Pro prezentaci doplňkového sortimentu budou využity pouze prostory kolem pokladny, a to pouze v omezené míře.

DOPAD:

Změna výrobního portfolia by znamenala restrukturalizaci 10 % plochy prodejního místa. Díky eliminaci produktů s nižší prodejní cenou i hodnotovou marží a jejich nahrazení produkty s vyšší cenou i hodnotovou marží v těchto 10 % prodejní plochy dosáhneme prodeje s vyšším obratem i vyšší hodnotovou marží. Bylo by dosaženo v průměru 3 krát vyšších průměrných cen nově nabízených produktů v této části prodejny (10 % prodejní plochy prodejny). Díky této změně bychom snížili výši kusového odprodeje nového sortimentu na 50 % původního doplňkového sortimentu. Díky aplikaci nového sortimentního řešení docílíme tedy v této části prodejny zvýšení tržeb o 50 %.

Změnou výrobního portfolia dosáhneme zvýšení obratu v 10 % prodejní plochy prodejen o 50 %, což znamená zvýšení celkového obratu společnosti na prodejnách o 5 %. V mém návrhu neuvažuji aplikaci žádných dodatečných slev, tedy hodnotová marže se zvýší také o 5 %.

Pro další výpočet uvažuji podíl obratu na prodejnách ve výši 95 % celkového obratu firmy.

Predikuji-li absolutní hodnoty dle výroční zprávy z roku 2012, tak se dostávám na tyto hodnoty: při obratu společnosti 1 804 423 000 Kč je obrat na prodejnách 1 714 201 850 Kč, potom nárůst v obratu v hodnotovém vyjádření je 85 710 093 Kč. Při absenci slev predikuji dosažení odhadované průměrné marže 50 %, potom bude dodatečná hodnotová marže 42 855 046 Kč.

Investice do restrukturalizace prodejní plochy by byla v prvním roce 10 000 000 Kč.

Index efektivity investice je 4,29, neboli realizovaná marže přesáhne výši investice 4,29 krát již po prvním roce od aplikace.

ZHODNOCENÍ RIZIK:

Rizikem je nedosažení plánovaného obrátu. Pro eliminaci rizika doporučuji otevřít tři prodejny s tímto řešením a po dobu 3 měsíců monitorovat výsledky odprodejů. V případě negativního výsledku ve všech třech případech je tedy maximální riziko 102 740 Kč (investice 10 000 000 Kč / 73 prodejen / 4 (čtvrtina roku) * 3 testovací prodejny). Minimální navýšení ročního obrátu na prodejnách by mělo být pro udržení efektivity investice minimálně o 20 000 000 Kč.

- **Rozšíření prodejní sítě**

Stávající prodejní síť má velmi dobré zastoupení ve velkých a středně velkých městech, ale má výrazné rezervy v obslužnosti v menších městech a na vesnicích. Navrhuji rozvoj prodejní sítě právě v oblasti, kde má Baťa rezervy a kde je potenciál pro rozvoj. V menších městech navrhuji otevřít prodejny menšího typu, které budou mít uzpůsobenou nabídku kolekce pro zákaznickou skupinu s nižšími příjmy. Tedy tyto prodejny budou mít plný sortiment v nižších cenových bodech, tedy v cenách, kterou budou zákazníci z menších měst ochotni zaplatit za danou produktovou nabídku. Dále navrhuji do prodejní sítě začlenit i lokality vesnic, kde navrhuji zavést mobilní prodej obuvi, kabelek, tašek a oblečení. Mobilní prodej by byl realizován dle pevného harmonogramu tak, aby si místní obyvatelé na tuto frekvenci zvykli a své nákupní chování tomuto načasování přizpůsobili. Případné reklamace by byly vyřizovány při další návštěvě prodejního místa. Tento mobilní způsob prodeje by navíc také sloužil pro výprodej produktů s neucelenou velikostní nabídkou a pro čistění starých zásob kamenných prodejen. Navrhuji otevřít 15 prodejen v malých městech a 5 mobilních prodejen.

DOPAD:

Díky tomuto návrhu by bylo dosaženo nárůstu v obrátu o 12 %. Jelikož je navrhovaná lokace prodejen v oblastech s nižší kupní silou, bylo by potřeba aktivnější práce se slevami, což by znamenalo navýšení poskytovaných slev o 5 %.

Pro další výpočet uvažuji podíl obrátu na prodejnách ve výši 95 % celkového obrátu firmy.

Predikují-li absolutní hodnoty dle výroční zprávy z roku 2012, tak se dostávám na tyto hodnoty: při obratu společnosti 1 804 423 000 Kč je obrat na prodejnách 1 714 201 850 Kč, potom nárůst v obratu v hodnotovém vyjádření je 205 704 222 Kč. Při poskytnutí slevy 5 % bude marže o 5 % nižší. Při dosažení průměrné marže 45 %, bude dodatečná hodnotová marže 54 854 459 Kč.

Investice do otevření nové prodejní sítě by byla v prvním roce 20 000 000 Kč.

Index efektivity investice je 4,63. Realizovaná marže přesáhne výši investice 4,63 krát již po prvním roce od aplikace.

ZHODNOCENÍ RIZIK:

Rizikem je nedosažení plánovaného obratu. Pro eliminaci rizika navrhuji otevřít jednu prodejnu v menším městě a jednu mobilní prodejnu a testovat dosažené výsledky v horizontu šesti měsíců. V případě ztrátovosti obou prodejen riskujeme investici ve výši 1 000 000 Kč (investice 20 000 000 Kč * 0,1 / 2). Minimální navýšení ročního obratu na prodejnách by mělo být pro udržení efektivity investice minimálně o 44 444 444 Kč.

CELKOVÉ ZHODNOCENÍ:

Předpoklad:

Obrat společnosti	1 804 423 000 Kč
Obrat prodejen (95 % obratu společnosti)	1 714 201 850 Kč

Tabulka 7 Strategie SO – Nový prodejní koncept část 1. (vlastní zpracování)

NOVÝ PRODEJNÍ KONCEPT	DODATEČNÝ OBRAT		SLEVA	DODATEČNÁ MARŽE	
	Index	Kč	%	%	Kč
<i>1. Úprava výrobního portfolia</i>	1,05	85 710 093 Kč	0%	50%	42 855 046 Kč
<i>2. Rozšíření prodejní sítě</i>	1,12	205 704 222 Kč	5%	45%	92 566 900 Kč
<i>TOTAL Nový prodejní koncept</i>	1,17	291 414 315 Kč	-	46,47%	135 421 946 Kč

Díky aplikaci strategie nového prodejního konceptu by společnost Baťa dosáhla navýšení obratu prodejen o 1,17 násobek, což je v hodnotovém vyjádření 291 414 315 Kč. Při průměrně predikované marži 46,47 % by dosáhla nárůstu hodnoty marže o 135 421 946 Kč.

Tabulka 8 Strategie SO - Nový prodejní koncept část 2. (vlastní zpracování)

NOVÝ PRODEJNÍ KONCEPT	INVESTICE	EFEKTIVITA	RIZIKO	BOD ZVRATU
	Kč	Index	Kč	Index
1. Úprava výrobního portfolia	10 000 000 Kč	4,29	102 740 Kč	20 000 000 Kč
2. Rozšíření prodejní sítě	20 000 000 Kč	4,63	1 000 000 Kč	44 444 444 Kč
TOTAL Nový prodejní koncept	30 000 000 Kč	4,51	1 102 740 Kč	64 556 962 Kč

Strategie nového prodejního konceptu vyžaduje investici 30 000 000 Kč a celkovým rizikem je investice ve výši 1 102 740 Kč. Index efektivity celkových investic je 4,51. Realizovaná marže přesáhne výši investice 4,51 krát již po prvním roce od aplikace strategie. Minimální nárůst v obratu pro udržení efektivity celkových investic je o 64 556 962 Kč.

11.1.2 Rozvoj Baťa klubu

Navrhuji rozvoj stávajícího věrnostního programu společnosti Baťa, který hodlám postavit na těchto základních pilířích:

- ✓ sbírání bodů,
- ✓ segmentovaná komunikace,
- ✓ představení kolekce další sezony,
- ✓ benefity na narozeniny a svátky.

• Sbíráání bodů

Sbíráání bodů, které popisují v analytické části, navrhuji upravit tak, aby umožňovalo flexibilně reflektovat potřeby zákazníka. Stávající striktní podobu vyúčtování vždy po 6-ti měsících navrhuji upravit a nasbírané body navrhuji zákazníkovi umožnit převést na poukázku kdykoliv, tedy kdy to sám zákazník uzná za vhodné. Pravidelné periodické vyúčtování navrhuji zaměnit na vyúčtování plovoucí. Kdykoliv zákazník nasbírá minimální počet bodů pro generování poukázky, bude moci si poukázku sám vygenerovat na speciálních klubových webových stránkách a obratem ji uplatnit na další nákup v prodejně nebo na e-shopu. Plovoucí vyúčtování ovšem eliminuje možnost zachování dosavadní segmentace klubistů do skupin podle investovaných prostředků a tím násobné benefity klubových bodů při dosažení vyšší úrovně členství. Tento princip ovšem považuji za velmi motivační a umožňující dosažení vyšších klubových obrátů, proto jej nehodlám eliminovat ve prospěch plovoucího vyúčtování. Proto navrhuji zavést alternativní princip bodové motivace dle

dosažené úrovně členství formou mimořádných odměn na konci sezony. Tento motivační nástroj realizují tak, že ponechám stávající úrovně členství, které jsou známé (Standard, Silver, Gold, De Luxe) a ponechám také stejné sezony (jaro/léto, podzim/zima). V průběhu sezony si klubista může kdykoliv vygenerovat poukázku a realizovat nákup. Samostatně navrhuji monitorovat i celkový počet bodů v rámci sezony nehledě na to, zda byly body použity pro generování poukázky nebo ne. Tímto bude umožněno dále zachovat stávající úrovně členství a tím i segmentaci klubových členů. Na konci sezony navrhuji provést vyúčtování všech dosažených bodů v rámci sezony bez ohledu na to, zda byly využity a následně zaslat mimořádnou poukázku v příslušné hodnotě podle dosažené úrovně členství. Tedy pokud člen klubu dosáhne statutu zlatého segmentu (Gold), dostane prémiovou poukázku ve stejné výši jako již získaná poukázka v plovoucím vyúčtování. Pokud člen klubu dosáhne statutu De Luxe, dostane motivační poukázku v dvojnásobné hodnotě poukázky, kterou si zasloužil v rámci plovoucího vyúčtování. Pokud si zákazník poukázku ještě v rámci plovoucího vyúčtování v sezoně nevygeneroval, dostane automaticky poukázku standardní a prémiovou dohromady v podobě jedné poukázky. Zbytky bodů budou převedeny do další sezony, poukázky by vždy měly být násobkem minimální hodnoty, kterou navrhuji ponechat nastávající výši 50 Kč. Díky tomuto novému principu zachovám motivační princip posunutí více investujícího člena klubu do vyššího segmentu díky získání dvojnásobků, respektive čtyřnásobků odměn a zároveň umožním členovi klubu si vygenerovat poukázku kdykoliv bude chtít a nebudu jej omezovat na vyúčtování na konci sezony.

DOPAD:

Díky těmto úpravám by bylo dosaženo nárůstu v klubovém obratu o 3 %. Díky zachování úrovně poskytnutých slev by bylo dosaženo i zvýšení hodnotové marže o 3 %.

Pro další výpočet uvažuji podíl obratu Baťa klubu ve výši 30 % celkového obratu firmy.

Predikují-li absolutní hodnoty dle výroční zprávy z roku 2012, tak se dostávám na tyto hodnoty: při obratu společnosti 1 804 423 000 Kč je obrat Baťa klubu 541 326 900 Kč. Nárůst v obratu klubu v hodnotovém vyjádření je tedy 16 239 807 Kč. Při dosažení průměrné marže 50 %, bude dodatečná hodnotová marže 8 119 904 Kč.

Investici do komunikace změny a do nastavení nového systému administrace by v prvním roce byla 3 000 000 Kč.

Index efektivity investice je 2,71. Realizovaná marže přesáhne výši investice 2,71 krát již po prvním roce od aplikace.

ZHODNOCENÍ RIZIK:

Rizikem je nedosažení plánovaného obratu při aplikaci plovoucího vyúčtování. Vzhledem k nutnosti realizovat investici v plné výši před tím, než budou známy výsledky, je rizikem celá výše investice, tedy 3 000 000 Kč. Minimální navýšení klubového obratu díky tomuto nástroji by muselo být pro udržení efektivity investice minimálně o 6 000 000 Kč.

- **Segmentovaná komunikace**

Navrhuji plnohodnotně využít informací o klubových členech v podobě segmentované komunikace. Ideálním stavem je počet segmentů identický jako počet klubových členů a tím možnost zasílání individuálních nabídek šitých na míru konkrétnímu jedinci. V současné době je potenciál pro aplikaci segmentované cílené komunikace velký, neboť podle analýzy zasílaných direct mailů jsem identifikovala pouze dva segmenty rozdělené podle pohlaví. Díky tomu, že jsou známy informace o termínu nákupu, frekvenci nakupování, konkrétní výši nákupu, počtu a konkrétním typu jednotlivých položek nákupu, velikosti a druhu uplatněné slevy, místu nákupu, je možné poměrně přesně predikovat další potřebu takového klubového zákazníka. Navíc pokud se člen klubu k od zavedeného vzorce chování odchýlí, je možné toto odchýlení identifikovat a určit nový motivační nástroj, jakým jej dostat zpět. Například je zde žena, která pravidelně kupuje obuv pro sebe a pro své dítě. Najednou ale přestane kupovat dětskou obuv a pokračuje v nákupech dámské obuvi. Díky informaci o velikosti nakupované dětské obuvi a frekvenci nákupů je možno identifikovat, že zákaznice nakoupila poslední páry dětské obuvi jinde než v prodejní síti Baťa. Zde navrhuji jako nástroj pro navrácení této zákaznice zpět použití cílené motivační odměny v případě nákupu dětské obuvi v prodejní síti Baťa v časově ometeném horizontu, například 1 měsíce. Podle reakce této zákaznice je možno analyzovat, jaká výše motivace byla dostatečně silná pro to, aby nákup realizovala. Díky aplikaci tohoto principu cílené motivace je tedy možno určit minimální výši efektivní motivace a také míru reakce na tuto motivaci. Princip cílené motivace má nespornou výhodu v poskytnutí slevy jen tomu zákazníkovi, který na ni reaguje, což je oproti generickým slevám nesmírně efektivním nástrojem řízení hodnotové marže. Dalším benefitem cílené motivace je absence profilování řetězce jako slevově orientovaného – sleva je poskytnuta pouze tomu zákazníkovi, kde je pro realizaci nákupu opravdu potřeba.

Segmentovaná komunikace v podobě direct mailů by měla být primárně produktově zaměřena a poskytnutá motivace by měla být vždy vázaná na danou produktovou nabídku. Například pokud víme, že kupuje člen klubu kupuje pravidelně pánskou společenskou obuv a občas si koupí sportovní obuv, tak mu navrhuji zaslat direct mail, kde mu představíme novou kolekci společenské obuvi jako nosnou komunikační část sdělení (zde cílím na motivaci k návštěvě prodejního místa v době, kdy predikuji potřebu zákazníka na novou společenskou obuv a k následnému nákupu, kdy vím, že tento člen klubu slevu nepotřebuje neboť pravidelně tento typ obuvi nakupuje) a doplňkovou formu sdělení navrhuji nabídku vhodné sportovní obuvi, která odpovídá realizovaným občasným nákupům tak, že predikuji konkrétní vzor obuvi, který by se tomuto zákazníkovi na základě známých preferencí nejlépe z aktuální kolekce líbil. Na tuto sportovní obuv poskytnu tomuto členovi klubu slevu v hodnotovém vyjádření (osobně hodnotu vnímám jako vyšší benefit než procentuální slevu). Slevu na sportovní obuv poskytnu, neboť bez této motivace by zákazník sportovní obuv velmi pravděpodobně v síti Baťa nenakoupil. Sleva na sportovní obuv je nezbytnou podmínkou realizace tohoto nákupu a je investicí efektivní. Výši slevy mohu variabilně volit a podle historie reakcí následně optimalizovat její výši.

DOPAD:

Díky cílenému poskytnutí produktových nabídek by klubový obrat narostl o 15 %. Zároveň by poskytnutí cílených motivačních pobídek znamenalo nárůst poskytnutých slev o 10 % a tedy snížení hodnotové marže o 10 %. Průměrně dosahovaná marže, kterou uvažuji 50 %, by se tedy snížila na 40 %.

Pro další výpočet uvažuji podíl obratu Baťa klubu ve výši 30 % celkového obratu firmy.

Predikuji-li absolutní hodnoty dle výroční zprávy z roku 2012, tak se dostávám na tyto hodnoty: při obratu společnosti 1 804 423 000 Kč je obrat Baťa klubu 541 326 900 Kč. Nárůst v obratu klubu v hodnotovém vyjádření je tedy 81 199 035 Kč. Při dosažení průměrné marže 40 %, bude dodatečná hodnotová marže 32 476 614 Kč.

Investici do nastavení CRM řešení a realizaci komunikace v prvním roce by byla 6 000 000 Kč.

Index efektivity investice je 5,41. Realizovaná marže přesáhne výši investice 5,41 krát již po prvním roce od aplikace.

ZHODNOCENÍ RIZIK:

Rizikem je nedosažení plánovaného obratu při aplikaci nástroje segmentované komunikace. Vzhledem k nutnosti realizovat investici v plné výši před tím, než budou známy výsledky, je rizikem celá výše investice, tedy 6 000 000 Kč. Minimální navýšení klubového obratu díky tomuto nástroji pro udržení efektivity investice by muselo být 15 000 000 Kč

- **Představení kolekce další sezony**

Navrhuji vytvoření samostatné webové aplikace pouze pro klubové členy. Tato aplikace bude obsahovat přehled nejzajímavějších produktů pro nadcházející sezonu, která je ve fázi příprav, to znamená, že přehled letní kolekce bude klubistům zpřístupněn k nahlédnutí již v únoru, podzimní kolekce bude odtajněna klubistům již v květnu, zimní bude známá už v srpnu a jarní kolekci představíme již v prosinci předcházejícího roku. Členové klubu budou o této aplikaci informováni v direct mailech a budou mít přístup pouze přes své klubové konto. Aplikace nebude sloužit jen k nasátí atmosféry další sezony, ale zejména k přivedení zákazníků do prodejen. Toho docílíme díky instalaci tzv. "hlídacího psa", kdy si člen klubu bude moci nastavit speciální identifikaci konkrétního produktu, který se mu líbí a v okamžiku, kdy bude tento produkt doručen do prodejen, bude danému členovi klubu doručen připomínkový e-mail s informací o aktuální dostupnosti a připomenutím vzhledu oblíbeného produktu. Navíc bude možno si tento produkt jedním klikem zarezervovat na vybrané prodejně nebo si jej vložit přímo do nákupního košíku.

DOPAD:

Díky dostatečnému časovému předstihu v rezervaci produktů na další sezonu by nárůst klubového obratu byl o 2 %. Nulová dodatečná sleva by znamenala zvýšení hodnotové marže také o 2 %.

Pro další výpočet uvažuji podíl obratu Baťa klubu ve výši 30 % celkového obratu firmy.

Predikují-li absolutní hodnoty dle výroční zprávy z roku 2012, tak se dostávám na tyto hodnoty: při obratu společnosti 1 804 423 000 Kč je obrat Baťa klubu 541 326 900 Kč. Nárůst v obratu klubu v hodnotovém vyjádření je tedy 10 826 538 Kč. Při dosažení průměrné marže 50 %, bude dodatečná hodnotová marže 5 413 269 Kč.

Investici v prvním roce by byla 150 000 Kč.

Index efektivity investice je 36,09. Realizovaná marže přesáhne výši investice 36,09 krát již po prvním roce od aplikace.

ZHODNOCENÍ RIZIK:

Rizikem je nedosažení plánovaného obratu při aplikaci tohoto nástroje. Vzhledem k nutnosti realizovat investici v plné výši před tím, než budou známy výsledky, je rizikem celá výše investice, tedy 150 000 Kč. Minimální navýšení klubového obratu díky tomuto nástroji by pro udržení efektivity této investice muselo být minimálně o 300 000 Kč.

- **Benefity na narozeniny a svátky**

Navrhuji zavést mimořádné benefity v termínech narozenin a svátků členů klubu. Jako benefit navrhuji procentuální slevu na doporučenou skupinu produktů. Benefit bude mít omezenou platnost pouze v den svátku respektive narozenin člena klubu a nadcházejících 5 pracovních dní. Tímto benefitem by byla zajištěna motivace pro registraci e-mailové adresy, která je pro společnost efektivním komunikačním kanálem zejména z pohledu nákladů a rychlosti oslovení. Dále je tímto zajištěn lehce pochopitelný a jasný argument pro prodejní personál, pomocí kterého mohou nalákat ke klubovému členství větší procento zákazníků.

DOPAD:

Díky těmto benefitům by klubový obrat narostl o 1 %. Slevu navrhuji v průměrné výši 12 % z ceny nákupu. Průměrně dosahovanou marží uvažuji 50 %. Poskytnutím slevy 12 % by tedy došlo ke snížení průměrně dosahované marže o 12 %, a to na 38 %.

Pro další výpočet uvažuji podíl obratu Baťa klubu ve výši 30 % celkového obratu firmy.

Predikuji-li absolutní hodnoty dle výroční zprávy z roku 2012, tak se dostávám na tyto hodnoty: při obratu společnosti 1 804 423 000 Kč je obrat Baťa klubu 541 326 900 Kč. Nárůst v obratu klubu v hodnotovém vyjádření je tedy 5 413 269 Kč. Při dosažení průměrné marže 38 %, bude dodatečná hodnotová marže 2 057 042 Kč.

Výši investice do aplikace tohoto nástroje by byla 250 000 Kč.

Index efektivity investice je 8,23. Realizovaná marže přesáhne výši investice 8,23 krát již po prvním roce od aplikace.

ZHODNOCENÍ RIZIK:

Rizikem je nedosažení plánovaného obratu při aplikaci tohoto nástroje. Rizikem je celá výše investice, která je 250 000 Kč. Minimální nárůst obratu pro zajištění efektivity této investice by měl být minimálně o 657 895 Kč.

CELKOVÉ ZHODNOCENÍ:

Předpoklad:

Obrat společnosti	1 804 423 000 Kč
Obrat Baťa klubu (30 % obratu společnosti)	531 326 900 Kč

Tabulka 9 Strategie SO - Rozvoj Baťa klubu část 1. (vlastní zpracování)

ROZVOJ BAŤA KLUBU	DODATEČNÝ OBRAT		SLEVA	MARŽE	
	Index	Kč	%	%	Kč
<i>1. Sbíráni bodů</i>	1,03	16 239 807 Kč	0%	50%	8 119 904 Kč
<i>2. Segmentovaná komunikace</i>	1,15	81 199 035 Kč	10%	40%	32 479 614 Kč
<i>3. Představení kolekce další sezony</i>	1,02	10 826 538 Kč	0%	50%	5 413 269 Kč
<i>4. Benefity na narozeniny a svátky</i>	1,01	5 413 269 Kč	12%	38%	2 057 042 Kč
TOTAL Rozvoj Baťa klubu	1,21	113 678 649 Kč	-	42,3%	48 069 829 Kč

Díky aplikaci strategie rozvoje e – shopu by dosáhla společnost Baťa navýšení obratu klubu o 1,21 násobek, což je v hodnotovém vyjádření 113 678 649 Kč. Při průměrně predikované marži 42,3% by bylo dosaženo nárůstu hodnoty marže o 48 069 829 Kč.

Tabulka 10 Strategie SO - Rozvoj Baťa klubu část 2. (vlastní zpracování)

ROZVOJ BAŤA KLUBU	INVESTICE	EFEKTIVITA	RIZIKO	BOD ZVRATU
	Kč	Index	Kč	Index
<i>1. Sbíráni bodů</i>	3 000 000 Kč	2,71	3 000 000 Kč	6 000 000 Kč
<i>2. Segmentovaná komunikace</i>	6 000 000 Kč	5,41	6 000 000 Kč	15 000 000 Kč
<i>3. Představení kolekce další sezony</i>	150 000 Kč	36,09	150 000 Kč	300 000 Kč
<i>4. Benefity na narozeniny a svátky</i>	250 000 Kč	8,23	250 000 Kč	657 895 Kč
TOTAL Rozvoj Baťa klubu	9 400 000 Kč	5,11	9 400 000 Kč	22 229 730 Kč

Strategie rozvoje e-shopu by vyžadovala investici 9 400 000 Kč a celkovým rizikem je celá částka investice ve výši 9 400 000 Kč. Index efektivity celkových investic je 5,11. Reali-

zovaná marže přesáhne výši investice 5,11 krát již po prvním roce od aplikace strategie. Minimální nárůst v obratu pro udržení efektivity celkových investic je o 22 229 730 Kč.

11.1.3 Rozvoj e-shopu

Navrhuji maximalizovat výkonnost e-shopu s použitím těchto základních nástrojů:

- ✓ úprava webových stránek,
- ✓ PPC - maximalizace využití,
- ✓ Affiliate marketing – maximalizace využití,
- ✓ YouTube,
- ✓ Facebook.

- **Úprava webových stránek**

V listopadu došlo k redesignu stránek www.bata.cz, které se změnilo do designu podobného operačnímu systému Windows 8. Tímto se webové stránky staly lépe použitelné pro tablety a chytré mobilní telefony. Tyto webové stránky jsou z hlediska designu podle mě již velice dobře použitelné. Z hlediska funkčnosti mají jisté rezervy, které navrhuji vylepšit.

Přehlednost

Nejdůležitější pro orientaci zákazníka je přehlednost, zde plnohodnotně platí že „méně je někdy více“. Navrhuji soustředit se na základní sekce, které jsou pro společnost nejdůležitější z hlediska obratu a hodnotové marže. Členění produktů navrhuji ve čtyřech základních sekcích: dámská, pánská, dětská, kabelky. Další dvě sekce, které by ovšem zabíraly méně prostoru, by byly: Baťa klub a Direct mail. Sekci o Facebooku navrhuji eliminovat. Sekci „Novinka týdne“ navrhuji zachovat, ale doporučuji zmenšit prostor pro její prezentaci a navrhuji rychlejší rotaci nabízených novinek. Zde je cílem zaujmout pestrostí nabídky díky jedinečným produktům a docílit návštěvy prodejního katalogu, není cílem realizovat přímé konverze.

Detaily

Důležitým aspektem v maloobchodu je detail, tento je podle mého názoru nezbytným předpokladem pro realizaci konverze konkrétního produktu. V současné verzi stránek nejsou kompletní popisky produktů, navrhuji u každého produktu (obuvi) mít 100 % kom-

pletní informaci v těchto oblastech: cena, materiál (svršek, podešev, podšívka), barva, aktuálně dostupná velikostní řada daného produktu. Poslední dvě informace dnes zatím chybí, ale pro efektivní prodej jsou klíčové.

DOPAD:

Díky úpravám webových stránek by narostl obrat v rámci e-shopu o 1 % ročně, který by byl docílen bez aplikace dodatečných slev, tedy i nárůst hodnotové marže by byl realizován ve stejné výši.

Pro další výpočet uvažuji podíl obratu e-shopu ve výši 5 % celkového obratu firmy.

Predikují-li absolutní hodnoty dle výroční zprávy z roku 2012, tak se dostávám na tyto hodnoty: při tržbách společnosti 1 804 423 000 Kč je obrat e-shopu 90 221 150 Kč. Nárůst v obratu e-shopu v hodnotovém vyjádření je tedy 902 212 Kč. Při dosažení průměrné marže 50 %, bude dodatečná hodnotová marže 451 106 Kč.

Investice do úpravy stránek navrhuji ve výši 100 000 Kč.

Investice plně pokryje dodatečně generovaná hodnotová marže.

Index efektivity investice je 4,51. Realizovaná marže přesáhne výši investice 4,51 krát již po prvním roce od aplikace.

ZHODNOCENÍ RIZIK:

Rizikem je nedosažení odhadovaného dodatečného obratu při realizaci investice úpravy internetových stránek. Minimální navýšení obratu e-shopu pro zajištění efektivity této investice je o 200 000 Kč.

- **PPC**

Navrhuji maximálně využít potenciálu komunikace v rámci PPC (Pay Per Click) kampaní. V současné době je jak na stránkách Google.cz a Seznam.cz jasně viditelná aktivita firmy Baťa v rámci PPC kampaní u klíčových slov i u grafických bannerů. Nicméně ne všechna klíčová slova, která jsou relevantní pro obuv a doplňky jsou společností Baťa využity. Navrhuji nákup všech relevantních klíčových slov vedoucích k nákupu obuvi v rámci e-shopu. Navrhuji aktivní využití klíčových slov i grafických bannerů.

DOPAD:

Díky těmto úpravám by byl nárůst v obratu e-shopu o 30 % v prvním roce od aplikace. Díky absenci dodatečných slev by vzrostla i hodnotová marže o 30 %.

Pro další výpočet uvažuji podíl obratu e-shopu ve výši 5 % celkového obratu firmy.

Předikuji-li absolutní hodnoty dle výroční zprávy z roku 2012, tak se dostávám na tyto hodnoty: při tržbách společnosti 1 804 423 000 Kč je obrat e-shopu 90 221 150 Kč. Nárůst v obratu e-shopu v hodnotovém vyjádření je tedy 27 066 345 Kč. Při dosažení průměrné marže 50 %, bude dodatečná hodnotová marže 13 533 173 Kč.

Investice do komunikace navrhuji ve výši 8 000 000 Kč.

Investice plně pokryje dodatečně generovaná hodnotová marže.

Index efektivity investice je 1,69. Realizovaná marže přesáhne výši investice 1,69 krát již po prvním roce od aplikace.

ZHODNOCENÍ RIZIK:

Rizikem je nedosažení plánovaného obratu při realizaci této investice. Investici můžeme optimalizovat a průběžně řídit podle dosahovaných výsledků. Riziko je pouze v krátkodobém horizontu, to znamená, optimalizační specialista nezareaguje na změnu v chování trhu. Reakční dobu bych stanovila na 24 hodin. Maximálně bychom tedy riskovali investici jednoho dne v roce, tedy 21 918 Kč za předpokladu, že optimalizační specialista tuto chybu udělá v roce jen jednou. Minimální zvýšení obratu pro dosažení roční efektivity investice je minimálně o 16 000 000 Kč.

- **Affiliate marketing**

Navrhuji zavedení komunikačně provizního systému affiliate marketing. Tento doporučuji využít s cílem maximalizovat obrat v rámci e-shopu. Provizi za zprostředkování prodeje navrhuji nastavit na úroveň 20 % z dosahované marže. Při průměrné hodnotě nákupu 1 000 Kč nám tedy při průměrně dosahované marži 50 % vzniká prostor pro 100 Kč investovaných do affiliate marketingu.

DOPAD:

Při nastavení provize na úroveň 20 % by uvažovaná průměrná marže 50 % byla snížena na 30 %.

Pro další výpočet uvažuji podíl obratu e-shopu ve výši 5 % celkového obratu firmy.

Predikuji-li absolutní hodnoty dle výroční zprávy z roku 2012, tak se dostávám na tyto hodnoty: při tržbách společnosti 1 804 423 Kč je obrat e-shopu 90 221 150 Kč. Nárůst v obratu e-shopu v hodnotovém vyjádření je tedy 22 555 288 Kč. Při dosažení průměrné marže 30 %, bude dodatečná hodnotová marže 6 766 586 Kč.

Investici do nastavení a administrace programu affiliate marketing by byla 250 000 Kč v prvním roce od aplikace.

Index efektivity investice je 27,07. Realizovaná marže přesáhne výši investice 27,07 krát již po prvním roce od aplikace.

ZHODNOCENÍ RIZIK:

Díky nastavení fixní provize v rámci systému affiliate marketingu je tato aktivita prakticky bez rizika. Výši realizovaných prodejů i výši dosahované marže takto můžeme bezpečně kontrolovat. Jediným rizikem je investice do nastavení programu v případě, že by se tento kanál plnohodnotně nevyužíval, tedy 250 000 Kč. Minimální nárůst obratu pro udržení efektivity investice je o 833 333 Kč.

• YouTube

Navrhuji využít reklamní spot na YouTube na začátku každé sezóny pro představení dámské kolekce obuvi a kabelek. Cílem tohoto reklamního spotu je:

- vizuální představení kolekce pro co nejširší skupinu potenciálních zákazníků,
- generovat konverze neboli nákupy na www.bata.cz.

DOPAD:

Díky komunikaci v rámci YouTube by bylo dosaženo nárůstu v obratu e-shopu o 1,5 %. Pro další výpočet uvažuji podíl obratu e-shopu ve výši 5 % celkového obratu firmy.

Predikuji-li absolutní hodnoty dle výroční zprávy z roku 2012, tak se dostávám na tyto hodnoty: při tržbách společnosti 1 804 423 000 Kč je obrat e-shopu 90 221 150 Kč. Nárůst v obratu v hodnotovém vyjádření je tedy 1 353 317 Kč. Při dosažení průměrné marže, kterou uvažuji v rámci společnosti na 50 %, se jedná o 676 659 Kč v hodnotové marži.

Investice do komunikace navrhuji ve výši 450 000 Kč.

Investice plně pokryje dodatečně generovaná hodnotová marže.

Index efektivity investice je 1,5. Realizovaná marže přesáhne výši investice 1,5 krát již po prvním roce od aplikace.

ZHODNOCENÍ RIZIK:

Rizikem je nedosažení plánovaného obratu při realizaci investice. Maximální riziko by bylo tedy ve výši investice za předpokladu, že nebude realizována jediná konverze neboli jediný nákup v rámci e-shopu díky tomuto komunikačnímu nástroji. Minimální nárůst v obratu e-shopu pro udržení hraniční efektivity investice je minimálně o 900 000 Kč.

- **Facebook**

Na Facebooku navrhuji zvýšit frekvenci produktových příspěvků na tři dámské a jeden pánský týdně. Tyto příspěvky navrhuji realizovat s využitím profesionálního grafika pro zajištění co nejvyšší vizuální atraktivity. Nehodlám použít žádných dodatečných slev pro motivaci k nákupům. Při aplikaci tohoto principu uvažuji s dodatečnou komunikační podporou v rámci PPC kampaní v rámci Facebook stránek a zároveň plánuji maximálně využít potenciálu existujících fanoušků (přes 120 000 fanoušků Baťa).

DOPAD:

Díky těmto úpravám by obrat v rámci e – shopu narostl o 3 % v prvním roce od aplikace. Nepoužiji dodatečné slevy, tedy hodnotová marže by také vzrostla o 3 %.

Pro další výpočet uvažuji podíl obratu e-shopu ve výši 5 % celkového obratu firmy.

Predikuji-li absolutní hodnoty dle výroční zprávy z roku 2012, tak se dostávám na tyto hodnoty: při tržbách společnosti 1 804 423 000 Kč je obrat e-shopu 90 221 150 Kč. Nárůst v obratu v hodnotovém vyjádření je tedy 2 706 635 Kč. Při dosažení průměrné marže, kterou uvažuji v rámci společnosti na 50 %, se jedná o 1 353 317 Kč v hodnotové marži.

Investice do komunikace navrhuji ve výši 500 000 Kč.

Investice plně pokryje dodatečně generovaná hodnotová marže.

Index efektivity investice je 2,71. Realizovaná marže přesáhne výši investice 2,71 krát již po prvním roce od aplikace.

ZHODNOCENÍ RIZIK:

Rizikem je nedosažení plánovaného obratu při realizaci investice. Riziko je možno velmi efektivně řídit, neboť výši investice do příprav komunikačních materiálů i do komunikace v rámci PPC v sociální síti Facebook je možno ovlivnit v horizontu jednoho dne. Maximální riziko je tedy investice do tří po sobě jdoucích týdnů s dosahovanou hodnotovou marží nižší než výše investice. Po tomto období bych navrhovala aktivitu přehodnotit. Celková výše rizika je tedy 28 846 Kč. Minimální nárůst v obratu e-shopu pro udržení hraniční efektivity investice je minimálně o 100 000 Kč.

CELKOVÉ ZHODNOCENÍ:

Předpoklad:

Obrat společnosti	1 804 423 000 Kč
Obrat na e-shopu (5 % obratu společnosti)	90 221 150 Kč

Tabulka 11 Strategie SO - Rozvoj E-shopu část 1. (vlastní zpracování)

ROZVOJ E-SHOPU	DODATEČNÝ OBRAT		SLEVA	DODATEČNÁ MARŽE	
	Index	Kč	%	%	Kč
<i>1. Úprava webových stránek</i>	1,01	902 212 Kč	0%	50%	451 106 Kč
<i>2. PPC</i>	1,30	27 066 345 Kč	0%	50%	13 533 173 Kč
<i>3. Affiliate marketing</i>	1,25	22 555 288 Kč	20%	30%	6 766 586 Kč
<i>4. YouTube</i>	1,015	1 353 317 Kč	0%	50%	676 659 Kč
<i>5. Facebook</i>	1,03	2 706 635 Kč	0%	50%	1 353 317 Kč
TOTAL Rozvoj e-shopu	1,61	51 877 161 Kč	-	45%	21 427 523 Kč

Díky aplikaci strategie rozvoje e – shopu by společnost Baťa dosáhla navýšení obratu e-shopu o 1,61násobek, což je v hodnotovém vyjádření 51 877 161 Kč. Při průměrně predikované marži 45 % by dosáhla nárůstu hodnoty marže o 21 427 523 Kč.

Tabulka 12 Strategie SO - Rozvoj E-shopu část 2. (vlastní zpracování)

ROZVOJ E-SHOPU	INVESTICE	EFEKTIVITA	RIZIKO	BOD ZVRATU
	Kč	Index	Kč	Index
1. Úprava webových stránek	100 000 Kč	4,51	100 000 Kč	200 000 Kč
2. PPC	8 000 000 Kč	1,69	21 918 Kč	16 000 000 Kč
3. Affiliate marketing	250 000 Kč	27,07	250 000 Kč	833 333 Kč
4. YouTube	450 000 Kč	1,50	450 000 Kč	900 000 Kč
5. Facebook	500 000 Kč	2,71	28 846 Kč	1 000 000 Kč
TOTAL Rozvoj e-shopu	8 800 000 Kč	2,43	821 918 Kč	21 305 263 Kč

Strategie rozvoje e-shopu vyžaduje investici 8 800 000 Kč a celkovým rizikem je částka 821 918 Kč. Index efektivity celkových investic je 2,43. Realizovaná marže přesáhne výši investice 2,43 krát již po prvním roce od aplikace strategie. Minimální nárůst v obratu pro udržení efektivity celkových investic je minimálně o 21 305 263 Kč.

11.1.4 Zhodnocení doporučených strategií MAXI - MAXI (SO)

Předpoklad:

Obrat společnosti

1 804 423 000 Kč

Tabulka 13 Strategie SO část 1. (vlastní zpracování)

Strategie MAXI MAXI (SO)	DODATEČNÝ OBRAT		DODATEČNÁ MARŽE	
	Kč	%	Kč	%
NOVÝ PRODEJNÍ KONCEPT	291 414 315 Kč	64%	135 421 946 Kč	67%
ROZVOJ BAŤA KLUBU	113 678 649 Kč	25%	48 069 829 Kč	23%
ROZVOJ E-SHOPU	51 877 161 Kč	11%	21 427 523 Kč	10%
TOTAL	456 970 125 Kč	100%	204 919 298 Kč	100%

Díky aplikaci MAXI - MAXI neboli SO strategiím by dosáhla společnost Baťa navýšení celkového obratu o 1,25 násobek, což je v hodnotovém vyjádření 456 970 125 Kč. Nejvyšší podíl na dosaženém navýšení obratu by měl nový prodejní koncept (64 %), druhý nejvyšší vliv by měl mít rozvoj Baťa klubu (25 %) a nejnižší vliv by měl mít rozvoj e-shopu (11 %).

Při průměrné marži 44,84 % by bylo dosaženo nárůstu hodnoty marže o 204 919 298 Kč. Nejvyšší podíl na dosaženém navýšení marže by měl mít nový prodejní koncept (67 %), druhý nejvyšší vliv by měl mít rozvoj Baťa klubu (23 %) a nejnižší vliv by měl mít rozvoj e-shopu (10 %).

Tabulka 14 Strategie SO část 2. (vlastní zpracování)

Strategie MAXI MAXI (SO)	INVESTICE		RIZIKO	
	Kč	%	Kč	%
NOVÝ PRODEJNÍ KONCEPT	30 000 000 Kč	62%	1 102 740 Kč	10%
ROZVOJ BAŤA KLUBU	9 400 000 Kč	20%	9 400 000 Kč	83%
ROZVOJ E-SHOPU	8 800 000 Kč	18%	821 918 Kč	7%
TOTAL	48 200 000 Kč	100%	11 324 658 Kč	100%

Navýšení obrátu a marže díky strategiím MAXI - MAXI (SO) by společnost Baťa dosáhla díky investicím v celkové výši 48 200 000 Kč. Nejvyšší podíl na celkových investicích by měl nový prodejní koncept (62 %), druhý nejvyšší vliv by měl rozvoj Baťa klubu (20 %) a nejnižší vliv by měl rozvoj e-shopu (18 %).

Výše uvedeným investicím odpovídá jejich část, která by při nesplnění definovaných cílů byla rizikem, neboli o tyto finanční prostředky by společnost přišla. Celková výše rizika investic je 11 324 658 Kč. Nejvyšší podíl na celkové výši rizika by měl rozvoj Baťa klubu (83 %), druhý nejvyšší vliv by měl nový prodejní koncept (10 %) a nejnižší vliv by měl rozvoj e-shopu (7 %). Z toho vyplývá, že nejvíce rizikovou investicí by byl rozvoj Baťa klubu, který by ovlivnil výslednou marži z 23 %, ale riziko jeho investice by tvořilo 83 % celkového rizika investic.

Tabulka 15 Strategie SO část 3. (vlastní zpracování)

Strategie MAXI MAXI (SO)	EFEKTIVITA	BOD ZVRATU	
	Index	Kč	%
NOVÝ PRODEJNÍ KONCEPT	4,51	64 556 962 Kč	60%
ROZVOJ BAŤA KLUBU	5,11	22 229 730 Kč	20%
ROZVOJ E-SHOPU	2,43	21 305 263 Kč	20%
TOTAL	4,25	108 091 955 Kč	100%

Nejvíce efektivní investicí by byl rozvoj Baťa klubu, který se v prvním roce od aplikace vrátí 5,11 krát. Druhou nejefektivnější investicí by byl nový prodejní koncept, který má efektivitu 4,51. Nejnižší hodnotu efektivitu by měl rozvoj e-shopu, jehož výše je pouze 2,43.

Minimální navýšení obrátu u jednotlivých strategií pro efektivní investici tvoří takzvaný bod zvratu. Nejvyšší hodnota minimálního navýšení obrátu by měla strategie nový prodejní koncept a to 64 556 962 Kč a tvoří 60 % celkového požadovaného minima na navýšení obrátu strategií MAXI - MAXI (SO). U strategií rozvoje Baťa klubu a rozvoje e-shopu by byla velmi podobná hodnota bodu zvratu vyjádřená hodnotou minimálního potřebného

obratu, tato by byla 22 229 730 Kč, což by tvořilo 20 % celkového minimálního potřebného navýšení obratu respektive 21 305 263 Kč, což by tvořilo 20 % celkového minimálního potřebného navýšení obratu pro efektivitu investice.

11.1.5 Závěrečné doporučení pro společnost Baťa, akciová společnost

Doporučuji aplikovat strategie MAXI - MAXI (SO).

Důvody pro mé doporučení jsou tyto:

- 1) SO strategie by znamenaly pro společnost nejvyšší nárůst v obratu i hodnotové marži,
- 2) SO strategie by dosahovaly velmi dobré efektivity investice,
- 3) SO strategie by byly realizovány s přiměřeným investičním rizikem,
- 4) společnost se nachází v tržní situaci, která odpovídá potřebě ofenzivních aktivit
 - a. prodejní síť – eliminace konkurence v menších městech,
 - b. Baťa klub – získání maximální členské základny s vysokou mírou loajality,
 - c. E-shop – vytvoření překážky vstupu na trh klíčové konkurenci s celoplošnou maloobchodní sítí s obuví (Deichmann) a zároveň i globální evropské konkurenci v on-line prodeji v oblasti módy (Zappos, Amazon).
- 5) společnost má stabilní finanční situaci a má dostatek vlastních zdrojů pro realizaci doporučených strategií.

ZÁVĚR

V teoretické části jsem metodicky popsala proces formulace strategií. V rámci analýzy vnějšího prostředí jsem identifikovala 2 klíčové oblasti. První je analýza mikrookolí, kde jsem popsala princip Porterova modelu pěti sil. Druhou oblastí je analýza makrookolí, kde jsem popsala PEST analýzu. V rámci analýzy vnitřního prostředí jsem se soustředila zejména na finanční analýzu a popis základních ukazatelů identifikujících finanční zdraví firmy. Na základě výše uvedených analýz jsme doporučila SWOT analýzu, která komplexně mapuje průnik vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Popsala jsme základní kroky vedoucí k návrhu strategií vyplývajících ze SWOT analýzy včetně jejich matematické evaluace. Jako finální krok popisují posouzení jednotlivých strategií. Mým cílem teoretické části bylo vytvoření chronologického popisu jednotlivých kroků v rámci procesu formulace strategií v konkrétní společnosti. Tento cíl jsem naplnila.

V praktické části bylo mým cílem pomocí postupu navrženého v teoretické části zanalyzovat vnější a vnitřní prostředí firmy Baťa a na základě této analýzy navrhnout konkrétní strategie včetně zhodnocení jejich dopadu a rizik.

Nejdříve jsem provedla analýzu vnějšího prostředí podle Porterova modelu pěti sil. Dále jsem provedla PEST analýzu.

V rámci analýzy vnitřního prostředí společnosti jsme se soustředila zejména na finanční analýzu a popis nejdůležitějších atributů společnosti z hlediska významu pro konkurenceschopnost (produktová segmentace, Baťa klub, Baťa Home, informační systém společnosti, elektronická komunikace).

Jako klíčový analytický nástroj pro formulaci strategií jsem využila SWOT analýzy, kde jsem identifikovala silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Matematickou evaluací SWOT matice jsme určila optimální skupinu strategií pro společnost, kterou by byla strategie MAXI - MAXI (SO).

V rámci MAXI - MAXI strategií jsme navrhla 3 konkrétní strategie:

- ✓ rozšíření prodejní sítě,
- ✓ rozvoj Baťa klubu,
- ✓ rozvoj e-shopu.

Výše popsané strategie jsem porovnávala z těchto hledisek:

- ✓ dopad na obrat,
- ✓ dopad na hodnotu marže,
- ✓ investiční náročnost strategií,
- ✓ riziko investic,
- ✓ efektivitu investic,
- ✓ bod zvratu.

Aplikací MAXI - MAXI (SO) strategií predikuji na základě údajů výroční zprávy z roku 2012 celkový nárůst obratu společnosti o 25 % a nárůst hodnotové marže o 22,7 % při investiční náročnosti 48 200 000 Kč. Efektivitu této investice jsem identifikovala na 4,25, což znamená, že hodnotová marže se společnosti vrátí 4,25 krát již na konci prvního roku od realizace investice. Jako celkové riziko strategií MAXI - MAXI jsem identifikovala investice ve výši 11 324 658 Kč. Pro dosažení efektivity investic by bylo potřeba navýšit obrat společnosti minimálně o 11,98 %.

Cíle jak praktické tak teoretické části byly v rámci této diplomové práce splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAŤA, akciová společnost, 2014. *Interní materiály firmy*.

Baťa [online], © 2014. Zlín [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/>

Baťa Česká republika, © 2014. Baťa [online]. Zlín [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas.html>

Baťa ve světě, © 2014. Baťa [online]. Zlín [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>

BAŤA, © 2012 - 2014. *Výroční zpráva 2010* [online]. Zlín [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a285154&dokumentId=B+872%2fSL60%40KSBR&klic=c75nys>

BAŤA, © 2012 - 2014. *Výroční zpráva 2011* [online]. Zlín [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a285154&dokumentId=B+872%2fSL63%40KSBR&klic=c75nys>

BAŤA, © 2012 - 2014. *Výroční zpráva 2012* [online]. Zlín [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a285154&dokumentId=B+872%2fSL65%40KSBR&klic=c75nys>

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management: [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. 1. vyd. Brno: Comuter Press, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří et al, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena et al, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

Historie Baťa, © 2014. Baťa [online]. Zlín [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/bata-history>

- CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2003. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
- Makroekonomická predikce – leden 2014, © 2005 - 2013. *Ministerstvo financí ČR* [online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
- Ministerstvo financí ČR* [online]. MFČR, 2014 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/>
- Panorama zpracovatelského průmyslu 2012, © 2005. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR* [online]. [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument144063.html>
- Nový občanský zákoník, © 2012 – 2013. *Ministerstvo financí ČR* [online]. [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/infocentrum/media/zaruka-a-jeji-uplatneni-podle-noveho-obcanskeho-zakoniku/>
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2007. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. 3. uprav. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-7318-593-0.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana KNÁPKOVÁ a Přemysl PÁLKA, 2009. *Podnikové finance: sbírka příkladů*. 3. uprav. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 87 s. ISBN 978-80-7318-868-9.

- PORTER, Michael E., 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: The Free Press, 557 s. ISBN 0-684-84146-0.
- PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER, c2001. *Management*. 7th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 674 s. ISBN 0-13-031965-1.
- ROBBINS, Stephen P. a David A. DECENZO, c2001. *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, s. 468, ISBN 0-13-017601-X.
- TOWS analýza, © 2007. *Integra Consulting, s.r.o.* [online]. [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: http://www.integranet.cz/dokumenty/10-soubor-58-sur_cr_tows_30_9_08.doc
- Výpis z obchodního rejstříku, © 2012 - 2014. *Ministerstvo spravedlnosti ČR* [online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a285154&typ=actual&klic=ej2gqo>
- ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Petr NOVÁK, 2008. *Podniková ekonomika I*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 291 s. ISBN 978-80-7318-701-9.
- ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ, 2007. *Podniková ekonomika II*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 291 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AKT	Aktiva
ČZ	Čistý zisk
EBIT	Earnings before interest and taxes – zisk před odečtením úroků a daní
PPC	Pay per click – platba za proklik
ROA	Return on Assets – rentabilita celkového kapitálu
ROE	Return on Equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROPO	Research on-line purchase off-line – hleděj na webu, nakup v kamenné prodejně
ROS	Return on Sales – rentabilita tržeb
SO	Strengths / Opportunities – silné stránky / příležitosti
ST	Strengths / Threats – silné stránky / hrozby
SWOT	analýza - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – strategický nástroj aplikovaný při analýze firemního prostředí
T	Tržby
TOWS	Varianta SWOT analýzy
UFOS	Urban, fashion, outdoor a sport – městská, módní, volnočasová a sportovní obuv
VK	Vlastní kapitál
WO	Weaknesses / Opportunities – slabé stránky / příležitosti
WT	Weaknesses / Threats – slabé stránky / hrozby

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Strategická analýza (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 10)</i>	18
<i>Obrázek 2 Okolí podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 13)</i>	19
<i>Obrázek 3 Porterův model pěti sil (Porter, 1994, s. 4)</i>	21
<i>Obrázek 4 Tabulka SWOT analýzy (vlastní zpracování)</i>	34
<i>Obrázek 5 SWOT analýza – strategické alternativy (Zámečník, Tučková a Novák, 2008, s. 235)</i>	35
<i>Obrázek 6 Prodejna společnosti Baťa, Praha (interní zdroj)</i>	46
<i>Obrázek 7 Logo zásilkové služby Baťa Home (interní zdroj)</i>	47
<i>Obrázek 8 Logo společnosti Deichmann (interní zdroj)</i>	50
<i>Obrázek 9 Logo společnosti Humanic (interní zdroj)</i>	51
<i>Obrázek 10 Logo společnosti CCC (interní zdroj)</i>	52
<i>Obrázek 11 Logo společnosti Baťa (interní zdroj)</i>	60
<i>Obrázek 12 Prodejna společnosti Baťa (interní zdroj)</i>	61
<i>Obrázek 13 Ukazatelé rentability – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obrázek 14 Ukazatelé likvidity – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obrázek 15 Ukazatelé aktivity – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)</i>	69

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Ukazatelé rentability – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 2 Ukazatelé likvidity – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 3 Ukazatelé zadluženosti – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 4 Ukazatelé aktivity – Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 5 SWOT analýza společnosti Baťa, akciová společnost (vlastní zpracování)</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 6 Vyhodnocení významnosti kvadrantů SWOT matice (vlastní zpracování)</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 7 Strategie SO – Nový prodejní koncept část 1. (vlastní zpracování)</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 8 Strategie SO - Nový prodejní koncept část 2. (vlastní zpracování).....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 9 Strategie SO - Rozvoj Baťa klubu část 1. (vlastní zpracování)</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 10 Strategie SO - Rozvoj Baťa klubu část 2. (vlastní zpracování)</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 11 Strategie SO - Rozvoj E-shopu část 1. (vlastní zpracování).....</i>	<i>93</i>
<i>Tabulka 12 Strategie SO - Rozvoj E-shopu část 2. (vlastní zpracování).....</i>	<i>94</i>
<i>Tabulka 13 Strategie SO část 1. (vlastní zpracování)</i>	<i>94</i>
<i>Tabulka 14 Strategie SO část 2. (vlastní zpracování)</i>	<i>95</i>
<i>Tabulka 15 Strategie SO část 3. (vlastní zpracování)</i>	<i>95</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha firmy Baťa, akciová společnost - aktiva
- P II Rozvaha firmy Baťa, akciová společnost - pasiva
- P III Výkaz zisku a ztráty firmy Baťa, akciová společnost
- P IV Produktová segmentace

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA FIRMY BAŤA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST – AKTIVA

Rozvaha v plném rozsahu		2012	2011	2010
Aktiva k 31.12. (tis. Kč)		Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	1 283 866	1 249 655	1 293 247
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL			
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	450 672	490 193	493 339
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 549	2 640	1 076
1.	Zřizovací výdaje			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			
3.	Software	1 221	722	484
4.	Ocenitelná práva	325	514	592
5.	Goodwill			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	651	0	0
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	352	1 404	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	448 123	487 553	492 263
1.	Pozemky	13 338	13 566	13 566
2.	Stavby	377 121	417 870	428 627
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	48 635	53 208	49 132
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů			
5.	Základní stádo a tažná zvířata			
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 787	971	744
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	7 045	1 504	165
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	197	434	29
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	825 958	751 267	789 381
C.I.	Zásoby	424 215	450 889	398 168
1.	Materiál	20 026	20 823	15 860
2.	Nedokončená výroba a polotovary	3 779	2 986	1 692
3.	Výrobky	12 739	11 599	10 552
4.	Zvířata			
5.	Zboží	387 671	415 481	370 064
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby			
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	19 198	18 372	20 012
1.	Pohledávky z obchodních vztahů			
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
5.	Dohadné účty aktivní			
6.	Jiné pohledávky			
7.	Odložená daňová pohledávka	19 198	18 372	20 012
C.III.	Krátkodobé pohledávky	69 925	68 160	105 667
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	55 589	44 663	86 088
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení			
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
6.	Stát - daňové pohledávky		4 081	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	12 957	12 305	11 073
8.	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	746	578	1 296
9.	Jiné pohledávky	633	6 533	7 210
C.IV.	Finanční majetek	312 620	213 846	265 534
1.	Peníze	5 629	6 966	4 916
2.	Účty v bankách	306 991	206 880	260 618
3.	Krátkodobý finanční majetek			
4.	Požizovaný krátkodobý majetek			
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	7 236	8 195	10 527
D.I.	Časové rozlišení	7 236	8 195	10 527
1.	Náklady příštích období	7 236	8 195	10 527
2.	Komplexní náklady příštích období			
3.	Příjmy příštích období			

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA FIRMY BAŤA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST
– PASIVA

	PASIVA	2012	2011	2010
	PASIVA CELKEM	1 283 866	1 249 655	1 293 247
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	1 014 789	984 214	1 069 071
A.I.	Základní kapitál	817 257	817 257	817 257
1.	Základní kapitál	817 257	817 257	817 257
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
3.	Změny vlastního kapitálu			
A.II.	Kapitálové fondy	6 608	12 475	13 162
1.	Emisní ážio			
2.	Ostatní kapitálové fondy	7 433	7 433	7 433
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-825	5 042	5 729
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách			
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	26 657	26 364	24 668
1.	Zákonný rezervní fond	26 657	26 364	24 668
2.	Statutární a ostatní fondy			
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	127 825	122 288	180 074
1.	Nerozdělený zisk minulých let	127 825	122 288	180 074
2.	Neuhrazená ztráta minulých let			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	36 442	5 830	33 910
B.	CIŽÍ ZDROJE	252 445	251 329	208 084
B.I.	Rezervy	2 984	4 781	4 895
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3.	Rezerva na daň z příjmů			
4.	Ostatní rezervy	2 984	4 781	4 895
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	249 461	246 548	203 189
1.	Závazky z obchodních vztahů	156 296	154 384	114 503
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení			
5.	Závazky k zaměstnancům	14 440	14 788	14 573
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	7 974	8 180	8 067
7.	Stát - daňové závazky a dotace	25 417	22 576	29 045
8.	Přijaté zálohy	2 205	2 137	2 358
9.	Vydané dluhopisy			
10.	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	41 763	44 483	34 643
11.	Jiné závazky	1 366		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	16 632	14 112	16 092
C.I.	Časové rozlišení	16 632	14 112	16 092
1.	Výdaje příštích období	6 553	6 511	7 869
2.	Výnosy příštích období	10 079	7 601	8 223

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY FIRMY BAŤA, AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Položka	č.ř.	2012	2011	2010
I. Tržby za prodej zboží	01	1 662 002	1 828 597	2 020 166
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	02	971 743	1 117 183	1 341 351
+ OBCHODNÍ MARŽE	03	690 259	711 414	678 815
II. Výkony	04	168 710	146 390	143 939
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	142 421	106 644	107 514
2. Změna stavu zásob vlastní výroby	06	1 396	2 292	311
3. Aktivace	07	24 893	37 454	36 114
B. Výkonová spotřeba	08	432 215	431 676	394 196
1. Spotřeba materiálu a energie	09	133 981	131 831	125 119
2. Služby	10	298 234	299 845	269 077
+ PŘIDANÁ HODNOTA	11	426 754	426 128	428 558
C. Osobní náklady	12	304 148	315 674	298 651
1. Mzdové náklady	13	224 354	232 550	220 191
2. Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	219	139	230
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdrav.pojištění	15	76 303	79 837	75 449
4. Sociální náklady	16	3 272	3 148	2 781
D. Daně a poplatky	17	1 738	741	702
E. Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	74 172	74 464	80 485
III. Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	37 867	6 617	2 316
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	33 695	3 033	493
2. Tržby z prodeje materiálu	21	4 172	3 584	1 823
F. Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	16 623	4 473	2 523
1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	12 343	398	355
2. Prodaný materiál	24	4 280	4 075	2 168
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-2 694	-15 098	-23 034
26				
IV. Ostatní provozní výnosy	27	2 573	5 324	5 221
H. Ostatní provozní náklady	28	24 483	29 244	28 688
V. Převod provozních výnosů	29	2 445	1 686	2 612
I. Převod provoz. nákladů	30	2 445	1 686	2 612
* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	48 724	28 571	48 080
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J. Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII. Výnosy z dl. finančního majetku	33			
1. Výnosy z podílů v ovl. a řízených osobách jednotkách pod podstatným vlivem	34			
35				
2. Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36			
3. Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37			
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38			
K. Náklady z finančního majetku	39			
IX. Výnosy z přecenění CP a derivátů	40			
L. Náklady z přecenění CP derivátů	41			
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finančr	42			
X. Výnosové úroky	43	914	349	82
N. Nákladové úroky	44	11	7	869
XI. Ostatní finanční výnosy	45	34 878	30 462	53 543
O. Ostatní finanční náklady	46	37 651	49 229	56 869
XII. Převod finančních výnosů	47			
P. Převod finančních nákladů	48			
* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	-1 870	-18 425	-4 113
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	50	10 412	4 316	10 057
1. splatná	51	10 055	2 515	8 371
2. odložená	52	357	1 801	1 686
** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	36 442	5 830	33 910
XIII. Mimořádné výnosy	54			
R. Mimořádné náklady	55			
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56			
1. splatná	57			
2. odložená	58			
* MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	0	0	0
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníků	60			
*** Výsledek hospodaření za účetní období	61	36 442	5 830	33 910
Výsledek hospodaření před zdaněním	62	46 854	10 146	43 967

PŘÍLOHA P IV: PRODUKTOVÁ SEGMENTACE

FASHION CLUB



CHARAKTERISTIKA

Módní dámská obuv, kombinace syntetických, textilních materiálů i usní.

TECHNOLOGIE

Ne

UFOS



CHARAKTERISTIKA

Sportovní, outdoorová obuv pro volný čas

ZNAČKY

NORTH STAR, POWER
WEINBRENNER
ADIDAS, NIKE, PUMA



TECHNOLOGIE

Gore-tex, Vibram atd.

DIESEL, CAT

CONTEMPORARY



CHARAKTERISTIKA

Každodenní univerzálnější obuv převážně z usňových materiálů

ZNAČKY

BATA, MARIE CLAIRE
HOGL



TECHNOLOGIE

Bata Flexible
Bata Air Systém

CLASSIC



CHARAKTERISTIKA

Klasická převážně usňovaná obuv s důrazem na komfortní aspekty

ZNAČKY

BATA, SUNDROPS
SUNDROPS, FLUCHOS,
GABOR



TECHNOLOGIE

Bata Comfit

FRASH



CHARAKTERISTIKA

Obuv zaměřená na mladého zákazníka převážně ze syntetických nebo textilních materiálů.

ZNAČKY

FRASH

RELAX & LEASURE



CHARAKTERISTIKA

Domácí nebo plážová obuv

ZNAČKY

PATAPATA
DE FONSECA

Zdroj: interní materiály firmy Baťa, akciová společnost