

Analýza závislosti vývoje obrátu ve firmě Baťa a.s.

Marián Kseňák

Bakalářská práce
2012/2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marián KSEŇÁK**
Osobní číslo: **M10170**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza závislosti vývoje obratu ve firmě Baťa a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vypracujte rešerši literárních pramenů zaměřenou na analýzu obratu firmy, formulujte její podstatu.

II. Praktická část

- Provedte rozbor faktorů ovlivňujících obrat společnosti s využitím nástrojů finanční analýzy.
- Na základě provedené analýzy zpracujte závěry a zdůvodněte zjištěné nedostatky.
- Navrhnete možná opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva a Inka NEUMAIEROVÁ. Rozbor výkonnosti firmy: případové studie. 1. vyd. Praha: VŠE, 2000, 112 s. ISBN 80-245-0027-2.
KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Slinták
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 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 výpisy, 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, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 14.5.2013



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 přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca je zameraná na podrobnú analýzu faktorov vplyvujúcich na obrat spoločnosti Baťa a.s. Práca je rozdelená na dve základné časti, ktorými sú teoretická a praktická časť. Teoretická časť obsahuje teoretický základ pre čitateľa, ktorý je kľúčový k pochopeniu danej témy. V nasledujúcej, praktickej časti, je vypracovaná analýza faktorov, ktoré priamo ovplyvňujú obrat, zhodnotenie súčasnej situácie a v záverečná časť obsahuje návrhy na riešenie momentálneho stavu.

Kľúčové slová: obrat, Baťa, ekonomická situácia, hrubý domáci produkt, inflácia, spotrebiteľské výdaje domácností, cena, kvalita, konkurencia, horizontálna analýza, rentabilita, marketing, reklama

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on detailed analysis of the factors affecting the turnover in the company Baťa a.s. The thesis is divided into two main parts, namely the theoretical and practical part. The theoretical part contains theoretical basis for the reader, which is a key to understand the topic. In the following, practical part, is the analysis of the factors affecting turnover, evaluation of the current situation and the final part contains the proposals for solving this state.

Keywords: Turnover, Bata, Economic Situation, Gross Domestic Product, Inflation, Household Final Consumption Expenditure, Price, Quality, Competition, Horizontal Analysis, Profitability, Marketing, Advertising

V tejto časti by som chcel poďakovať hlavne Ing. Karelvi Slintákovi za cenné pripomienky a rady pri vypracovávaní tejto práce. Rovnako tak aj za ochotný a ústretový prístup počas celého procesu spracovania. Poďakovanie patrí taktiež spoločnosti Baťa a.s., konkrétne pánovi Ing. Novotnému, za poskytnutie podkladov potrebných na vypracovanie analýzy.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 MAKROEKONOMICKÉ UKAZOVATELE.....	12
1.1 PRODUKT EKONOMIKY	12
1.1.1 Makroekonomické agregáty.....	13
1.1.2 Nominálny a reálny HDP	14
1.1.3 Rozdiel medzi domácim a národným produktom	14
1.2 INFLÁCIA	14
1.2.1 Meranie inflácie.....	15
1.2.2 Miera inflácie	16
1.2.3 Obecná príčina inflácie	16
1.2.4 Dôsledky inflácie.....	17
1.3 SPOTREBNÉ VÝDAJE DOMÁCNOSTÍ	18
2 ZÁKLADNÉ POJMY	20
2.1 ODBYT AKO HLAVNÁ FUNKCIA PODNIKU	20
2.2 SEGMENTÁCIA TRHU	21
2.3 NÁKLADY A VÝNOSY.....	22
2.3.1 Náklady	22
2.3.2 Výnosy	26
2.4 TRŽBY	26
2.5 ZISK.....	27
2.6 ROZHODOVANIE O CENE VÝROBKU	29
2.7 METÓDY FINANČNEJ ANALÝZY	30
2.8 ZDROJE INFORMÁCIÍ PRE FINANČNÚ ANALÝZU	31
2.8.1 Súvaha.....	31
2.8.2 Výkaz zisku a strát.....	31
2.8.3 Výkaz Cash flow	31
2.9 HORIZONTÁLNA ANALÝZA.....	32
2.10 ANALÝZA RENTABILITY TRŽIEB	32
3 MARKETING	33
3.1 MÉDIÁ VYUŽÍVANÉ V REKLAME.....	33
3.2 INTERNETOVÁ REKLAMA	34
II PRAKTICKÁ ČASŤ	36
4 PREDSTAVANIE SPOLOČNOSTI BAŤA.....	37
4.1 ZÁKLADNÉ ÚDAJE	37
4.2 HISTÓRIA FIRMY.....	37
4.3 SÚČASNOSŤ.....	39
4.3.1 Baťa v Českej republike.....	39
4.3.2 Baťa vo svete.....	39
4.4 PORTFÓLIUM PRODUKTOV	40
5 ANALÝZA FAKTOROV VPLÝVAJÚCICH NA OBRAT.....	41

5.1	ROZBOR MAKROEKONOMICKÝCH FAKTOROV OVPLYVNÚJÚCICH TRŽBY.....	41
5.1.1	Vývoj HDP.....	41
5.1.2	Miera inflácie	42
5.1.3	Spotrebné výdaje českých domácností	43
5.1.4	Interpretácia makroekonomických činiteľov	44
5.2	ROZBOR MIKROEKONOMICKÝCH FAKTOROV OVPLYVNÚJÚCICH TRŽBY.....	44
5.2.1	Vývoj konkurencie firmy Baťa	44
5.2.2	Cenová úroveň firmy Baťa a jej konkurencie	45
5.2.3	Kvalita obuvi Baťa a jej konkurencie	48
	Kvalita obuvi firmy Baťa	48
	Kvalita obuvi firmy Deichmann	49
	Kvalita obuvi firmy Humanic	50
5.3	ANALÝZA VÝVOJA OBRATU V POROVNANÍ S KONKURENCIOU.....	50
5.3.1	Vývoj tržieb spoločnosti Baťa.....	50
5.3.2	Vývoj tržieb spoločnosti Deichmann.....	53
5.3.3	Vývoj tržieb spoločnosti Humanic	55
5.3.4	Oborové porovnanie vývoja tržieb	56
5.3.5	Analýza rentability – ROS	58
5.4	ANALÝZA ZÁVISLOSTI OBRATU NA RASTE POČTU PREDAJNÍ	59
5.5	ANALÝZA ZÁVISLOSTI OBRATU NA POČTE ZÁKAZNÍKOV	64
5.5.1	Marketing vo firme Baťa	64
	Baťa Klub	64
	Baťa na internete.....	65
	Časopis Detail.....	66
	Reklama.....	66
5.5.2	Marketing u konkurencie	67
6	SÚČASNÁ SITUÁCIA A NÁVRHY NA ZLEPŠENIE	69
6.1	SÚČASNÁ SITUÁCIA A JEJ NEDOSTATKY	69
6.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENIE	70
6.2.1	Zníženie cenovej hladiny	70
6.2.2	Zavedenie nových marketingových akcií	70
6.2.3	Voľba konkrétneho segmentu zákazníkov.....	71
6.2.4	Zníženie nákladov na predaný tovar.....	71
6.2.5	Využitie masmédií.....	71
6.2.6	Zlepšenie prístupu k zákazníkom	71
	ZÁVER	72
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	73
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	75
	ZOZNAM OBRÁZKOV	76
	ZOZNAM TABULIEK	77

ÚVOD

Ekonomická situácia v dnešnej dobe nieje pre podnikateľov zrovna ideálna. Globálna ekonomická kríza znižuje kúpnu silu zákazníkov a konkurencia stála narastá. Výnimkou nieje ani segment odievania a obuvi na českom trhu. Všetky firmy sa neúprosne snažia získavať zákazníkov a zvyšovať tak svoj obrat. Tento súboj o zákazníka vyhrávajú firmy, ktoré dokážu spotrebiteľovi ponúknuť niečo iné, nové a ktoré dokážu spotrebiteľa zaujať. Práve obrat spoločnosti je prvok, ktorým sa bude nasledujúca práca zaoberať.

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať faktory, ktoré vplyvajú na vývoj obratu firmy Baťa a.s. Výsledky tejto analýzy je následne potrebné zhodnotiť, porovnať s konkurenciou a navrhnúť možné riešenia, ktoré by firme pomohli zaujať, prilákať zákazníkov a zvýšiť tak obrat spoločnosti.

Firma Baťa je spoločnosť s dlhodobou tradíciou a bohatou hirstóriou. Táto spoločnosť bola založená ešte v 19. storočí známym zlínskym podnikateľom Tomášom Baťom. Ten dokázal presláviť značku Baťa po celom svete a dnes je jedným z popredných firiem zaoberajúcich sa predajom obuvi.

Pri vypracovaní bakalárskej práce sa budem usilovať o zhodnotenie súčasnej situácie firmy na českom trhu, charakteristiku slabých stránok a v neposlednom rade o návrh možných riešení tohoto stavu.

Hlavná kostra bakalárskej práce je rozdelená do dvoch častí, ktorými sú teoretická a praktická časť. Teoretickú časť práce tvorí rešerš literárnych premeňov týkajúcich sa danej témy. Informácie sú čerpané z odbornej literatúry a poskytujú čitateľovi základné teoretické poznatky o postupoch a metódach použitých v praktickej časti práce.

Na začiatku praktickej časti je stručné predstavenie firmy, ktorá je podrobená analýze. Ďalej nasleduje konkrétna analýza faktorov, ktoré priamo ovplyvňujú obrat spoločnosti Baťa. V prvej časti sú taktiež vyprofilovaní jej najväčší konkurenti na českom trhu a dané faktory sú s nimi následne porovnávané.

Na základe vypracovanej analýzy sú v ďalšej časti spracované závery a nedostatky, ktoré boli zistené. Záverečná časť sa sústreďuje na komplexné zhodnotenie situácie firmy a návrh možných opatrení, vedúcich ku zlepšeniu súčasného stavu.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 MAKROEKONOMICKÉ UKAZOVATELE

Zatiaľčo sa mikroekonómia zaoberá a vysvetľuje chovanie jednotlivých ekonomických jednotiek, z ktorých sa skladá ekonomika, makroekonómia sa pozerá na ekonomiku ako na celok. Zaoberá sa napríklad tým, aké faktory určujú národný produkt zeme, aká je celková výroba v danej zemi, celková zamestnanosť, miera nezamestnanosti, deficit štátneho rozpočtu, cenová hladina, miera inflácie a podobne. Makroekonómia sa teda zaoberá otázkami, ktoré majú veľký praktický význam. Napriek tomu mikroekonómia a makroekonómia niesú samostatnými vedeckými disciplínami ekonómie. Makroekonómia má svoje základy v mikroekonomii a naopak, makroekonómia výrazne ovplyvňuje mikroekonomiu. Za každou makroekonomickou veličinou je možné nájsť nespočetne veľa mikroekonomických dejov. Napríklad výška celkového produktu ekonomiky závisí na chovaní a produkcii množstva malých ekonomických jednotiek, ktorými sú podniky a domácnosti. „*Nemôže jedna veda skúmať človeka od pásu nahor a druhá od pásu nadol*“ – napísal v tejto súvislosti známy český ekonóm Karel Engliš. (Jurečka, 2010, s. 17)

Znalosť základov makroekonómie a makroekonomických javov sa stáva súčasťou ekonomickej kultúry. Makroekonómia sa totiž zaoberá analýzou ekonomického prostredia, v ktorom žije každý jeden z nás a pôsobí každý jeden podnik v danej ekonomike. Makroekonómia ovplyvňuje náš každodenný život a aj správanie jednotlivých mikroekonomických jednotiek, či už sú to podniky alebo domácnosti. Makroekonomické poznatky tak niesú dôležité len pre profesionálnych makroekonomov, ale aj pre podnikateľov a manažérov v praxi. Nieje pochýb o tom, že výkyvy v produkte ekonomiky, zamestnanosti alebo cenovej hladine ovplyvňujú činnosť podnikov. Len ťažko je možné predstaviť si aj marketing bez prihliadnutia na makroekonomickú situáciu. (Jurečka, 2010, s.18-19)

Medzi makroekonomické ukazovatele, ktoré v najväčšej miere ovplyvňujú chovanie podnikov, patria produkt ekonomiky, miera inflácie a spotrebné výdaje domácností.

1.1 Produkt ekonomiky

Všetky ekonomické jednotky zaujíma ako sa darí ekonomike, ktorej sú súčasťou. Informácie o výkone ekonomiky sú dôležité aj pre podnikateľov a manažérov, pretože bez nich sa len veľmi ťažko rozhoduje o smere a veľkosti investícií, o druhu a rozsahu produkcie, či o veľkosti zásob. Informácie o úrovni ekonomickej aktivity nieje v dnešnej dobe zložitá zís-

kať. Tieto informácie sú zverejňované v rôznych štatistických ročenkách, národohospodárskych prehľadoch, ale aj v dennej tlači alebo na internete. (Pavelka, 2007, s. 16)

1.1.1 Makroekonomické agregáty

Celkový ekonomický vývoj zeme sa meria pomocou makroekonomických agregátov. Rozumieme pod nimi súhrnné národohospodárske veličiny, s ktorých pomocou sa od 30. rokov minulého storočia meria rozsah hospodárskej činnosti jednotlivých zemí.

- Stavové veličiny – merajú ekonomickú veličinu (množstvo peňazí v obehu, počet pracovných síl v ekonomike a podobne) v danom okamžiku.
- Tokové veličiny – sú merané za určité časové obdobie a merajú zmenu niektorej veličiny. Medzi tieto veličiny patrí napríklad dôchodok, investície a podobne.

Praktickým výpočtom ekonomických agregátov sa v Českej republike zaoberá Český štatistický úrad. Najpoužívanejšími makroekonomickými agregátmi sú :

- Hrubý domáci produkt (HDP) – Gross Domestic Product
- Hrubý národný produkt (HNP) – Gross National Product
- Čistý domáci produkt – Net Domestic Product (NDP)
- Čistý národný produkt – Net National Product (NNP)

Najčastejšie je využívaný hrubý domáci produkt (HDP), pomocou ktorého sa bude merať celkový výkon ekonomiky aj v tejto práci. (Jurečka, 2010, s. 26-27)

Hrubý domáci produkt je súčet peňažných hodnôt finálnych výrobkov a služieb, ktoré boli vyprodukované počas jedného roku výrobnými faktormi alokovanými v danej zemi. HDP teda chápeme ako súčet hodnôt vytvorenej produkcie, pričom táto hodnota je daná súčinom kvantity a ceny. Do výpočtu HDP sa ale nezahŕňajú medziprodukty, pretože by dochádzalo ku ich viacnásobnému započítaniu. Za finálne výrobky sa považujú výrobky, ktoré sú nakupované domácnosťami. Do HDP nie sú ale započítavané len výrobky, ale aj služby, teda produkty sféry terciárnej. Obdobím, za ktoré sa HDP vyčísluje býva spravidla jeden rok a sú do neho zahrnuté iba výrobky a služby, ktoré boli za tento rok vyprodukované. To znamená, že hodnoty výrobkov, s ktorými sa v danom roku iba obchodovalo musia byť vylúčené. (Jurečka, 2010, s.27)

1.1.2 Nominálny a reálny HDP

Hrubý domáci produkt vyčísluje hodnotu produkcie ekonomiky, ktorá sa dá predstaviť ako súčin množstva produktov a ich cien. Ceny výrobkov a služieb sa ale postupom času menia. Na to, aby bol rast množstva produktov ekonomiky odlišený od rastu cien, zaviedlo sa do merania produkčnej aktivity rozlíšenie medzi nominálnym a reálnym produktom.

Nominálnym HDP rozumieme HDP vypočítaný v bežných cenách. To znamená v cenách, ktoré na trhu prevládajú v období, kedy je HDP počítané. Nominálne agregáty majú svoj význam napríklad pri počítaní množstva peňazí potrebného pre plynulý kolobeh v národnom hospodárstve. Ak nás ale zaujíma skutočná produkcia danej ekonomiky, musíme brať do úvahy HDP reálny. (Pavelka, 2007, s. 24-26)

Reálny HDP je vypočítaný v stálych cenách. To znamená, že je očistený od cenových zmien. Stálymi cenami rozumieme ceny v období, ktoré určíme ako východiskové obdobie pre výpočet. Z veľkosti reálnych produktov tak môžeme usudzovať o skutočnom raste alebo poklese danej ekonomickej produktivity. (Pavelka, 2007, s. 24-26)

1.1.3 Rozdiel medzi domácim a národným produktom

Definícia HDP hovorí, že HDP je suma peňažných hodnôt finálnych výrobkov a služieb, ktoré boli počas jedného roka vyprodukované výrobnými faktormi na území danej zeme. HDP je teda definovaný bez ohľadu na vlastníctvo výrobných faktorov. Rozhodujúci je v tomto prípade geografický princíp. Pri hrubom domácom produkte teda hovoríme o produkcii, vyrobenej na území daného štátu ako domácimi tak aj zahraničnými firmami. (Jurečka, 2010, s. 35)

Celkovú produkciu štátu vyjadruje **hrubý národný produkt**. HNP predstavuje celkovú produkciu, ktorá bola vyrobená počas jedného roku národnými firmami a pracovnými silami danej zeme, či už doma alebo v zahraničí. (Jurečka, 2010, s. 35)

1.2 Inflácia

Ďalším makroekonomickým ukazovateľom, ktorý zásadne ovplyvňuje pôsobenie podnikateľov v danom štáte je miera inflácie. Pre lepšie pochopenie vplyvu inflácie na ekonomické subjekty je potrebné poznať jej podstatu, príčiny a dôsledky.

Inflácia je spravidla definovaná ako zvyšovanie cenovej hladiny, ktoré ma za následok zníženie kúpnej sily peňazí v ekonomike. Pod pojmom inflácia teda nerozumieme zvyšovanie

vanie cien jednotlivých druhov výrobkov či služieb, ale zvyšovanie celkovej cenovej hladiny v ekonomike. Ide o zvyšovanie priemernej cenovej úrovne v národnom hospodárstve, kedy súčasne so zvyšovaním obecnej cenovej hladiny môže cena niektorých výrobkov alebo služieb klesať. Pojem inflácia je v očiach občanov synonymom ekonomického a sociálneho zla, proti ktorému je potrebné bojovať. Podobné názory sa vyskytujú aj v ekonomickej obci, ale existujú aj názory, ktoré hovoria o tom, že pokiaľ je inflácia mierna a pod kontrolou, nieje pre ekonomiku škodlivá. **Cenová stabilita** je situácia, kedy cenová hladina ani nerastie, ani neklesá. (Jurečka, 2010, s. 112)

Opakom inflácie je **deflácia**. Je to taká situácia v ekonomike, kedy dochádza ku poklesu cenovej hladiny. Ak je v očiach občanov inflácia zobrazovaná ako zlo, deflácia by mala byť automaticky braná ako pozitívny trend. Avšak nieje tomu tak. Deflácia bola sprievodným javom všetkých najväčších hospodárskych porúch v modernej histórii. Je treba mať na pamäti, že cena je súčasne nákladom, ale aj dôchodkom. Cenou je napríklad aj mzda a pokles miezd rozhodne nieje povzbudzujúci pre pracovníkov. Pokles cenovej hladiny nieje motivujúci ani pre investorov a výrobcov a práve oni sú zamestnávateľia pracovných síl. Deflácia môže spôsobiť aj ohrozenie stability bankového systému. Preto môžeme povedať, že deflácia nieje nič, čo by si občania v ekonomike mohli priať. Keď dochádza ku zvyšovaniu miery inflácie, hovoríme o **akcelerujúcej inflácii** a naopak, keď dochádza ku jej znižovaniu, hovoríme o **dezinflácii**. (Jurečka, 2010, s. 112)

1.2.1 Meranie inflácie

Ku meraniu cenovej hladiny sa používajú cenové indexy. Najbežnejšími sú index spotrebiteľských cien a implicitný cenový deflátor.

Index spotrebiteľských cien odráža zmenu cien výrobkov a služieb. Meranie je založené na porovnaní cenovej hladiny spotrebného koša v dvoch po sebe idúcich obdobiach. **Spotrebný koš** je súbor výrobkov a služieb spotrebovávaných typickou domácnosťou. Postupuje sa podľa nasledujúceho vzorca :

$$CPI = \frac{\text{hodnota spotrebného koša v cenách bežného roku}}{\text{hodnota spotrebného koša v cenách základného obdobia}} \times 100$$

Štruktúra spotrebného koša sa aktualizuje v pravidelných intervaloch, najčastejšie to býva 5 rokov. Sú z neho vyradené položky, ktorých podiel vo výdajoch obyvateľstva poklesol a naopak, sú do neho pridané položky, ktorých zastúpenie vzrástlo. (Pavelka, 2007, s. 136)

Meranie inflácie pomocou **implicitného cenového deflátoru** je založené na podiele nominálneho a reálneho HDP. Výpočet prebieha na základe vzorca :

$$IPD = \frac{\textit{nominálny HDP}}{\textit{reálny HDP}} \times 100$$

Na rozdiel od CPI, niesú v implicitnom cenovom deflátoze zahrnuté len vybrané výrobky a služby, ale všetky statky, ktoré sú v produkte ekonomiky zastúpené. (Pavelka, 2007, s. 138)

1.2.2 Miera inflácie

Spomenuté cenové indexy hovoria o vývoji cenovej hladiny, nevyjadrujú však ešte mieru inflácie. Tá sa vypočíta ako percentuálna zmena cenového indexu za určité obdobie.

Ak ku výpočtu použijeme index spotrebiteľských cien, vzorec bude vyzerat' nasledovne :

$$\textit{miera inflácie} = \frac{CPI_t - CPI_{t-1}}{CPI_{t-1}} \times 100$$

Pri použití implicitného cenového deflátoru by bol výpočet založený na vzorci :

$$\textit{miera inflácie} = \frac{IPD_t - IPD_{t-1}}{IPD_{t-1}} \times 100$$

(Jurečka, 2010, s. 116-117)

1.2.3 Obecná príčina inflácie

Inflácia je monetárnym javom, ktorý je vyvolaný tým, že množstvo peňazí v ekonomike rastie rýchlejšie ako reálny produkt ekonomiky. Konkrétne príčiny inflácie bývajú rôzne a preto sa rozlišuje viac typov inflácie. Primárne impulzy spôsobujúce infláciu bývajú často nepeňažnej povahy, ale v pozadí každej inflácie je ponuka peňazí. Bez nej k rastu všeobecnej cenovej hladiny dôjsť nemôže. Inflácia býva iniciovaná radou rozmanitých konkrétnych faktorov, pôsobiacich izolovane alebo vo vzájomnej kombinácii. Najčastejšie to sú faktory ako : deficitné financovanie zo štátneho rozpočtu, neprimeraná emisia úverov, prevaha investícií nad úsporami, zvýšenie ceny výrobných vstupov, rýchlejší rast miezd ako produktivity, monopolná (oligopolná) štruktúra ekonomiky, devalvácia a mnoho iných. (Jurečka, 2010, s. 118)

1.2.4 Dôsledky inflácie

V ekonomickej literatúre sa vyskytujú názory, že inflácia môže mať pozitívny vplyv na ekonomiku štátu. Musí ale ísť o miernu infláciu, pri ktorej ceny pomaly rastú a vyvíjajú tým tlak na rozšírenie produkcie a ponuky práce. Pôsobí tu aj vstavaný stimulačný prvok, ktorý hovorí, že ak si ekonomický subjekt chce pri cenovom raste ekonomiky zachovať svoj reálny dôchodok, musí zvýšiť kvantitu alebo kvalitu svojej ekonomickej činnosti. Inak mu tento reálny dôchodok poklesne. V tomto zmysle je možné vnímať infláciu ako stimulačný ekonomický faktor. (Jurečka, 2010, s. 129)

Ak je ale inflácia v „pádivej“ variante, alebo dokonca hyperinflácia, je považovaná za škodlivý ekonomický jav. Nasledujúci výpis negatívnych dopadov inflácie je potrebné vnímať s tým, že uvádzané účinky sa dosatvujú v rôznej kombinácií a s rôznou intenzitou. To záleží hlavne na type a miere inflácie. Aj pre účel tejto analýzy tržieb spoločností je potrebné podotknúť, že **napriek tomu, že je inflácia vnímaná ako makroekonomický fenomén, jej bezprostredné účinky sa prejavujú predovšetkým v mikroekonomickej rovine.**

- Inflácia je zdroj ekonomickej a sociálnej nestability. Inflácia vnáša neistotu a zvyšuje riziko v ekonomickom rozhodovaní, hlavne v rozhodovaní o investíciách. Inflácia môže potenciálnych investorov od investovania odradiť.
- Inflácia brzdí uzatváranie dlhodobých obchodných a kooperačných zmlúv. Je to spôsobené skracovaním časového horizontu v ktorom sa subjekty rozhodujú, pretože nepredvídateľnosť cenových zmien im znemožňuje pohľad do vzdialenejšej ekonomickej budúcnosti.
- Inflácia znižuje kvalitu informácií v tržných ekonomikách.
- Problém pri prerozdelení reálneho národného dôchodku. Inflácia býva často výhodná pre príjemcov pohyblivých príjmov a nevýhodná pre príjemcov fixných príjmov. Medzi nich patria napríklad mzdy učiteľov, lekárov, policajtov, vojakov alebo starobné či invalidné dôchodky a podobne. Zatiaľčo inflácia prebieha priebežne, fixné platy sa dôchodky sú upravované jednorázovo s oneskorením. Toto môže spôsobiť nepriaznivé socialno-psychologické dôsledky.
- Problém peňažnej ilúzie. V podstate ide o stotožňovanie si nominálnej veličiny s reálnou.

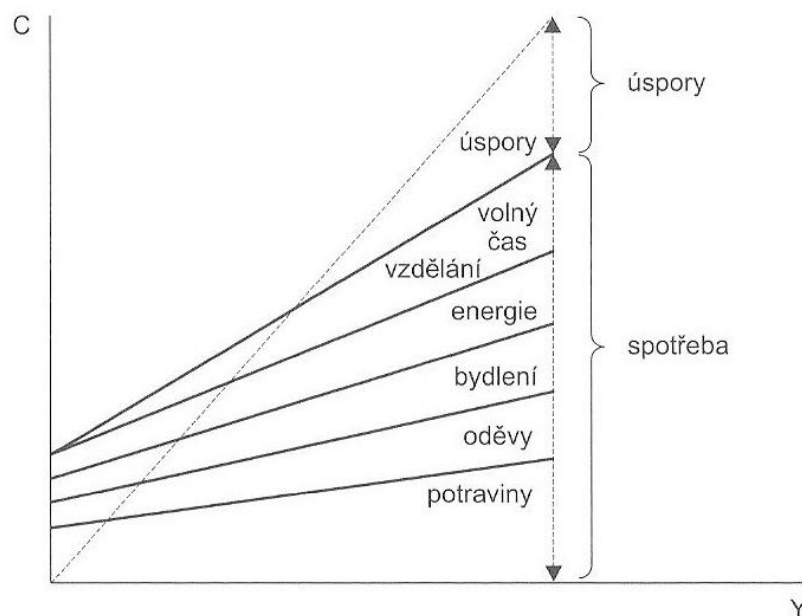
- Inflácia zoslabuje schopnosť peňazí plniť úlohu uchovávateľa hodnoty. Môže tak viesť ku znižovaniu miery úspor. Úspory môžu vplyvom inflácie stratiť kúpnu silu a byť tak znehodnotené.

(Jurečka, 2010, s. 129)

Toto je len výpis tých najvplyvnejších dôsledkov inflácie, aby čitateľ pochopil, ako inflácia vplýva na ekonomiku daného štátu. Napriaznivých vplyvov inflácie je samozrejme omnoho viac, ale tie niesú primárnym predmetom tejto práce.

1.3 Spotrebné výdaje domácností

Spotrebné výdaje domácnosti závisia na mnohých faktoroch. V tejto práci bude analyzovaná spoločnosť zaoberajúca sa predajom obuvi. Nákup obuvi domácnosťami môže závisieť napríklad aj na ročnom období alebo počasí. Najvplyvnejším faktorom ovplyvňujúcim výdaje domácností je ale reálny dôchodok. Rozumieme tým **disponibilný dôchodok**, ktorý reálne obdrží daná domácnosť po zaplatení daní. (Jurečka, 2010, s. 45)



Obr. 1 Graf – Výdaje domácností (Jurečka, 2010, s. 45)

Graf znázorňuje, ako na reálnom dôchodku závisia spotrebné výdaje domácností. Spotreba stúpa s rastom reálneho dôchodku, aj keď pomalšie než tento dôchodok. Túto závislosť Keynes označuje ako základný psychologický zákon, spojený so snahou o udržanie obvyklej životnej úrovne. Na grafe je znázornený vývoj jednotlivých zložiek spotreby, medzi

ktoré patria výdaje na potraviny, odevy, bývanie a podobne. V ľavej časti grafu je patrné, že domácnosti s nízkymi príjmami sústreďujú svoje spotrebné výdaje, ktoré sú nevyhnutné na pokrytie životných potrieb ako je potrava, bývanie alebo odev. Existujú aj rodiny, ktoré spotrebujú viac, než dokážu zarobiť. Tieto rodiny sa zadlžujú alebo využívajú svojich úspor. Na druhej strane domácnosti, ktoré dosahujú vyšších príjmov môžu uspokojovať svoje menej nutné potreby ako sú cestovanie, šport, kultúra a určitú časť svojich príjmov sú tieto domácnosti schopné ušetriť. (Jurečka, 2010, s. 45)

2 ZÁKLADNÉ POJMY

Predtým ako môžeme analyzovať vývoj tržieb vo firme, je potrebné si definovať základné pojmy. Medzi ne patria odbyt, segmentácia trhu, náklady a výnosy, tržby, zisk či cenová politika podniku.

2.1 Odbyt ako hlavná funkcia podniku

Každý podnik je obklopený sústavou trhov. Na odbytovom trhu podnik ponúka svoje produkty a služby. Orientačným bodom pre vlastnú ponuku produktov a služieb sú v prvom rade potreby kupujúcich, v druhom rade je to potom ponuka konkurencie.

Podľa princípu autonómie môže každý podnik slobodne rozhodovať o tom, čo, v akom množstve, za akú cenu a komu predá. Žiadny podnik ale nemá záruku odbytu. Každý zákazník musí byť získaný. (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 359)

Jednanie podniku ale nieje určované iba faktorom uspokojovania dopytu, ale taktiež úsilím v súlade s princípom maximalizovať z dlhodobého hľadiska zisk, zabezpečiť a rozšíriť trhy a podobne. Uspokojovanie potrieb zákazníkov na vysokej úrovni nieje cieľom, ale výsledkom podnikateľského jednania v systéme tržného hospodárstva. Zisk dosahuje len ten, ktorý sa dokáže presadiť na trhu a dokáže si zabezpečiť príslušný odbyt. A presadiť sa môže len ten, kto :

- presne analyzuje prania kupujúceho
- vyjde týmto praniam v ústrety s lepšou ponukou ako konkurencia.

Podnik v rámci svojej odbytovej politiky hľadá odpovede na otázky : Aké potreby majú zákazníci dnes a ako sa budú ich potreby vyvíjať ? Čo ponúka konkurencia ? Kde na trhu sa vyskytuje medzera, ktorá je vhodná pre môj podnik ? Ako je možné optimalizovať moju sortimentnú skladbu ? Ako presvedčím zákazníka o mojej výkonnosti ? Aké množstvo a za akú cenu je možné predať ? (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 360)

Ako zhrnutie týchto poznatkov môžeme teda konštatovať, že :

- všetka plánovacia činnosť v oblasti odbytu sa orientuje na podnikateľské ciele.
- plánovanie predpokladá znalosť podrobných informácií o vnútro podnikových skutočnostiach a o okolí podniku. Úlohou výzkumu trhu je dostať potrebné údaje o od-

bytovom trhu, to znamená o zákazníkoch a ich praniach a o konkurentoch s ich ponukou.

- trhy musia byť získavané a obhajované. Vďaka cieľavedomému nasadeniu nástrojov odbytovej politiky (výrobová politika, cenová politika, komunikačný mix, distribúcia) sa každý podnikateľ snaží získať predstih v súťaži s konkurenciou.

(Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 360)

2.2 Segmentácia trhu

Ako segmentáciu trhu označujeme rozdelenie celkového trhu na jednotlivé menšie skupiny kupujúcich. Tieto skupiny spotrebiteľov nazývame segmenty. Segmenty by mali byť vnútorne čo najviac homogénne (podobné), ale navzájom by mali byť čím viac heterogénne (rozdielne).

Hlavným účelom segmentácie trhu je vytváranie štruktúr podľa skupín zákazníkov. Zákazníci ako celok nevytvárajú žiadnu uzatvorenú jednotku, ale jednotlivci z ktorých sa tento celok skladá sa odlišujú napríklad pohlavím, vekom, príjmom, povoláním, miestom bydliska, potrebami a tak ďalej.

Segmentácia trhu je založená na skúmaní týchto rozdielov a na základe nich je trh rozdeľný do jednotlivých segmentov. Vedľajší účel segmentácie trhu spočíva v zvýšení transparentnosti trhu. Predávajúci získava lepšiu predstavu o zložení, štruktúre a situácií na trhu, čo mu umožňuje lepšie predvídať potreby, príležitosti, či riziká. (Wöhe a Kislingerová, 2007, s. 388)

Rozdelenie celkového trhu na jednotlivé segmenty sa môže uskutočniť podľa rôznych kritérií :

- **geografická segmentácia trhu** – zameriava sa napríklad na miesto bydliska, mesto, región, štát a podobne.
- **demografická segmentácia trhu** – tu sa používajú kritériá ako vek, pohlavie, rodinný stav, povolanie, príjmy, stupeň vzdelania, národnosť a tak ďalej.
- **psychografická segmentácia trhu** – používa sa často ako doplnok ku jednej z vyššie uvedených. Ku kritériám patrí štruktúra osobnosti (autoritatívnosť, hospodárnosť, ctižiadostivosť, a tak ďalej) a životný štýl kupujúceho. Tento typ seg-

mentácie v dnešnej dobe využíva stále viac podnikov a snaží sa tak prispôbiť svoje výrobky a služby rysom osobnosti a životnému štýlu.

- **segmentácia trhu na základe správania** – V tomto prípade sa využívajú znaky ako vernosť značke, postoje, nákupné správanie a podobne.

Prostredníctvom segmentácie trhu môže predávajúci uskutočňovať odbytovú politiku zameranú na určitý segment trhu. Na jeden alebo viac segmentov sa môže predávajúci sústrediť a zlepšiť alebo upevniť tak svoju konkurencieschopnosť. (Wöhe a Kislíngerová, 2007, s. 389)

2.3 Náklady a výnosy

Náklady a výnosy sú položky, ktoré veľmi úzko súvisia s tržbami a predovšetkým s tvorbou zisku. Práve rozdiel týchto dvoch položiek totiž tvorí výsledok hospodárenia podniku. V prípade, že je výsledok hospodárenia kladný, jedná sa o zisk a v prípade, že je záporný, hovoríme o strate.

2.3.1 Náklady

Náklady definujeme ako peňažné čiastky, ktoré podnik vynaložil na získanie výnosov. Náklady predstavujú spotrebu výrobných činiteľov, ktoré sú nutné na produkciu výkonov. Predpokladom pre účinné a efektívne riadenie nákladov je ich podrobnejšie členenie.

Druhovú členenie nákladov

Činitele vstupujúce do reprodukčného procesu z vonkajšieho prostredia označujeme pri prvotnej spotrebe za nákladové druhy. Tými základnými sú :

- spotreba materiálu
- spotreba a použitie externých služieb
- mzdové a ostatné osobné náklady vrátane SP a ZP pracovníkov
- odpisy hmotného a nehmotného investičného majetku
- finančné náklady

Tieto nákladové druhy sú prvotné, časovo rozlíšené a externé. Informácie o týchto nákladoch majú význam pre podnik ako celok vo vzťahu k dodávateľom.

Nákladové druhy sú následne členené do troch skupín, v ktorých sú uvádzané aj vo výkaze zisku a strát :

- **prevádzkové náklady**
- **finančné náklady**
- **mimoriadne náklady**

(Vochozka a Mulač, 2012, s.77)

Účelové členenie nákladov

Cieľom tohto členenia je rozdeliť celkové náklady podľa účelu, na ktorý sú vynaložené.

Náklady majú v tomto členení dve podoby :

- **odpovednostné členenie nákladov** – základom je vzťah nákladov ku určitému vnútro podnikovému útvaru. Tieto útvary nazývame hospodárske strediská a sú pevne stanovené v organizačnej štruktúre podniku. Ich riadenie je založené na samostatnom sledovaní a vykazovaní hodnotových výsledkov.
- **kalkulačné členenie nákladov** – základom tohoto členenia je priradenie nákladov ku výkonom alebo jeho časti. Pre priradenie nákladov jednotlivým úkonom je potrebné ich ďalšie rozdelenie do dvoch základných skupín a to na :
 - priame náklady – je možné ich rozpočítať na kalkulačnú jednotku.
 - režijné náklady – ich rozpočítanie na kalkulačnú jednotku nieje možné.

(Vochozka a Mulač, 2012, s.79)

Členenie nákladov podľa závislosti na objeme výkonov

Jednotlivé nákladové položky môžeme členiť aj podľa toho ako závisia na zmenách objemu výkonov. V tejto súvislosti sa náklady členia na :

- **náklady fixné** – tieto náklady zostávajú v určitom intervale veľkosti produkcie konštantné a na zmeny objemu produkcie nereagujú. Typickým príkladom týchto nákladov sú odpisy dlhodobého majetku, mzdy administratívnych pracovníkov alebo úroky.
- **náklady variabilné** – Tieto náklady reagujú na zmenu veľkosti objemu výkonov. Do tejto skupiny patrí napríklad spotreba materiálu, mzdy robotníkov alebo spotreba energie.

Celkové náklady sa teda skladajú z dvoch zložiek a vypočítame ich ako súčet fixných a variabilných nákladov. Ďalej platí, že celková výška variabilných nákladov je daná ako súčin jednotkových variabilných nákladov a veľkosti produkcie. Nákladová funkcia teda vyzerá nasledovne :

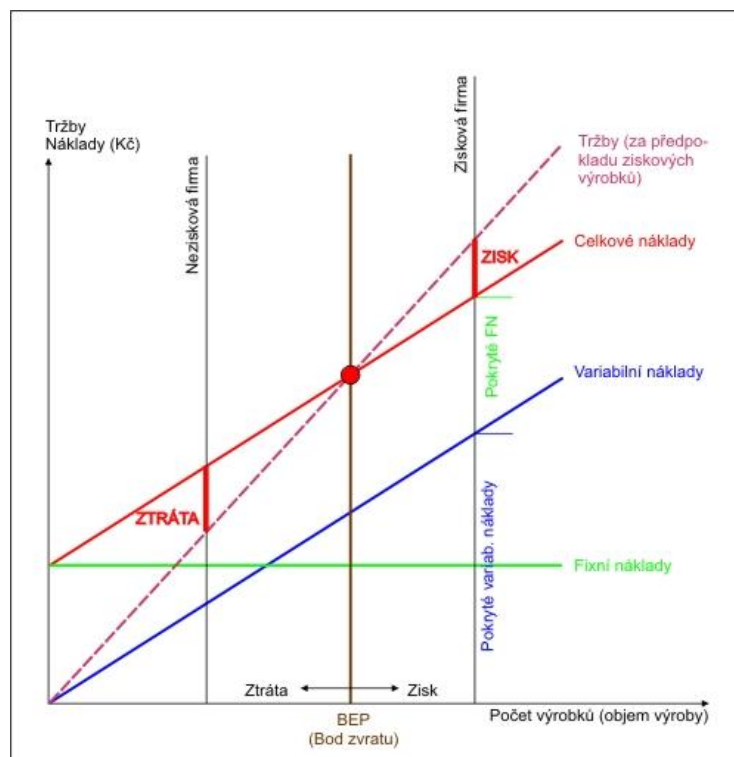
$$TC = FC + v \cdot Q$$

Kde :

- TC sú celkové náklady
- FC sú fixné náklady
- VC sú variabilné náklady na 1 ks
- Q je objem výkonov

Tento uvedený tvar predstavuje veľmi dôležitý nástroj pre modelovanie nákladov podniku v závislosti na objeme produkcie. Je to hlavne z toho dôvodu, že taktiež výnosy (tržby) podniku vykazujú závislosť na objeme produkcie. (Vochozka a Mulač, 2012, s.80)

Tento nástroj sa nazýva **bod zvratu** a vyjadruje závislosť medzi nákladmi, objemom výkonov a tržbami podniku.



Obr. 2 Graf – Bod zvratu (Synext, ©2008)

Z definície bodu zvratu vyplýva rovnosť celkových tržieb a celkových nákladov :

$$TR = TC$$

Kde :

- TR – celkové tržby (Total Revenue)
- TC – celkové náklady (Total Costs)

Pri predpoklade, že všetky výrobky sa podarí predat' a že podnik vyraba na základe dopytu na trhu, môžeme rovnicu bodu zvratu rozpisat' ako :

$$p \cdot Q = FC + v \cdot Q$$

Kde :

- p – predajná cena za 1 ks
- FC – fixné náklady
- v – variabilná náklady
- Q – množstvo vyprodukovaných výkonov

Ak z rovnice vyjadríme Q, teda množstvo vyprodukovaných výkonov, dostaneme vzťah pre výpočet bodu zvratu, teda veľkosti produkcie, pri ktorej je zisk rovný nule :

$$Q_{BZ} = \frac{FC}{p - v}$$

Kde :

- Q_{BZ} – Veľkosť produkcie, pri ktorej je dosiahnutý bod zvratu (Break-Even Point)
- p – predajná cena
- FC – fixné náklady
- v – variabilné náklady na 1 ks

Rozdiel medzi cenou a variabilnými nákladmi sa nazýva **príspevok na úhradu fixných nákladov a zisku** (krycí príspevok). (Vochozka a Mulač, 2012, s.81)

2.3.2 Výnosy

Výnosy definujeme ako peňažné čiastky, ktoré podnik nadobudol z titulu svojich činností za určité obdobie. Podobne ako náklady, aj výnosy sú členené druhovo a účelovo.

Druhové členenie nákladov je opäť totožné s členením, ktoré sa nachádza vo výkaze zisku a strát. Výnosy sa v tomto prípade delia na :

- prevádzkové výnosy – tržby za predaný tovar, zmena stavu výrobkov, tovar a nedokončená výroba, aktivácia výkonov vlastnej výroby, výnosy z predaja zásob.
- finančné výnosy – získané z finančných investícií.
- mimoriadne výnosy – získané napríklad predajom odpísaných strojov.

Účelové členenie výnosov spočíva v ich priradení ku konkrétnym výkonom, ktoré ich dosiahnutie umožnili. (Vochozka a Mulač, 2012, s.83)

2.4 Tržby

Tržby predstavujú najvýznamnejšiu zložku výnosov podniku. V podniku tvoria rozhodujúci a najvýznamnejší finančný zdroj, slúžiaci k úhrade výnosov rôzneho druhu. Medzi rozhodujúce faktory, ktoré ovplyvňujú výšku tržieb patrí fyzický objem výroby, sortimentná skladba predaja, cena výkonov, spôsob fakturácie a doba úhrady faktúr.

Výkon tržieb za určité obdobie je daný súčinom predajnej ceny a predaného množstva :

$$T = p \cdot Q$$

Kde :

- T – tržby
- P – cena za jeden výrobok
- Q – množstvo predaných výrobkov

Zo vzorca je zrejmé, že podnik môže dosiahnuť zvýšenie svojich tržieb dvoma spôsobmi :

- zvýšením ceny produktu – **kvalitatívny rast obratu**
- zvýšením množstva predaného tovaru – **kvantitatívny rast obratu**

Najčastejšia a najefektívnejšia je kombinácia oboch týchto vplyvov. Avšak spôsobov na to, ako si môže podnik zabezpečiť vyššie tržby, je hneď niekoľko. Medzi ne patrí napríklad

zvyšovanie kvality výkonov, zavádzanie nových výrobkov, zvyšovanie kvality služieb, účinná reklama, voľba vhodnej sortimentnej štruktúry podľa požiadavkov trhu, optimalizácia objemu produkcie či vhodná cenová politika. Pre väčšinu podnikov je ale zvyšovanie predajných cien dlhodobým procesom. V krátkodobom hľadisku by mohli týmto krokom stratiť svoju konkurencieschopnosť.

Môžeme z toho teda vyvodit' záver, že tržby sú v krátkodobom hľadisku závislé iba na zvyšovaní objemu predaného tovaru. Tržby sa tak stávajú lineárnou funkciou predaného množstva. Špecifický problém potom tvorí plánovanie tržieb, ktoré je výrazne zložitejšie ako plánovanie nákladov. Ako predajná cena, tak aj predané množstvo totiž niesú len v rukách manažmentu podniku, ale odrážajú predovšetkým reakciu trhu. Plánovanie tržieb je teda v podstate plánovaním chovania subjektov na trhu, pričom musí byť zohľadnený vývoj celej rady ďalších faktorov, ktorých budúci priebeh je taktiež neznámy. (Vochozka a Mulač, 2012, s.84)

Výšku tržieb podniku ovplyvňujú viaceré faktory. Práve analýza týchto faktorov je kľúčovým prvkom tejto práce v praktickej časti. Na každý podnik, ktorý funguje na trhu vplývajú viaceré činitele, ktoré ovplyvňujú ako počet zákazníkov, tak aj objem predaja.

Tieto faktory môžeme rozčleniť na :

- **makroekonomické faktory** - medzi tieto faktory patria ukazovatele ako národný produkt hospodárstva, miera inflácie alebo spotrebné výdaje domácností.
- **mikroekonomické faktory** – tieto faktory zahŕňajú napríklad cenu a kvalitu produktov, konkurenciu, veľkosť obchodnej siete, lokalizáciu predajní alebo marketingové aktivity spoločnosti.

2.5 Zisk

Výnosy a náklady je potrebné posudzovať vo vzájomnom kontexte. Obidve tieto položky sú v súhrnnom zobrazení uvedené vo výkaze zisku a strát podniku, ktorý sa taktiež nazýva aj výsledovka. V nej sú zachytené všetky výnosy a náklady za príslušné obdobie. Rozdiel medzi nimi tvorí výsledok hospodárenia pred zdanením (**hrubý zisk**). Po očistení hrubého zisku od dane získavame výsledok hospodárenia za účtovné obdobie, taktiež nazývaný **čistý zisk**. Je to jeden z kľúčových ukazovateľov úspešnosti podniku za sledované obdobie. Ak výnosy prevyšujú náklady, vzniká zisk. Ak sú výnosy nižšie ako náklady, podnik dosahuje straty. (Vochozka a Mulač, 2012, s.85)

Zisk ma viacero funkcií, medzi ktoré patria :

- je motívom podnikania.
- je rozhodovacím kritériom pri riadení podniku.
- je finančným zdrojom pre rozvoj podniku.
- je základom pri rozdeľovaní dôchodkov.
- je základom pre motiváciu zamestnancov.

Z uvedeného vyplýva, že zvyšovanie zisku je možné dvomi spôsobmi a to sú :

- znižovanie nákladov.
- zvyšovanie výnosov.

Nie je však možné v podniku bezhlavo znižovať náklady a očakávať zvyšovanie zisku rovnako, ako nie je možné produkovať výrobky, z ktorých plynú vysoké výnosy s nízkymi nákladmi. V tejto súvislosti je potrebné zmieniť pojem **hospodárnosť**.

Hospodárnosť je taká výška nákladov, pri ktorej podnik dosahuje požadované výstupy s čo najmenším množstvom vynaložených zdrojov. Hospodárnosť má dva základné prejavy :

- úspornosť
- účinnosť

(Vochozka a Mulač, 2012, s.85)

Úspornosť nastáva v okamihu, keď sú požadované výstupy dosiahnuté s čo najnižším množstvom zdrojov. Prejavuje sa ako reálne zníženie absolútnej výšky nákladov.

Účinnosť sa na druhej strane prejavuje ako situácia, kedy sa pri konštantnom vynaložení nákladov maximalizuje objem výkonov. Pri tomto postupe sa prejavuje relatívne znižovanie nákladov na jednotku produkcie.

V praxi najčastejšie dochádza ku kombinácií oboch postupov, čo vedie ku znižovaniu priemerných nákladov vynaložených na jednotku výroby. (Vochozka a Mulač, 2012, s.85)

2.6 Rozhodovanie o cene výrobku

Cena je jeden z rozhodujúcich faktorov, ktoré vplývajú na zákazníka a ovplyvňujú jeho rozhodovanie o prípadnej kúpe daného výrobku. V ekonomickej teórii je cena definovaná ako **špecifická forma výmennej hodnoty tovaru vyjadrená v peniazoch**.

Cena vzniká na trhu a je výsledkom pôsobenia ponuky a dopytu. Pretože sa však v dôsledku neustálych zmien v ponuke a dopyte ceny tovaru na určitých trhoch odchyľujú od rovnovážnej ceny, musí byť v podniku riešená otázka stanovenia ceny výrobkov a jej zmeny počas celého životného cyklu výrobku. Je nutné si uvedomiť aj fakt, že cena je nástrojom marketingu, pomocou ktorého je ovládaná ponuka aj dopyt. Vzhľadom k tomu nemá výrobca úplnú voľnosť pri jej stanovení. Každý zákazník sa chová racionálne a pomeruje si cenu a očakávanú hodnotu výrobku alebo očakávaný úžitok. Tá totiž poskytuje zákazníkovi nielen informáciu o nákladoch na výrobu, ale aj o vlastnostiach a kvalite, ktoré by mal od výrobku či služby očakávať. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 209)

Avšak rozhodovanie zákazníka často ovplyvňujú iné faktory ako napríklad značka. Vyššia cena by ale mala znamenať vyšší úžitok. V dôsledku pôsobenia týchto vplyvov má ambivalentný efekt. To znamená, že na jednej strane zákazníka vysoká cena odradzuje od kúpi ale na strane druhej naznačuje vyšší úžitok, čím zase dopyt zvyšuje. Tu zohráva veľkú rolu aj citlivosť zákazníkov na zmenu ceny, takzvaná **cenová elasticita dopytu**. Cena a jej úroveň je pochopiteľne vzťahovaná aj na cenovú úroveň ekonomiky. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 210)

Cena taktiež ovplyvňuje rozhodovanie podniku o tom, či produkt zaradiť do výrobného programu alebo či ho v ňom aj naďalej udržiavať. Taktiež je dôležitým faktorom pri strete s konkurenčnými produktami. Cenovú tvorbu je potrebné vnímať komplexne. Napríklad z pohľadu produktovej rady, kde niektoré produkty môžu byť aj stratové v prípade, ak to prináša efekt celej produktovej rade. Podobne je tomu aj z hľadiska životného cyklu výrobku, kedy počiatočné náklady na výskum a vývoj sú neskôr vyvážené vysokým ziskom v období maximálneho predaja. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 210)

Dolný limit ceny tvoria medzné náklady. Zámery cenovej politiky sú odvodené od cieľu podniku, ktorý chce dosiahnuť. Ku typickým stratégiám patrí **stratégia zavádzacích cien**, **stratégia „zbierania smotany“**, **stratégia prelomu** alebo **stratégia prémieová**.

Z toho je možné vyvodit' záver, že optimálna cena berie do úvahy nákladovú stránku, dopyt, konkurenciu, komunikačný obsah, krátkodobé a dlhodobé súvislosti ceny a marketingový koncept firmy a značky. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 209-211)

Základné koncepty rozlišujú tieto spôsoby stanovenia cien :

- **nákladovo orientovaná cena** – základom je úroveň nákladu, ku ktorému je pripočítaná zisková prirážka.
- **dopytovo orientovaná cena** – základom je hodnota vnímaná zákazníkom.
- **konkurenčne orientovaná cena** – podnik vychádza z cien konkurencie, ktoré si upraví podľa svojej potreby.

Do konečného stanovenia ceny sú navyše započítavané ďalšie faktory, ako napríklad poskytovanie množstevných, vernostných alebo sezónnych zliav, náklady dopravy alebo poistného, odpočet pri vrátení starého výrobku a podobne. Finálna cena by mala odrážať cenovú politiku spoločnosti, od ktorej celý proces začína. Samotný proces je teda komplexným prepojením všetkých vyššie uvedených postupov. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 209-211)

2.7 Metódy finančnej analýzy

Finančná analýza slúži ku komplexnému zhodnoteniu finančnej situácie v podniku. Priebežná znalosť tejto situácie pomáha manažérom a riadiacim pracovníkom vo firme v rozhodovaní. Výsledky finančnej analýzy sa vzťahujú k minulosti, ale pomáhajú pri odhade a prognózovaní budúceho vývoja.

Výsledky slúžia nielen pre vlastné potreby firmy, ale aj pre užívateľov, ktorí niesú súčasťou podniku, ale sú s ním spätí inak, napríklad hospodársky, finančne a podobne. Nieje teda potrebná iba pre manažérov, ale aj pre investorov, obchodných partnerov, štátne inštitúcie, zamestnancov, auditorov, konkurentov, burzových maklérov a v neposlednej rade aj pre odbornú verejnosť. (Marinič, 2008)

Avšak témou tejto práce nieje finančná analýza, ale analýza faktorov, ktoré vplývajú na obrat. Preto budú v tejto práci použité iba niektoré poznatky a metódy.

2.8 Zdroje informácií pre finančnú analýzu

Základný zdroj dát ako pre finančnú analýzu, tak aj pre analýzu obratu predstavujú finančné výkazy podniku. Sú nimi súvaha, výkaz zisku a strát, výkaz cash flow a príloha. Mnoho cenných informácií pre analýzu poskytuje taktiež výročná správa.

Najlepši prístup k informáciám má interný analytik firmy, ktorý si všetky potrebné informácie ľahko zaistí. V horšej situácii sa však nachádza externý analytik, ktorý sa musí uspokojiť s verejne prístupnými informáciami. Tieto dáta bývajú ale často agregované alebo neúplné. (Scholleová, 2012, s. 13)

2.8.1 Súvaha

Je to základný účtovný výkaz každého podniku, ktorý informuje o tom, aký majetok podnik vlastní a z akých zdrojov je tento majetok financovaný. Súvaha je rozdelená na dve hlavné časti, ktoré sa musia navzájom rovnať. Sú to aktíva a pasíva. Pod aktívami podniku rozumieme majetkovú štruktúru podniku a finančná štruktúra podniku je zase zachytená na strane pasív. (Knápková a Pavelková, 2009, s. 23)

2.8.2 Výkaz zisku a strát

Základnými položkami výkazu zisku a strát sú výnosy a náklady. Pod výnosmi rozumieme peňažné čiastky, ktoré podnik získal zo svojich činností za dané obdobie bez ohľadu na to, či došlo ku ich inkasu. Za náklady považujeme peňažné čiastky, ktoré podnik v danom období vynaložil na získanie výnosov, bez ohľadu na to, či došlo ku ich zaplateniu. Výsledok hospodárenia potom tvorí rozdiel medzi výnosmi a nákladmi daného podniku za zúčtovacie obdobie. (Knápková a Pavelková, 2009, s. 37)

2.8.3 Výkaz Cash flow

Výkaz zisku a strát zaznamenáva kategórie majetku a kapitálu k určitému okamžiku. Výkaz zisku a strát hovorí o vzniku výnosov a nákladov za dané účtovné obdobie ale bez ohľadu na to, či vznikajú reálne príjmy alebo výdaje. Z toho dôvodu nastáva časový nesúlad medzi nákladmi, výnosmi, príjmami a výdajmi. Práve tento problém rieši výkaz cash flow. Podstatou tohoto výkazu je zmena stavu peňažných prostriedkov podniku. Výkaz cash flow vysvetľuje prírastky a úbytky peňažných prostriedkov a uvádza aj dôvody, kvôli ktorým ku nim došlo. (Knápková a Pavelková, 2009, s.47)

2.9 Horizontálna analýza

Táto analýza je taktiež nazývaná analýzou vývojových trendov. Slúži k posúdeniu vývoja hodnôt v priebehu času a zmien jednotlivých ukazovateľov (v tomto prípade tržieb) v sledovanom období. Z časových rád je potom analytik schopný skúmať priebeh a jednotlivé faktory, ktoré mali zásadný vplyv na zmeny. Taktiež je možné odhaľovať dlhodobé trendy jednotlivých položiek. (Knápková a Pavelková, 2009, s. 68)

Cieľom tejto analýzy je okrem iného aj porovnať nárast či pokles položiek skúmanej firmy s konkurentnými spoločnosťami. Vzorec na výpočet absolútnej a relatívnej zmeny je nasledujúci :

$$\text{absolútna zmena} = U_t - U_{t-1}$$

$$\text{relatívna zmena} = \frac{U_t - U_{t-1}}{U_{t-1}}$$

(Knápková a Pavelková, 2009, s.68)

2.10 Analýza rentability tržieb

Ukazovatele rentability patria medzi pomerové ukazovatele. To znamená, že jednotlivé absolútne hodnoty sa stavajú do vzájomných pomerov. Rentabilita tržieb (Return on Sales ROS) ukazuje, koľko korún zisku podnik utvorí z jednej koruny tržieb. Čím vyššia hodnota tohoto ukazovateľa, tým je lepšia situácia pre podnik. Ak sa tento ukazovateľ vyvíja dobre, dá sa predpokladať, že sa situácia bude podobne vyvíjať aj v ostatných ukazovateľoch rentability. To je hlavný dôvod dôležitosti tohoto finančného ukazovateľa. Vzorec na výpočet rentability tržieb má nasledujúcu podobu :

$$ROS = \frac{\text{Zisk pred zdanením}}{\text{Tržby}}$$

(Knápková a Pavelková, 2009, s.96)

3 MARKETING

Marketing môžeme charakterizovať ako umenie a vedu výberu cieľových trhov, získavanie, udržiavanie a rozširovanie počtu zákazníkov a taktiež vytváranie, poskytovanie a zdieľovanie lepšej hodnoty pre zákazníka. Marketingová komunikácia je komplexné prepojenie s trhom na úrovni komerčnej komunikácie, propagácie a reklamy. Okrem týchto komunikačných nástrojov so zákazníkom sa do marketingovej komunikácie zahŕňa aj osobný predaj a obal. (Jobber a Lancaster, 2001)

Pre reklamu existujú rôzne definície ale pravdepodobne najvýstižnejšia definuje reklamu ako komunikáciu medzi zadávateľom a tým, komu je produkt či služba ponúkaná, prostredníctvom nejakého média s komerčným cieľom. Reklama vo svojej podstate má za úlohu informovať, presvedčať a predávať. (Čo je reklama, ©2011)

3.1 Médiá využívané v reklame

Médiá, ktoré sú používané v reklame sa stávajú nositeľmi propagačného posolstva. Umožňujú prevedenie a prenos propagačného prostriedku v určitom mieste a v určitom čase. Voľba vhodného média je do značnej miery daná charakterom ponúkaného výrobku či služby. Vhodné kombinovanie týchto médií patrí ku hlavným zásadám účinnej reklamnej kampane. Použitím viacerých rozličných typov sa dosiahne efektívnejšie zasiahnutie reklamou, než by sme dostali prostredníctvom jediného média. Je to z toho dôvodu, že každé médium spravidla zasahuje určitú časť obyvateľstva, ktorá tvorí jeho okruh poslucháčov, divákov či čitateľov. (Postler, 2003, s. 13)

Členenie médií z hľadiska dosahu :

- masové médiá – televízia, rozhlas, tlač, kino, ...
- špecifické médiá – billboard, bigboard, dopravné prostriedky MHD, reklamné lavičky, reklamné predmety, ...

Členenie z hľadiska pôsobenia na emócie človeka :

- teplé médiá – televízia, rozhlas, kino, telefón, ...
- studené médiá – tlač, billboard, dopravné prostriedky MHD, reklamné predmety, ...

Teplé a studené médiá sa odlišujú tým, že teplé médiá dokážu intenzívnejšie pôsobiť na emócie človeka a obvykle pôsobia na viacero ľudských zmyslov. Pôsobí tu obraz, zvuk,

hudba, slovo a podobne. Medzi negatíva teplých médií ale patrí nemožnosť prenosu veľkého množstva informácií alebo závislosť úspechu reklamy na expozícií. (Postler, 2003, s 15)

Propagačné média existujú :

- elektronické – televízia, rozhlas, kino, internet, ...
- klasické – tlač (noviny, časopisy), billboardy, dopravné prostriedky MHD

Budúcnosť médií spočíva práve v elektronickej forme médií a tak v poslednej dobe dochádza u niektorých z klasických médií ku elektronizácií. (Postler, 2003, s 16)

3.2 Internetová reklama

Hlavným cieľom internetovej reklamy na českom a slovenskom trhu je maximálizácia obratu a návratnosť investícií. Reklama na internete ma viacero foriem. Najzákladnejšie sú rôzne bannery a nápisy na webových stránkach, ktoré majú za úlohu upútať pozornosť návštevníkov.

V súčasnej dobe sa už využívajú pokročilejšie typy reklám a propagácie na internete. Medzi ne patrí napríklad reklama vo výsledkoch vyhľadávania. Pre túto formu reklamy sú dostupné služby AdWords od spoločnosti Google alebo Sklik od spoločnosti Seznam. Tieto dve spoločnosti zároveň prevádzkujú dva najpoužívanejšie vyhľadávače v Českej republike. (Baťa, ©2013)

Pri inzerovaní so službou AdWords sa reklama môže vyskytnúť na rôznych miestach po celom internete na základe toho, ako si užívateľ zvolí jej cielenie a typ reklamy. Tieto reklamy sa môžu zobrazit' :

- v službe Vyhľadavanie Google a na iných vyhľadávacích stránkach
- na webových stránkach, ktoré používatelia navštívia
- v mobilných telefónoch alebo tabletoch a iných zariadeniach
- používateľom v určitej geografickej polohe alebo hovoriacim určitým jazykom
- špeciálnemu publiku

(AdWords, ©2013)

Podobný program ponúka aj český Seznam, ktorého názov je Sklik. Jeho podstata je veľmi podobná spomínanému programu AdWords od spoločnosti Google a taktiež podporuje reklamu vo vyhľadávaní a na najnavštevovanejších weboch českého internetu.

Ďalším moderným nástrojom propagácie na internete je remarketing. Je to funkcia, ktorá oslovuje ľudí, ktorí už navštívili dané stránky a zobrazuje im tak relevantné reklamy v čase, keď navštevujú iné stránky v reklamnej sieti Google. Ak napríklad užívatelia odídu zo stránok e-shopu bez toho, aby si niečo kúpili, remarketing pomáha nadviazať kontakt s týmito zákazníkmi v čase keď si prehliadajú ostatné webové stránky. Je dokonca možné zobraziť im pútavú správu alebo ponuku, vďaka ktorej sa môžu vrátiť a dokončiť nákup. (AdWords, ©2013)

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 PREDSTAVANIE SPOLOČNOSTI BAŤA

4.1 Základné údaje

- Obchodný názov : Baťa, akciová spoločnosť
- Sídlo spoločnosti : 762 22 Zlín, Dlouhá ul. 130
- IČ : 44268050
- Právna forma : akciová spoločnosť
- Základný kapitál 817 257 000 Kč
- Akcie : 817 257 ks
- Nominálna hodnota akcie : 1 000 Kč
- Akcionári : International Footwear Investment, BV,
Amsterdam, Holandsko
- Predmet podnikania : Výroba a maloobchod s obuvou, koženým tovarom a cestovnou batožinou; predaj pončochového tovaru

(Baťa a.s., 2012)

4.2 História firmy

Pri zrode spoločnosti Baťa stáli v Zlíne v roku 1894 traja súrodenci pochádzajúci z rodiny s dlhodobou obuvníckou tradíciou. Antonín, Anna a Tomáš Baťa zakladajú firmu s pôvodným názvom A. & T. Baťa.

Onedlho po založení spoločnosti, v roku 1895 sa vedenia spoločnosti ujíma Tomáš Baťa. Jeho brat Antonín odchádza na vojnu a sestra Anna spoločnosť opúšťa.

Tomáš Baťa v roku 1897 predstavil svoj prevratný model topánok – „baťovky“. Bola to plátená obuv, ktorá bola vďaka nízkej cene dostupná aj chudobným ľuďom. Tomáš Baťa aj naďalej preukazoval svoje nadanie v riadení spoločnosti a postupne dochádza vo firme Baťa k obrovskému nárastu výroby.

V roku 1905 spoločnosť zamestnávala 250 zamestnancov a vyrábala cez 2 200 párov topánok denne. Firma Baťa bola jedinečná tým, že dokázala pružne a rýchlo reagovať na po-

treby zákazníkov. Práve odtiaľ pochádza známe motto Tomáša Bati : „Náš zákazník, náš pán“.

Firma Baťa v roku 1909 vďaka veľkému záujmu o kvalitné topánky a vysokému odbytu dosiahla prekročenie hraníc. Tomáš Baťa zakladá nové predajné agentúry v Nemecku, na Balkáne a na Strednom východe.

Predaj stále rastie a v roku 1917 presahuje hranicu 2 milióny párov za rok. Firma Baťa aj naďalej buduje nové predajne a zamestnáva už viac ako 5000 zamestnancov. V mestách vedľa továrni zakladá školy, nemocnice a stavia obytné domy pre zamestnancov. Takisto poskytuje svojim zamestnancom aj rôzne športové či kultúrne aktivity.

Najväčšie problémy pre Tomáša Baťu nastali v roku 1922 po prvej svetovej vojne. Dochádza k devalvácií meny a znižuje sa tým kúpna sila. Tomáš Baťa podniká riskantný krok a rozbieha marketingovú a reklamnú kampaň s názvom „Baťa drtí drahotu“. Týmto krokom Baťa znížil cenu svojich topánok o 50%.

Od roku 1923 Baťa zavádza nový systém, v ktorom je firma rozdelená na jednotlivé autonómne jednotky. Každá jednotka sa samostatne snaží dosiahnuť zisku a každý vo firme sa tak stáva podnikateľom. Baťa taktiež dbal na vzdelanie a zakladá školy, kde si postupne vychováva svojich budúcich zamestnancov a manažérov.

V roku 1927 produkcia topánok prekračuje hranicu 15 miliónov topánok za rok. V 30. rokoch minulého storočia je Baťa popredným exportérom topánok na svete a zakladá nové továrne v Švajčiarsku, Nemecku, Anglicku, Francúzsku, Juhoslávií, Holandsku, USA a Indii.

V roku 1932 Tomáš Baťa tragicky zomiera pri leteckej nehode. Vedenia spoločnosti sa ujíma jeho mladší brat Jan Antonín Baťa. Pod jeho vedením sa podnik ešte viac rozširuje a začína vyrábať aj pneumatiky, lietadlá či bicykle. Rozširovanie spoločnosti za hranicami naberá stále väčšiu dynamiku.

Baťa v roku 1939 prevádzkuje už 63 spoločností s rôznym podnikateľským zámerom, ale výroba a predaj obuvi stále zostáva tým hlavným. Baťa v tomto období predáva už v 30 krajinách sveta a jeho predaje presahujú hranicu 60 miliónov topánok ročne.

Tomáš Baťa v roku 1940 presúva časť manažmentu do mesta Batawa, blízko Toronta v Kanade. V roku 1945, keď sa k moci dostala komunistická vláda, začína sa znárodňovanie Baťových podnikov vo Východnej Európe. Spoločnosť tak musí budovať svoje posta-

venie na základe pobočiek mimo toto územie. V roku 1960 sa centrála spoločnosti definitívne presúva do kanadského Toronta a spoločnosť aj naďalej expanduje.

V 70. rokoch Baťa rozširuje svoje portfólio o privátne značky a viac sa sústreďuje na maloobchodný predaj. Začínajú sa otvárať veľkoformátové predajne.

V roku 1989 po páde komunizmu je Tomáš Baťa pozvaný do Československa a získava ocenenie národného hrdinu. V Československu sa otvárajú nové predajne s centrálou v Zlíne. Dolní Němčí sa stáva dodnes jediným výrobným miestom v Českej republike.

V nasledujúcich rokoch sa firma Baťa sústreďuje ešte viac na kreativitu, dokonalý produkt a kvalitu svojich výrobkov. V roku 1995 znovu otvára predajne v Rusku, Poľsku, Chorvátsku a Slovinsku a tak upevňuje svoju pozíciu aj o Východnej Európe. Baťa reaguje na zmeny na trhu a pomaly ustupuje od výroby a začína sa sústreďovať hlavne na design, marketing a distribúciu. (Z histórie, ©2013)

4.3 Súčasnosť

4.3.1 Baťa v Českej republike

Spoločnosť Baťa a.s. je najväčším predajcom obuvi v ČR a jej obchodná sieť je tvorená 71 predajňami. Mnohé z predajní boli baťovskými predajňami už v 20. a 30. rokoch minulého storočia. Všetky predajne samozrejme prešli rozsiahlymi rekonštrukciami a modernizáciami, pretože cieľom firmy Baťa je poskytnúť zákazníkovi prvotriedne pohodlie a moderný design, ktorý sa týka nielen predajní ale aj poskytovaných služieb. (O nás, ©2013)

4.3.2 Baťa vo svete

Spoločnosť Baťa prevádzkuje svoju činnosť na celom svete. Jej aktivity na piatich kontinentoch sú riadené štyrmi regionálnymi organizačnými jednotkami (MBU).

Každá z týchto MBU je samostatným podnikateľským subjektom a je tak schopná flexibilnejšie reagovať na potreby trhu a využívať potenciálnych príležitostí pre rast. Každá z týchto MBU sa sústreďuje na prácu, ktorá je špecifická pre danú oblasť.

Štatistiky firmy Baťa :

- 1 milión zákazníkov za deň
- Viac než 40 000 zamestnancov

- 4600 predajní
- Predaj vo viac ako 50 krajinách
- Prevádzka 40 výrobných závodov v 26 štátoch

Obchodné jednotky firmy Baťa (MBU) :

- **Baťa Europe, Lausanne**
- **Baťa Asia Pacific-Africa, Singapore**
- **Baťa Latin America, Mexico**
- **Baťa North America, Toronto**

(O nás, ©2013)

4.4 Portfólium produktov

Portfólium produktov firmy Baťa tvorí hlavne obuv. Firma ponúka modely pánskej, dámskej aj detskej obuvi. Okrem obuvi firma vo svojich predajniach ponúka aj rôzne doplnky ako sú dámske kabelky, pánske tašky, kufre, batohy, peňaženky, rukavice, šály, čapice, opasky, ponožky, dáždniky, punčochový tovar a doplnky pre starostlivosť o obuv.

Väčšinu sortimentu topánok tvorí značka Baťa, ale spoločnosť vo svojich predajniach ponúka aj iné značky ako sú napríklad Bergal, Collonil, Evona, Gabor, Khujo, North Star a mnoho ďalších. Obchodnú sieť Baťa dopĺňujú predajne športovej obuvi Athletes World. Tieto predajne ponúkajú značkovú obuv pre šport a voľný čas. Ponúkaný tovar nesie logá značiek Adidas, Nike, Power, Salomono, Vans, DC Shoes, New Balance, Columbia a Reebok.

Aktuálna ponuka obuvi firmy Baťa je dostupná aj na internete a zákazníci si môžu tovar objednať prostredníctvom dnes mimoriadne obľúbeného e-shopu.

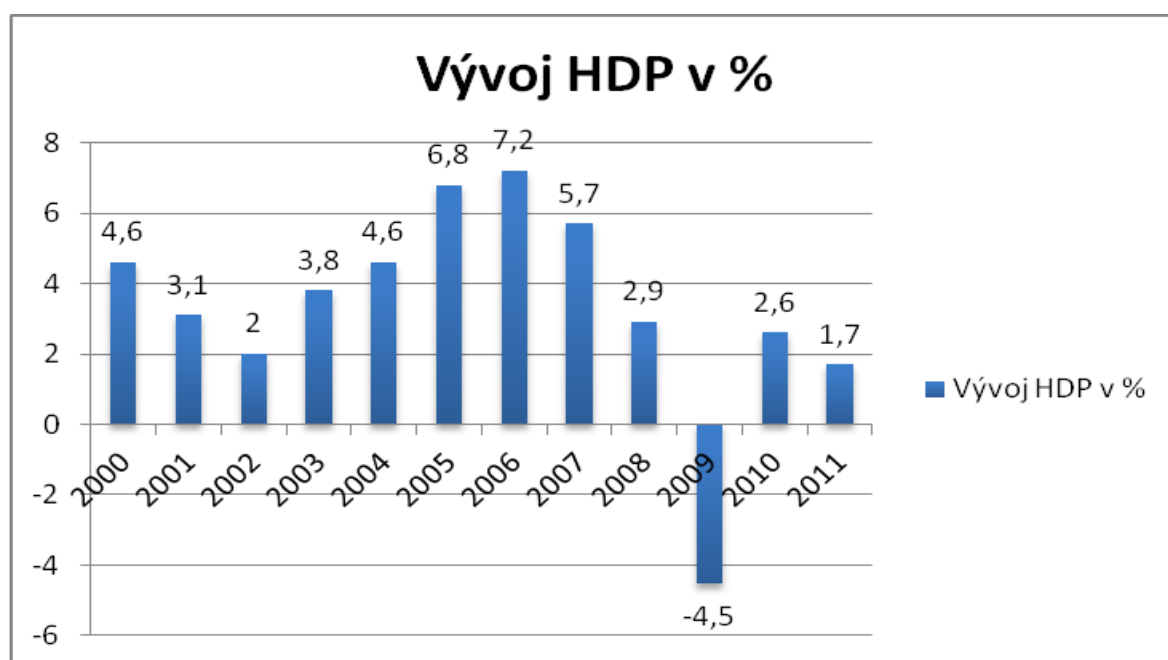
5 ANALÝZA FAKTOROV VPLÝVAJÍCICH NA OBRAT

5.1 Rozbor makroekonomických faktorov ovplyvňujúcich tržby

Všeobecné podmienky v českej ekonomike výraznou mierou vplývajú na obrat spoločností v danej zemi. Medzi tieto faktory patria hlavne vývoj HDP, inflácia a spotrebné výdaje českých domácností. V tejto kapitole budú analyzované spomínané faktory za sledované obdobie v rokoch 2000-2011.

5.1.1 Vývoj HDP

Odzrazom výkonu ekonomiky daného štátu je vývoj reálneho hrubého domáceho produktu. Hodnoty, ktoré nadobúdala v Českej republike v sledovanom období rokov 2000-2011 sú zobrazené v nasledujúcom grafe.



Obr. 2 Graf – Vývoj HDP (vlastné spracovanie dát z ČSÚ)

V roku 2000 začal rásť HDP na 4,6 percentách. V nasledujúcich rokoch zaznamenala česká ekonomika spomalenie rastu ekonomiky. V roku 2002 dosiahol rast reálneho HDP hodnotu iba 2%. Hlavným dôvodom boli povodne, ktoré zasiahli Českú republiku v auguste tohto roku. Česká republika tak zaznamenala aj výpadok tržieb z turistického ruchu. V roku 2003 už česká ekonomika pokračovala v stúpajúcom trende rastu HDP a v nasledujúcich rokoch dosahovala výborných výsledkov. Tieto výsledky v roku 2005 podporila hlavne zvýšená investičná aktivita ekonomických subjektov a domácností či pozitívny vývoj

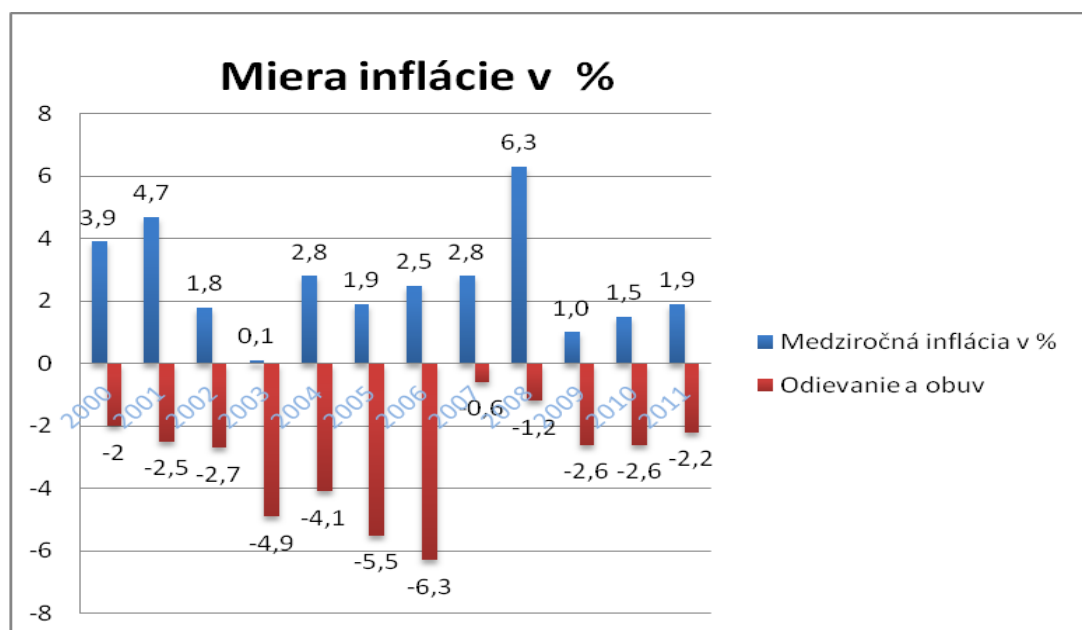
zahraničného obchodu. Na druhej strane v roku 2006 mali kľúčovú rolu v ekonomickom raste výdaje na konečnú spotrebu a tvorba hrubého kapitálu. V tomto roku dosiahol medzioročný rast reálneho HDP svojho maxima a zastavil sa na hodnote 7,2%.

Od roku 2007 sa česká ekonomika nachádzala v zostupnej fáze hospodárskeho cyklu, čo sa prejavuje postupným spomaľovaním ekonomického rastu. Ekonomická kríza v roku 2007 českú ekonomiku ešte naplno nezasiahla, ale pre výrazne exportne orientovanú českú ekonomiku znamenala nemalé problémy.

Ku výraznému spomaleniu ekonomiky došlo až v roku 2008, kedy najvýraznejší prepád bol zaznamenaný v 3. a 4. kvartáli tohto roka. Tu sa naplno prejavil vplyv prichádzajúcej ekonomickej krízy aj v Českej republike. V roku 2009 zaznamenala Česká republika pokles ekonomiky, čo bolo spôsobené naplno sa prejavujúcou globálnou ekonomickou krízou. Opätovné naštartovanie ekonomického rastu nastalo v roku 2010 kedy dosiahol vývoj hodnoty 2,6%. Rast ekonomiky zaistilo hlavne odvetvie spracovateľského priemyslu a obnovovať sa začína aj export krajiny. V poslednom roku sledovaného obdobia pokračoval medzioročný rast ekonomiky o 1,7%.

5.1.2 Miera inflácie

Medzioročná miera inflácie, vyjadruje percentnú zmenu priemernej cenovej hladiny. Tento ukazovateľ má taktiež vplyv na rozhodovanie a výsledky spoločností.



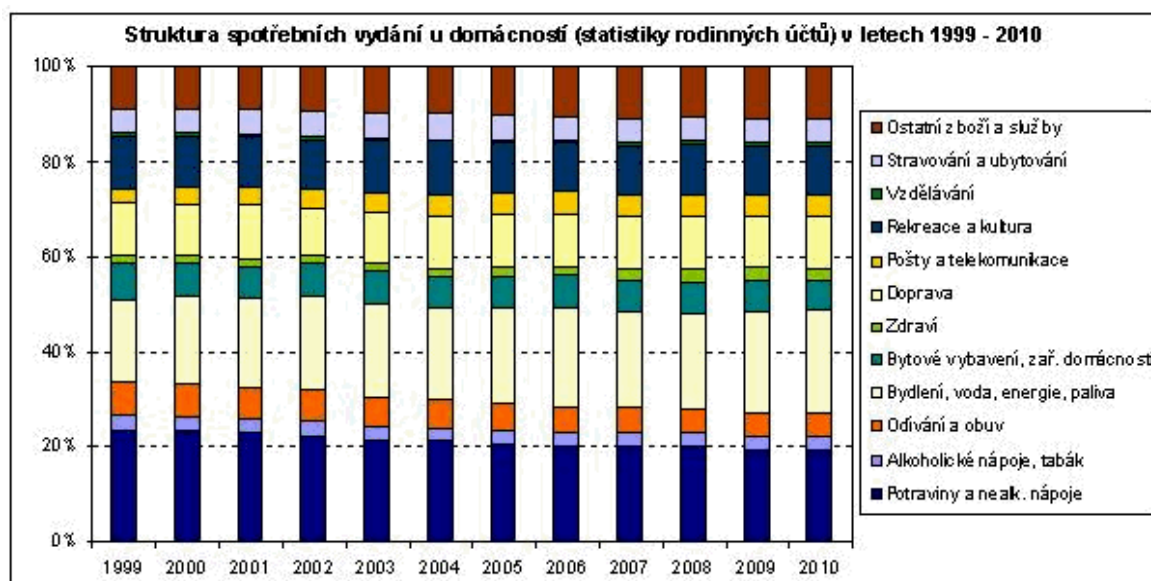
Obr. 3 Graf – Miera inflácie (vlastné spracovanie dát z ČSU)

Priemerná miera inflácie v sledovanom období stúpila v roku 2000 o 3,9% oproti predošlému roku. V nasledujúcom roku inflácia dosiahla ešte o 0,8 bodu vyššiu hodnotu, čo spôsobil predovšetkým rast cien v segmentoch bývania, potravín a nealkoholických nápojov. Ceny plynu v tomto roku stúpili až o 31%. V nasledujúcich rokoch dosiahla miera inflácie rekordných hodnôt a miera 0,1% v roku 2003 bola najnižšia od roku 1990. Priemerná miera inflácie sa v nasledujúcich rokoch ustálila a až do roku 2008 sa pohybovala v rozmedzí 1,9 - 2,8 %. V roku 2008 dosiahla miera inflácie hodnotu 6,3% a kľúčovým segmentom bol opäť segment bývania, nasledovaný segmentom potravín. Vysoký dopad na mieru inflácie v tomto období mali aj reformné opatrenia prijaté českou vládou. Obzvlášť zvýšenie zníženej sadzby DPH, zavedenie ekologických daní, zvýšenie spotrebných daní a zavedenie regulačných poplatkov v zdravotníctve. Inflácia v ďalších rokoch sa už zmiernila a neprekročila hodnotu 2%.

Avšak cenová hladina v segmente odievania a obuvi, v ktorom sa nachádza aj firma Baťa sa uberala opačným smerom. Tento segment každým rokom znižoval celkovú mieru inflácie v republike a cenová hladina obuvi klesala. Najvýraznejší pokles zaznamenala v roku 2006, kedy miera inflácie v tomto segmente dosiahla hodnoty -6,3%.

5.1.3 Spotrebné výdaje českých domácností

Vývoj spotrebných výdajov českých domácností je ukazovateľ, ktorý sleduje hospodárenie súkromných domácností. Jednotkou výberu je hospodáriaca domácnosť. Tento ukazovateľ poskytuje informácie o výške a štruktúre výdajov jednotlivých domácností.



Obr. 4 Graf – Výdaje domácností (Statistika rodinných účtů, ©2011)

Z vyššie uvedeného grafu jasne vyplýva, že domácnosti na začiatku sledovaného obdobia, v roku 2000, vydávali najviac financií na potraviny a nealkoholické nápoje. Štruktúra výdajov sa ale postupom času zmenila a na konci sledovaného obdobia, v roku 2010, domácnosti vydávali najviac svojich financií na bývanie, vodu, energiu a palivá. Je to spôsobené hlavne vysokým rastom cien v segmente bývania, ktorý prekračuje hranicu 20%. Ako bolo spomínané v kapitole, ktorá pojednávala o inflácií, takmer v každom roku bol segment bývania a energie kľúčovým pri zvyšovaní miery inflácie Českej republiky.

Segment, ktorý je pre firmu Baťa zaujímavý je segment odievania a obuvi. Spotreba domácností v tomto segment sa na začiatku sledovaného obdobia pohybovala okolo 7%. Na grafe ale jasne vidieť postupné znižovanie výdajov v tomto segmente. Aj to je dôvodom klesajúcej cenovej hladiny v odiele odievania a obuvi. V roku 2010 sa hranica výdajov domácností v segmente odievania a obuvi pohybuje už iba okolo hranice 5%.

5.1.4 Interpretácia makroekonomických činiteľov

Na záver tejto kapitoly je potrebné zhodnotiť vplyv makroekonomických faktorov na vývoj tržieb v spoločnosti Baťa a.s. za sledované obdobie. V prvých rokoch sa českej ekonomike darilo, HDP dosahovalo vysokých medziročných nárastov a cena v segmente obuvi a odievania klesala. Jediným rokom s negatívnym vplyvom na firmu bol rok 2002, kedy bola Česká republika zasiahnutá povodňami. Vďaka poklesu cestovného ruchu poklesol aj hrubý domáci produkt a s ním aj tržby spoločnosti.

Ekonomika v zemi hneď v nasledujúcich rokoch pokračovala v raste a inflácia v segmente dosahovala výrazných poklesov. Podobne sa darilo aj firme a tržby rástli až do zlomového roku 2008. V tomto roku zasiahla ekonomiku ekonomická kríza. Výsledkom bol medziročný pokles HDP o 4,5% a rekordná miera inflácie na hranici 6,3%. Napriek tomu, že v ďalšom roku nezaznamenala ekonomika opätovný pokles, tržby firmy Baťa klesali ďalej a to až do konca sledovaného obdobia.

5.2 Rozbor mikroekonomických faktorov ovplyvňujúcich tržby

5.2.1 Vývoj konkurencie firmy Baťa

Konkurenciu firmy Baťa v 90-tych rokoch tvorili vo veľkej časti menšie české firmy. Po roku 1993 sa do Českej republiky začali dostávať zahraničné firmy ponúkajúce kvalitnú obuv, ktoré ju dokázali zákazníkom ponúknuť za nižšiu cenu. Jednou z týchto firiem bola

aj firma HUMANIC, ktorá prišla na český trh práve v roku 1993. Od tohto roku začala postupne rozširovať svoju obchodnú sieť. V roku 2000 sa začala táto firma profilovať ako jeden z hlavných konkurentov firmy Baťa. V tomto období sa začína presadzovať trend, že pôvodná silná, česká konkurencia začína byť vytláčaná zahraničnými firmami s väčším kapitálom a väčšími možnosťami.

V roku 2001 sa na poli konkurencie najviac ukazovali obchodné reťazce zahraničných firiem LeHalle a Humanic a svoje postavenie si začala upevňovať aj firma RENO. Pôvodní českí zástupcovia začínajú mať pod tlakom týchto zahraničných „gigantov“ problémy. České firmy ako SVIT alebo Stival, ktoré tvorili konkurenciu pre firmu Baťa sa začínajú pomaly vytrácať z trhu.

V roku 2003 prišiel na český trh ďalší veľký hráč. Bola ním nemecká firma Deichmann, ktorá v najbližších rokoch odštartovala rýchle rozširovanie svojho pôsobenia po celej republike. Počty predajní a tržby bleskurýchle stúpali hlavne vďaka dobre nastolenej stratégii predaja. Firma sa zameriavala na predaj značkovej obuvi za strednú cenu. Naďalej upevňujú svoju pozíciu na trhu aj firmy HUMANIC a RENO a trend ústupu tradičných českých firiem pokračuje.

V ďalších rokoch sa tlakom vysokej konkurencie zvyšuje citlivosť spotrebiteľov na cenu a veľkú rolu v tomto trende zohráva nemecká firma Deichmann, ktorej sa veľmi dobre darí presadzovať sa na trhu.

Spoločnosť Baťa si aj napriek tomu stále drží hodnoty svojich predajov, hlavne vďaka dobre vybudovanému imageu svojej značky a verným zákazníkom. Avšak aj Baťa si začína uvedomovať zvyšujúcu sa citlivosť zákazníkov na cenu a okrem faktoru módnosti a kvality sa dostáva do popredia aj pomer dobrej ceny a hodnoty výrobku.

V nasledujúcich rokoch pokračovalo priestrovanie konkurenčného prostredia na poli predaja obuvi v Českej republike a ako hlavní konkurenti firmy Baťa sa vyprofilovali zahraničné spoločnosti **HUMANIC** a **Deichmann**. (Vlastné spracovanie dát z interných zdrojov)

5.2.2 Cenová úroveň firmy Baťa a jej konkurencie

Cena je jeden z hlavných faktorov, ktorý vplýva na celkové tržby spoločnosti. Cenová hladina jednotlivých firiem je odlišná a táto časť analýzy sa zaoberá porovnaním cenovej

hladiny firmy Baťa s jej priamymi konkurentmi. Pri porovnaní cien boli z každej firmy vybraní reprezentanti, ktorí zastupovali určitý typ obuvi. Pre analýzu boli vybrané 3 typy obuvi.

Ako reprezentačné modely boli vybrané typy topánok, ktoré sú medzi spotrebiteľmi obľúbené a patria medzi najpredávanejšie modely topánok. Prvým typom je pánska spoločenská obuv. Druhým typom porovnávaného tovaru sú dámske lodičky, ktoré sú taktiež veľmi populárne medzi kupujúcimi. Porovnanie tretieho typu obuvi je najobjektívnejšie. Je to totiž model obuvi značky Nike, ktorý predávajú všetky tri spoločnosti.

Ako prvý reprezentant bola vybratá pánska spoločenská obuv. Hlavnou podmienkou pri výbere reprezentanta pre tento typ topánok je to, aby bola obuv vyrobená z kože. Dôvodom prečo bol ako reprezentant vybratý práve tento typ obuvi je ten, že kožená pánska spoločenská obuv, je obuv, ktorej design nieje veľmi rôznorodý. Takmer každá pánska spoločenská obuv, ktorá je vyrobená z kože je podobného designu a cena závisí hlavne na spracovaní, na kvalite a na značke. Z každej firmy bol vybraný model s najnižšou cenou, ktorý zodpovedal vyššie uvedeným požiadavkam a výsledky boli nasledovné :



Obr. 5 – Pánska obuv (Baťa, ©2013; Deichmann, ©2013; HUMANIC, ©2013)

Tab. 1 – Ceny pánskej obuvi (Baťa, ©2013; Deichmann, ©2013; HUMANIC, ©2013)

Firma	Baťa	Deichmann	HUMANIC
Značka	Baťa	Claudio Conti	Genius
Model	CLIMATEC	Business	
Cena	1 399 Kč	899 Kč	999 Kč

Druhým typom topánok, na základe ktorého bola analyzovaná cenová hladina jednotlivých firiem sú dámske lodičky. Ide o ďalší medzi zákazníkmi veľmi obľúbený typ obuvi. Podmienkou pri výbere reprezentantov jednotlivých firiem bol opäť materiál. Zvršok obuvi musel byť vyrobený z kože. Vybrané boli modely designovo veľmi podobné a museli spĺňať vyššie uvedené požiadavky.



Obr. 6 – Dámska obuv (Baťa, ©2013; Deichmann, ©2013; HUMANIC, ©2013)

Tab. 2 – Ceny dámskej obuvi (Baťa, ©2013; Deichmann, ©2013; HUMANIC, ©2013)

Firma	Baťa	Deichmann	HUMANIC
Značka	Baťa	Halle Berry	Lazzarini
Model	Insolia	5th Avenue	
Cena	1399 Kč	1199 Kč	1199 Kč

Tretím typom topánok na základe ktorých bola analyzovaná cenová hladina firiem sú tenisky, ktoré predávajú všetky tri konkurenčné firmy. Tieto tenisky boli vybrané zámerne, keďže všetky tri firmy predávajú obuv značky Nike. Typ tenisiek, ktorých cena bola v tejto analýze sledovaná sa nachádza v predajniach všetkých troch súperiacich firiem a tak tento typ topánok je pre posúdenie cenovej hladiny spoločností najobjektívnejší.



Obr. 7 – Obuv Nike (Baťa, ©2013)

Tab. 3 (Baťa, ©2013; Deichmann, ©2013; HUMANIC, ©2013)

Firma	Baťa	Deichmann	HUMANIC
Značka	Nike	Nike	Nike
Cena	1599 Kč	1399 Kč	1499 Kč

Z tejto kapitoly vyplýva jasný záver. Cenová hladina vo firme Baťa je jednoznačne najvyššia v porovnaní s konkurenciou. Firma sa v tomto prípade nemôže ohraďovať ani najvyššou kvalitou svojej obuvi, keďže cena produktu je vyššia aj v prípade, kedy je kvalita totožná.

5.2.3 Kvalita obuvi Baťa a jej konkurencie

Posudzovať kvalitu obuvi je veľmi zložité. Kvalita obuvi závisí od viacerých činiteľov. Medzi ne patrí materiál, postup pri výrobnom procese, technológia a aj finálna skladba topánky.

Kvalita obuvi firmy Baťa

Firma Baťa používa na výrobu svojich topánok rôzne materiály. Sama firma tvrdí, že neexistuje dokonalejší materiál pre topánky ako je koža. Je to hlavne z toho dôvodu, že koža sa dá natiahnuť a tvarovať aby dobre padla. Zároveň si však udržiava svoje vlastnosti ako sú priedušnosť, tvar a iné charakteristické vlastnosti. Baťa je firma, ktorá sa môže považovať za špecialistu na kožu, keďže patrí ku jednému z najväčších svetových predajcov kožených topánok a tieto topánky vyrába už viac ako 110 rokov. Baťa si starostlivo vyberá iba tú najlepšiu a najkvalitnejšiu kožu. Tá je ďalej podrobená testom a kvalitatívnym skúškam. Tieto výrobky potom nesú pečať BATA WORLD QUALITY LEATHER.

Okrem kože spoločnosť Baťa využíva pri výrobe aj iné materiály ako sú textil a ďalšie syntetické materiály s charakteristickými vlastnosťami. Tieto špeciálne vyvíjané materiály sa používajú hlavne pri špeciálnej pracovnej, športovej alebo turistickej obuvi. Zaisťujú napríklad nepriepustnosť vody, ale zároveň priedušnosť obuvi. Sú taktiež jednoduchšie na údržbu a starostlivosť. (Baťa, ©2013)

Firma Baťa je medzi zákazníkmi známa svojou tradíciou a aj tým, že dbá na kvalitu svojej obuvi. Obuv tejto značky je podľa tvrdenia firmy vyrábaná iba z tých najlepších materiálov a preto je cenová hladina oproti konkurenciám vyššia. Je tomu ale naozaj tak ?

Referencie od zákazníkov na internetových diskusiách niesú pre túto tradičnú značku zrovna pozitívne. Mnohí zákazníci sú sklamaní nízkou kvalitou obuvi. Najčastejšie problémy bývajú so stielkou, ktorá sa odliepa alebo s podrážkou. Nespokojní spotrebiteľia ďalej tvrdia, že dnešná podoba firmy už dávno nieje to, čím sa firma Baťa vo svete preslávila. Kupujúcim sa nepáči ani vysoká cena obuvi, ktorá podľa nich nezodpovedá ponúkanej kvalite a ceny sú podľa nich „baťovské“ iba vďaka cifre 9 na konci čísla.

Pochváliť sa nedá ani reakcia firmy na reklamácie. Spotrebitelia si sťažujú na to, že sa im Baťa pri reklamácií otočila chrbtom s výhovorkou : „nesprávne používaná obuv“. Sťažnosti na kvalitu obuvi od zákazníkov na sociálnych sieťach firma Baťa dokonca cenzuruje a takéto pre firmu „nevhodné“ komentáre pravidelne maže.

Avšak sa nájdu aj zákazníci, ktorí sú s obuvou tejto značky spokojní a sú jej verní. Dôkazom je nepochybne aj úspech vernostného programu Bati. Tretia skupina tvorí zákazníkov, ktorí chodia do predajne Baťa, ale kupujú si tam produkty iných značiek, ktoré spoločnosť vo svojich predajniach taktiež ponúka. (Baťa aneb boty pro každého, ©2013)

Kvalita obuvi firmy Deichmann

Firma Deichmann je spoločnosť, ktorá predáva obuv dodávanú od mnohých výrobcov a značiek. Medzi ne patria značky ako 5th Avenue, Adidas, AM Shoes, Elefanten, Grace-land, Gallus, Medicus, Nike, Puma, Reebok alebo Victory.

Firma Deichmann sa sústreďuje hlavne na to, aby poskytla zákazníkovi kvalitnú obuv za dostupnú cenu. Ceny sa pohybujú v strednej cenovej kategórii a spoločnosť sa tak snaží získať si čo najviac zákazníkov. Z cenovej analýzy je jasné, že firma Deichmann ponúka topánky za výrazne nižšiu cenu ako firma Baťa. Preto sa vynárajú pochybnosti o kvalite materiálu a spracovania tejto obuvi.

Avšak výrobky predávané firmou Deichmann taktiež prechádzajú kontrolami kvality a testami na škodliviny. Spoločnosť spolupracuje s viacerými renomovanými skúšobnými ústavmi v Nemecku ako sú napríklad PFI Germany, Intertek Testing Services, Hermes hansecontrol, SGS a iné. (Humanic, ©2013)



Obr. 8 – skúšobné ústavy (Deichmann, ©2013)

Referencie zákazníkov ohľadom tejto nemeckej spoločnosti na internete sú zmiešané. Nájde sa početná skupina nespokojná s kvalitou a výdržou zakúpenej obuvi. Mnohí zo zákazníkov si ale pripúšťajú, že sa odhodlali ku kúpe topánok hlavne kvôli priaznivej cene v porovnaní s konkurenciou. Nájdu sa ale aj spokojní zákazníci, ktorí tvrdia, že ceny

spoločnosti sú naozaj „ľudové“ a dá sa za ne v predajniach Deichmann kúpiť kvalitná a značková obuv. (Kvalita v prodejnách, ©2013; Recenze, ©2013)

Kvalita obuvi firmy Humanic

Filozofiou predaja spoločnosti Humanic je predávať módne topánky za dostupnú cenu. Humanic sa snaží držať krok s najnovšími trendami kombináciou známych značiek s vlastnými značkami a vytvoriť tak mimoriadnu ponuku portfólia tejto spoločnosti. Táto spoločnosť je podobná firme Deichmann, líši sa ale hlavne tým, že sa viac sústreďuje na najnovšie trendy topánok a dáva tomuto faktoru prednosť pred faktorom najlepšej ceny.

Produkty firmy Humanic taktiež prechádzajú radom testovaní a kontrolovaní. Cenová hladina produktov predávaných v tejto firme je porovnateľná s firmou Deichmann a výrazne nižšia v porovnaní s firmou Baťa.

Avšak recenzie spotrebiteľov na internete sú vo vysokej miere negatívne. Nájdu sa spokojní zákazníci, ale mnoho zákazníkov má problémy s výdržou obuvi. Niektorí zákazníci s najextrémnejšími názormi dokonca prirovnávajú nákup kvalitného páru topánok v tomto reťazci ku výhre v lotérií. (Humanic, ©2013; Kvalita bot Humanic, ©2011;)

Zhrnutie

Značka Baťa má hlavne v Českej republike vybudovaný veľmi dobrý image značky a je považovaná za kvalitnú obuv. Samotná firma takto aj vystupuje a tvári sa ako kvalitná a spoľahlivá firma. Opak je ale pravdou. Jej spotrebiteľia sú sklamaní nízkou výdržou obuvi a rovnako tak aj postojom firmy k následným reklamáciám a sťažnostiam. V tejto analýze neobstáli pozitívne ani konkurenčné firmy, ale tie disponujú nižšou cenovou hladinou.

5.3 Analýza vývoja obratu v porovnaní s konkurenciou

Cieľom tejto kapitoly je skúmať vývoj obratu firmy Baťa a jej konkurencie za pomoci vybraných nástrojov finančnej analýzy. Medzi tieto nástroje patrí hlavne horizontálna analýza a analýza rentability tržieb.

5.3.1 Vývoj tržieb spoločnosti Baťa

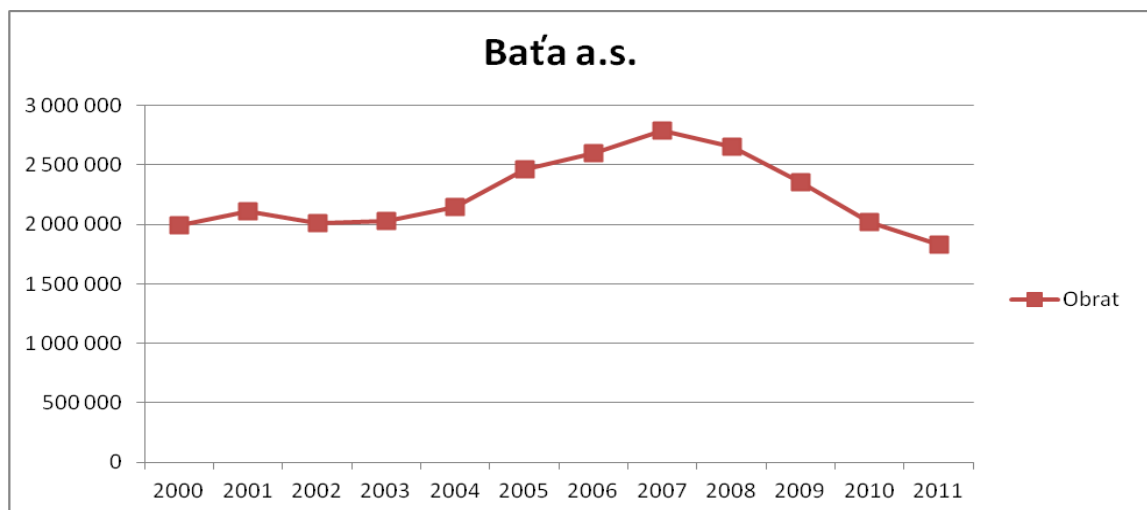
Celkový vývoj a horizontálna analýza tržieb firmy Baťa za toto obdobie je zobrazená v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 4 – Vývoj tržieb firmy Baťa (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Obrat	1 989 175	2 108 248	2 013 511	2 026 796	2 147 760	2 463 738
Relatívna zmena	-	5,99%	-4,49%	0,66%	5,97%	14,71%

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat	2 601 354	2 792 022	2 656 366	2 352 221	2 020 166	1 828 597
Relatívna zmena	5,59%	7,33%	-4,86%	-11,45%	-14,12%	-9,48%

Pre lepší prehľad vývoja boli hodnoty presunuté do nasledujúceho grafu.



Obr. 9 Graf – Obrat Baťa (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)

Začiatok sledovaného obdobia, rok 2000, bol pre firmu Baťa veľmi úspešným. V priebehu roka sa v spoločnosti udialo mnoho personálnych zmien, či už na pozícií generálneho manažéra alebo vo vedení spoločnosti. Napriek tomuto potencionálne destabilizačnému faktoru vykázala firma na konci roka najlepšie výsledky vo svojej novodobej histórii, ktorá sa datuje od roku 1991. Obrat maloobchodnej divízie v tomto roku dosiahol medziročne nárast o 12 % a firma Baťa tak upevnila svoju pozíciu na trhu. Na dobrých výsledkoch firmy sa podieľali aj novo vytvorené predajne typu SuperStore, ktoré mali na obrate podiel až 18%.

Aj v roku 2001 boli všeobecné obchodné podmienky v Českej republike vhodné a to sa odrazilo aj na výsledkoch firmy. Po minuloročnom prudkom raste sa tempo trochu

zmiernilo a dosiahlo medziročne 6%. Obrat firmy tak naďalej rástol, firma pokračovala v expandovaní a upevňovala svoju pozíciu.

Rok 2002 bol poznačený augustovými záplavami, ktoré postihli krajinu. Tým utrpela celá česká ekonomika a odzrkadlilo sa to aj na výsledkoch spoločnosti Baťa. Maloobchodná divízia firmy v tomto roku zaznamenala pokles o 4,5%.

Vývoj tržieb v nasledujúcom roku stagnoval a firma si pripísala iba mierny nárast o 0,6%. Za zmienku ale stoja pokračujúce dobré výsledky predajní typu SuperStore, ktorých podiel na celkovom obrate firmy prekročil hranicu 32%.

V nasledujúcich rokoch sa začala česká ekonomika naplno rozbiehať a miera rastu HDP dosahovala až do roku 2006 každým rokom stúpajúcich hodnôt. Bolo to spôsobené vysokými investíciami a exportom Českej republiky. Podobne sa vyvíjali aj tržby spoločnosti Baťa, ktoré rástli priamo úmerne s vývojom českej ekonomiky. V roku 2006 bolo zavedené clo na ceny usňovej obuvi a na výsledky vplývali aj klimatické podmienky. Veľmi mierna zima v tomto roku a nedostatok snehu spôsobil pokles predaja zimných modelov obuvi. Firma aj napriek týmto destabilizačným faktorom dokázala stabilizovať obrat z predošlého roku.

Tento trend sa firme daril udržať až do roku 2007. Avšak v roku 2008 nastala ekonomická kríza, ktorá poznačila ekonomické prostredie po celom svete. Tejto globálnej ekonomickej kríze sa nevyhla ani firma Baťa a z grafu je jasne viditeľné, že obrat firmy začal v tomto roku prudko klesať. Firma začala okamžite reagovať a naplánovala opatrenia, ktoré spomalili pokles tržieb a zmiernili tak dopad recesie na firmu. Avšak tento negatívny trend pokračoval aj v nasledujúcich rokoch. V roku 2009 tržby firmy poklesli medziročne už takmer o 12% a rok 2009 bol obdobím, kedy sa aj zisk firmy pohyboval v červených číslach. Spoločnosť Baťa sa rozhodla okamžite zareagovať na tento neúspech a prišla s ďalšími úspornými opatreniami, ktoré by mali zabrániť prehĺbovaniu straty. Bolo to znižovanie počtu predajní a znižovanie nákladových položiek. Tu sa firma zamerala hlavne na zmenu procesov v oblasti zásob, obzvlášť na štruktúru, množstvo a logistické procesy.

Obrat firmy v nasledujúcich rokoch 2010 a 2011 aj naďalej klesal, ale firma už nebola v strate a podarilo sa jej situáciu mierne stabilizovať.

Z tejto analýzy tržieb vo firme Baťa je pekne vidieť, že spoločnosť Baťa vo vysokej miere závisí na ekonomickej situácii a obchodných podmienkach v Českej republike. Akonáhle sa situácia zhorší, tržby idú automaticky dole a pri raste českej ekonomiky sa dobre darí aj

spoločnosti. V nasledujúcich dvoch kapitolách sa analýza zameria na najväčších konkurentov firmy Baťa a vývoj tržieb v týchto firmách. (Vlastné spracovanie údajov z interných zdrojov firmy)

5.3.2 Vývoj tržieb spoločnosti Deichmann

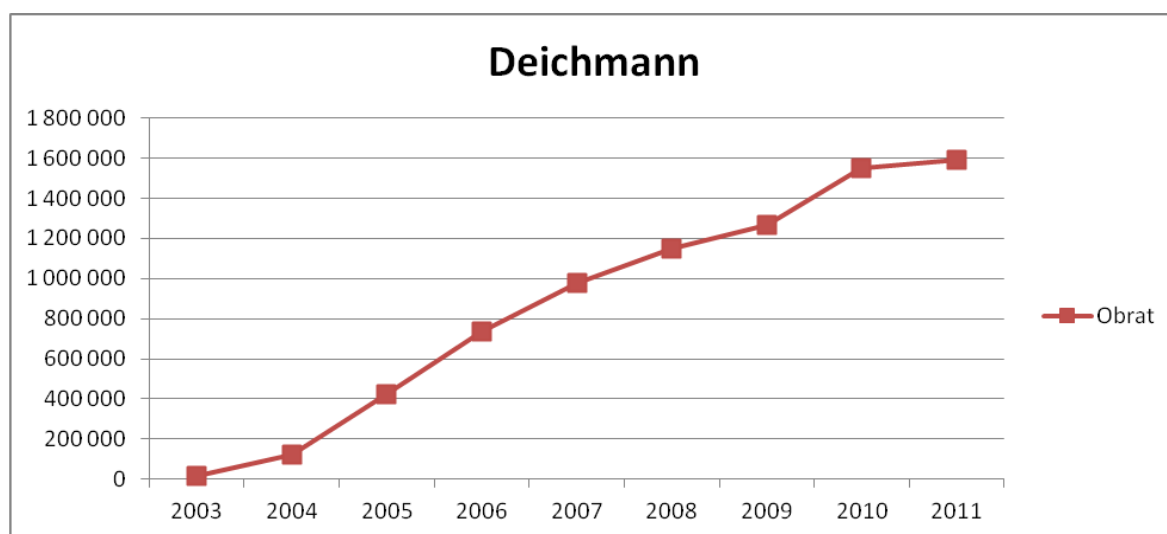
Prvou z nich je firma Deichmann, ktorá začala svoje pôsobenie na českom trhu v roku 2003. V tomto roku bol obrat spoločnosti 17 656 tis. Kč a každým nasledujúcim rokom sa razantne zvyšoval. Tento trend je spôsobený rýchlou expanziou firmy na českom trhu. Firma každým rokom budovala nové predajne, zamestnávala nových zamestnancov a rozširovala svoje pôsobenie na českom trhu. Vývoj a horizontálna analýza obratu firmy od roku 2003 sú zobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 5 – Vývoj tržieb firmy Deichmann (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)

Rok	2003	2004	2005	2006	2007
Obrat	17 656	122 746	422 416	734 734	980 186
Relatívna zmena	-	595,21%	244,14%	73,94%	33,41%

Rok	2008	2009	2010	2011
Obrat	1 146 983	1 267 331	1 552 006	1 593 545
Relatívna zmena	17,02%	10,49%	22,46%	2,68%

Hodnoty boli následne zobrazené v grafe.



Obr. 10 Graf – Obrat Deichmann (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)

Na grafe vývoja obratu firmy Deichmann môžeme vidieť ako rýchlo sa firma dostala do povedomia na českom trhu. Základom toho bola veľmi dobrá finančná situácia tejto nemeckej firmy. Deichmann tak mohla otvárať každým rokom veľké množstvo predajní a najímať nových zamestnancov. Spoločnosť je skúseným hráčom na poli obuvy a tak expanzia na nový, český trh pre ňu nebol veľkým problémom a zvládla ju učebnicovo. Graf jasne poukazuje na veľký nárast tržieb každým rokom.

V roku 2005 firma otvorila 15 nových predajní a na konci roku disponovala 25 predajňami celkovo. Priemerne bolo za rok zamestnaných 154 zamestnancov. V tomto roku dokázala zvýšiť svoje tržby o 244,14%. Firma Deichmann aj v treťom roku svojho pôsobenia na českom trhu pokračovala v pozitívnom vývoji a získavala si svoju pozíciu na trhu.

V ďalších rokoch firma pokračovala v rýchlejšej expanzii a na konci roku 2007 sa počet predajní dostal na hodnotu 45.

Silná pozícia firmy sa potvrdila aj v roku 2008 kedy prišla globálna ekonomická kríza. Na grafe je viditeľné, že obrat firmy v roku 2008 neklesol a v roku 2009 ešte dokonca stúpol vyšším tempom. Dôvodom tohoto javu je dobre zvolená predajná stratégia spoločnosti. S filozofiou „Neporazitelné ceny – otázka veľkosti“ si táto firma vybudovala nezameniteľnú pozíciu v mnohých krajinách. Zatiaľčo sa firma Baťa sústreďuje na dobré meno značky, kvalitnú a módnou obuv, za ktorú si musí zákazník zaplatiť, firma Deichmann sa vybrala trochu iným smerom.

Stratégiou tejto firmy je poskytovať zákazníkovi dostatočne kvalitnú obuv rôznych značiek za priateľnú cenu. Táto stratégia sa javí ako výborný ťah hlavne v čase ekonomickej recesie, kedy niektorí zákazníci museli znížiť svoje výdaje za obuv a s veľkou pravdepodobnosťou práve tu firma Baťa stratila značný počet zákazníkov v prospech firmy Deichmann.

Firma Deichmann na rozdiel od ostatných firiem rástla aj v čase globálnej ekonomickej krízy a naďalej otvárala nové predajne a zamestnávala nových zamestnancov. V roku 2009 sa počet predajní dostal na hodnotu 72 a v roku 2011 na hodnotu 84 predajní.

Podobne pozitívne sa vyvíjal aj obrat tejto nemeckej spoločnosti. V čase ekonomickej krízy, kedy firme Baťa klesali tržby a musela sa uchýľovať k úsporným opatreniam, Deichmann zaznamenával medziročné nárasty. V roku 2010 dosiahol skvelých výsledkov s medziročným nárastom až takmer 23%.

Táto analýza dokazuje, že firma Deichmann zvolila správnu filozofiu predaja a svojim pomerom cena/kvalita dokáže prilákať zákazníkov aj v čase ekonomickej recesie. Všetko nasvedčuje tomu, že firma Deichmann bude nepochybné aj naďalej napredovať a posilňovať svoju pozíciu na českom trhu. (Vlastné spracovanie údajov z interných zdrojov firmy)

5.3.3 Vývoj tržieb spoločnosti Humanic

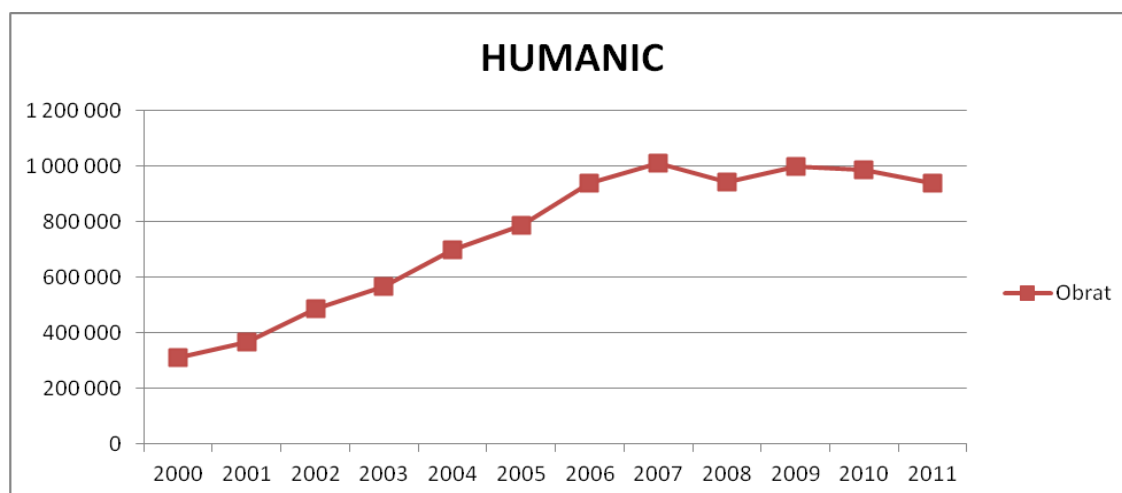
Humanic je rakúska firma, ktorá prišla na český trh už v roku 1993 otvorením prvej predajne v Brne. Firma pomaly rozširovala svoje zázemie a v roku 2000 dosiahla obrat na úrovni 309 467 tis. Kč. Aj naďalej firma pokračovala v expanzii na českom trhu a otvárala nové predajne po celej Českej republike. Nasledujúca tabuľka znázorňuje tržby firmy za jednotlivé roky spolu s horizontálnou analýzou obratu v sledovanom období od roku 2000.

Tab. 6 – Vývoj tržieb firmy Humanic (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Obrat	309 467	367 224	487 499	564 744	698 876	786 670
Relatívna zmena	-	18,66%	32,75%	15,85%	23,75%	12,56%

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat	939 724	1 009 316	941 270	998 717	988 440	937 823
Relatívna zmena	19,46%	7,41%	-6,74%	6,10%	-1,03%	-5,12%

Graf vývoja tržieb firmy humanic vyzerá nasledovne :



Obr. 11 Graf – Obrat Humanic (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)

Aj v prípade firmy Humanic je z grafu jasne vidieť stúpajúcu tendenciu obratu až do roku 2007. Napriek skorému príchodu spoločnosti na trh, jej expanzia nenabrala také vysoké tempo ako u nemeckej firmy Deichmann. Po konsolidačnej fáze, ktorá skončila v roku 1995 pokračujú aj naďalej snahy o expanziu firmy v ďalších českých mestách.

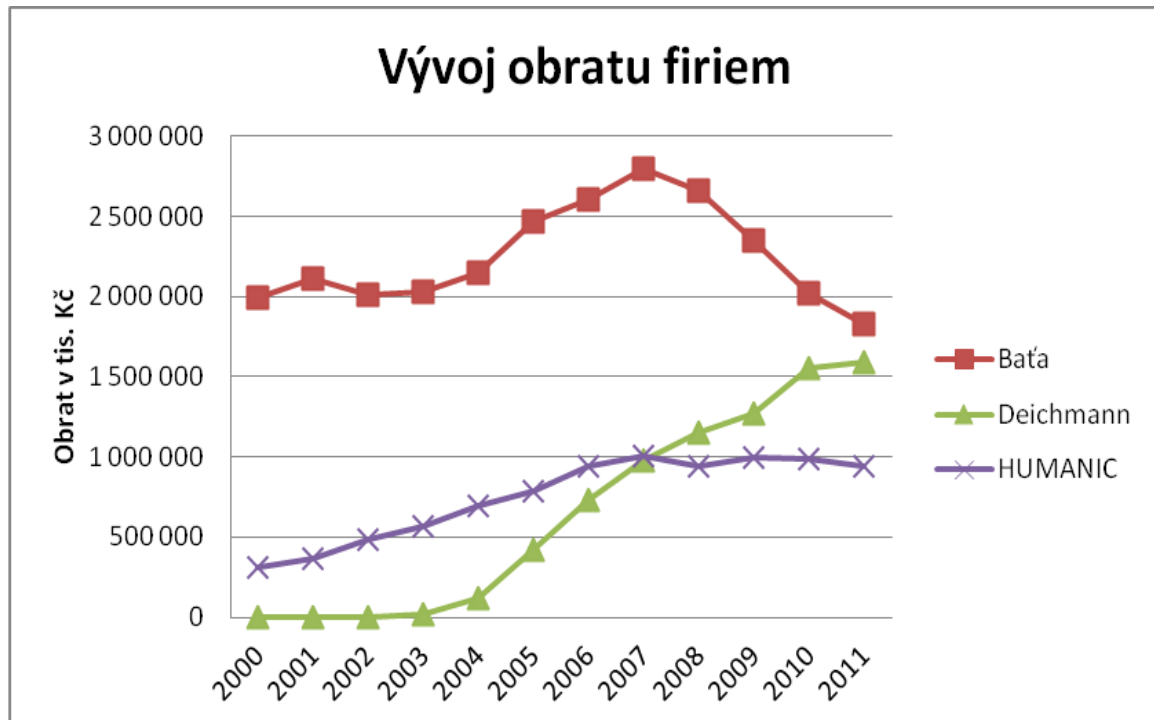
Najlepšie medziročné výsledky dosiahla táto firma v rokoch 2002 (32,75% rast) a 2004 (23,75% rast), ale spoločnosti sa dlhodobo darí zvyšovať každoročne svoje tržby bez väčších výkyvov. Podobne je to aj s expanziou. Firma každoročne, no v pomalšom tempe ako Deichmann, otvára svoje predajne a zamestnáva nových zamestnancov.

Tento trend vývoja obratu firmy skončil rokom 2008, kedy firma zaznamenala medziročný pokles obratu. Dôvod je jasný – globálna ekonomická kríza. Napriek stratégií kvalitnej trendovej obuvi za strednú cenu, podobnej firme Deichmann, spoločnosť Humanic nedokázala tak dobre ustáť finančnú krízu. U spoločnosti Humanic ale nedochádzalo ku významným medziročným poklesom ako u firmy Baťa a nikdy sa firma Humanic neocitla v strate. Tejto spoločnosti sa podarilo stabilizovať svoje hodnoty tržieb a v tak ťažkých podmienkach to firma môže považovať za úspech.

Na konci sledovaného obdobia firma Humanic so svojimi 30 predajňami naprieč Českou republikou síce nedosahuje takých vysokých tržieb ako jej nemeckí kolegovia so svojimi 95 predajňami, ale aj v ťažkých časoch sa jej darí stabilizovať svoje tržby a každoročne dosahovať kladného hospodárskeho výsledku. (Vlastné spracovanie údajov z interných zdrojov firmy)

5.3.4 Oborové porovnanie vývoja tržieb

Pre lepšie porovnanie vývoja obratu firmy Baťa s priamou konkurenciou boli hodnoty všetkých firiem zobrazené v nasledujúcom grafe.



Obr. 12 Graf – Obrat firiem (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)

Z grafu je patrné, že firma Baťa v úvodných rokoch sledovaného obdobia pomaly a dlhodobo zvyšovala svoje predaje. Jediným rokom, kedy jej predaje v tomto období klesli bol rok 2002. Tento pokles, ako už bolo spomenuté, bol spôsobený zatvorením 5 maloobchodných predajní a povodňami v Českej republike. Bati sa ale v ďalších rokoch darilo a zvyšovala svoje predaje aj napriek tomu, že na trh vstúpila firma Deichmann. Tá sa ale sústredila na odlišnú cenovú kategóriu zákazníkov a tak obraty firmy Baťa tento príchod neovplyvnil.

Ako môžeme jasne vidieť z grafu veľký zlom nastal v roku 2008, kedy boli firmy zasiahnuté globálnou ekonomickou krízou. Táto kríza najviac postihla firmu Baťa hlavne kvôli najvyššej cenovej hladine výrobkov. Firma Humanic sa po postupnom a pomalom zvyšovaní obratov taktiež nevyhla kríze a jej postup začal stagnovať. Najlepšie z toho vyšla firma Deichmann, ktorá sa sústredila na strednú cenovú hladinu a kríza ju takmer vôbec nezasiahla. Na grafe môžeme vidieť, že rok 2010 bol pre túto firmu dokonca obzvlášť úspešným.

Z tejto analýzy je možné vyvodit' záver, že hlavný vplyv konkurencie Baťa pocítila až v dobe recesie. V roku 2000 už na trhu pôsobila firma HUMANIC, ktorá rozširovala svoju obchodnú sieť. V roku 2003 pribudol na trhu ďalší silný konkurent v podobe nemeckej firmy Deichmann. Obidve firmy výrazne zvyšovali svoj podiel na trhu ale firma Baťa si aj

napriek tomu udržiavala svojich zákazníkov a jej tržby postupne rástli. Tržby spoločnosti ale tieto destabilizačné faktory neovplyvnili. Bolo to spôsobené hlavne tým, že spoločnosť Baťa má v Českej republike vybudovanú svoju značku, tradíciu a spolu s tým aj verných zákazníkov. Zmena však prišla ruka v ruke s príchodom ekonomickej recesie. Obraty spoločnosti Baťa začali prudko klesať a jej dovedy verní zákazníci sa začali ohliadať za lacnejším riešením. To im dokázala ponúknuť konkurencia, konkrétne najmä nemecká spoločnosť Deichmann, ktorá v tomto období úspešne prebrala firme Baťa časť zákazníkov a tržieb. Baťa tak doplatila na svoju vyššiu kvalitu a cenovú hladinu produktov a v období, kedy si ľudia nemohli dovoliť utrátiť toľko peňazí za obuv prišla o mnohých zákazníkov v prospech konkurencie. (Vlastné spracovanie údajov z interných zdrojov firmy)

5.3.5 Analýza rentability – ROS

Výpočet rentability tržieb jednotlivých spoločností vychádza z podielu obratu a zisku jednotlivých firiem.

Tab. 7 – ROS (Vlastné spracovanie údajov z interných zdrojov firmy)

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Baťa	3,39%	2,32%	2,45%	4,66%	4,39%	2,87%
Deichmann	-	-	-	-56,05%	4,98%	8,03%
HUMANIC	-0,78%	5,47%	2,92%	2,43%	5,95%	9,37%

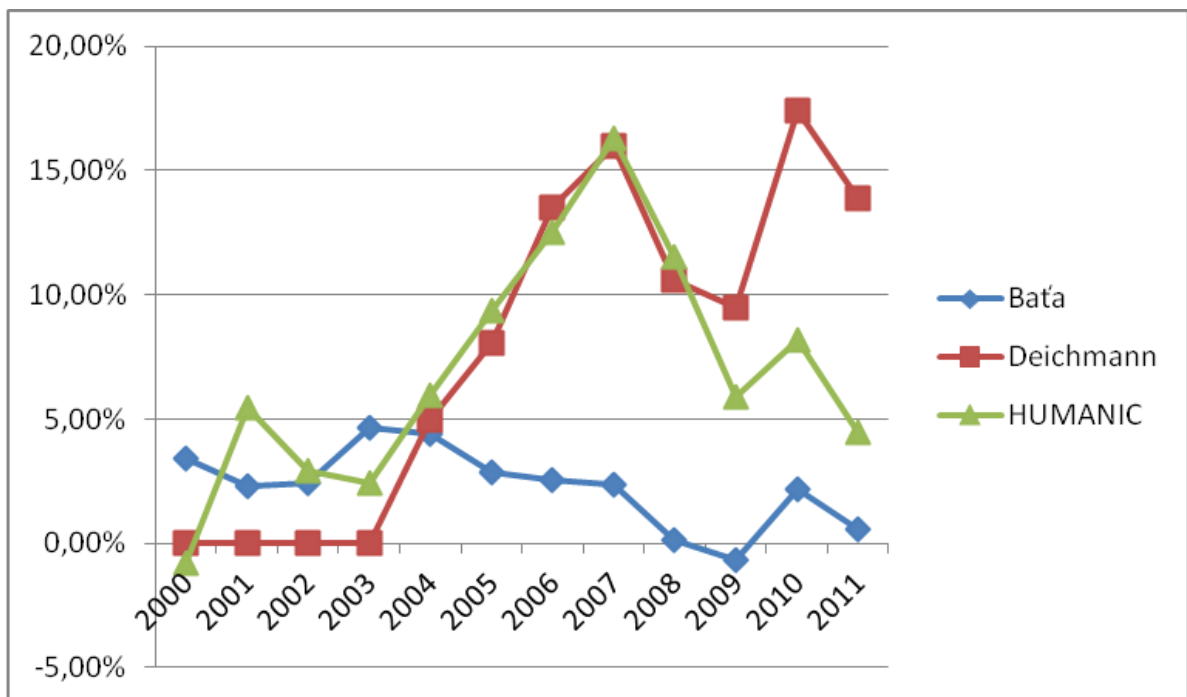
Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Baťa	2,54%	2,38%	0,14%	-0,68%	2,18%	0,55%
Deichmann	13,49%	15,97%	10,57%	9,47%	17,41%	13,86%
HUMANIC	12,51%	16,30%	11,55%	5,92%	8,21%	4,46%

Z uvedených výsledkov prichádzame k záveru, koľko korún zisku pripadá na jednu korunu tržieb. Najvyšší pomer rentability dosiahla firma Baťa v roku 2003 kedy tento ukazovateľ dosiahol hodnoty 4,66%. To v praxi znamená, že na 1 korunu tržieb pripadá 4,66 haliera zisku. Najnižšiu hodnotu dosiahla firma v roku 2009, kedy bola zmetaná ekonomickou krízou a jej zisk sa pohyboval v záporných číslach.

Avšak o poznanie vyššie hodnoty dosahuje konkurencia firmy. Analýza rentability firmy Deichmann, s výnimkou prvého roku, vykazuje výborné výsledky. Od roku 2005, kedy spoločnosť stabilizovala svoju pozíciu na trhu, dosahuje takmer každým rokom viac ako 10

percentnú rentabilitu svojich tržieb. To znamená, že viac ako 10% podiel na tržbách tvorí zisk.

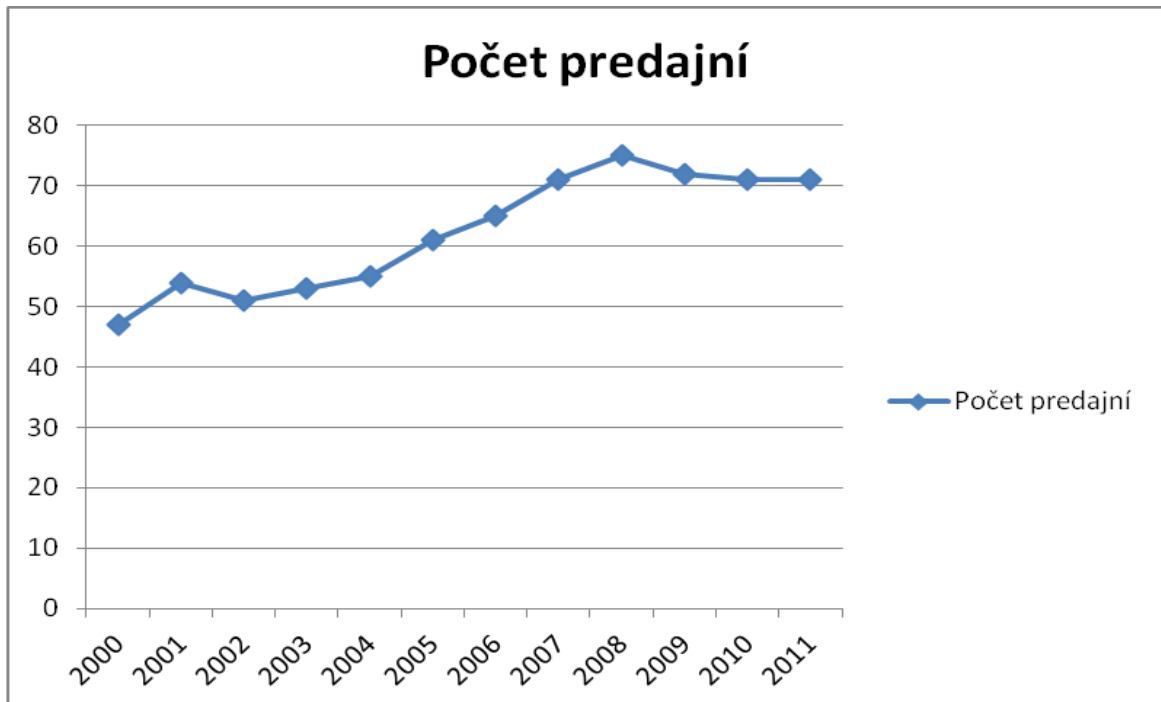
Podobné výsledky vykazuje aj firma HUMANIC, hlavne v období pred nástupom globálnej ekonomickej krízy. Pre obidve konkurenčné firmy bol ozvlášť úspešný hlavne rok 2007. (Vlastné spracovanie údajov z interných zdrojov firmy)



Obr. 13 Graf – Vývoj rentability (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)

5.4 Analýza závislosti obratu na raste počtu predajní

Firma Baťa sa od svojho opätovného príchodu na český trh v roku 1992 snaží každým rokom rozširovať svoju obchodnú sieť. Niektoré z predajní, v ktorých v súčasnosti firma predáva boli zriadené už v 20. a 30. rokoch minulého storočia. Všetky predajne samozrejme prešli rozsiahlymi rekonštrukciami a modernizáciami. Medzi tieto predajne patrí aj vlajková loď firmy Baťa v Českej republike, ktorou je hlavná predajňa na Václavskom námestí v Prahe. Táto predajňa tvorí najväčší podiel obratu spoločnosti v ČR. Na nasledujúcom grafe je znázornený trend rozširovania obchodnej siete od roku 2000.



Obr. 14 Graf – Predajne Baťa (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)

V roku 2000 firma dosahovala pozitívne výsledky a aj vďaka tomu si mohla dovoliť otvoriť ďalšie nové predajne. V tomto roku spoločnosť otvorila 3 predajne typu SuperStore v Ostrave, Hradci Královém a Zlíne. Taktiež bolo otvorených 6 nových predajní v obchodných domoch TESCO. Obrat týchto novo otvorených predajní typu SuperStore predčil očakávania a kalkulácie a podiel tohoto konceptu na celkovom obrate firmy dosiahol hranice 18%. Tento typ predajne je veľmi obľúbeným u zákazníkov a preto sa stal tento koncept hlavným rozvojovým formátom do budúcnosti.

Hlavná predajňa v Prahe potvrdila svoju výbornú lokalitu a v roku 2000 dosiahla výrazného 12% zvýšenia obratu oproti predošlému roku. Predajňa už ale začína pôsobiť zastaralým a nudným dojmom a preto jej modernizácia sa stala jedným z hlavných cieľov do budúcich rokov.

Aj v roku 2001 pokračovala Baťa v expanzii a boli otvorené 3 predajne typu SuperStore, 3 predajne Athletes World/Nike a 1 mestská predajňa. Koncept SuperStore opäť nesklamal a zaznamenal výborných výsledkov. V nasledujúcom roku firma zatvorila 5 predajní v obchodných domoch TESCO a kvôli povodniam, ktorými bola zasiahnutá aj Praha utrpela hlavná predajňa firmy. Práve táto predajňa sa až 80 percentami podieľala na tohtoročnom prepade tržieb.

V rokoch 2002 a 2003 boli otvorené ďalšie 3 maloobchodné predajne a jedna predajňa typu OUTLET, ktorá by mala zabezpečiť likvidáciu zostatkových položiek. V týchto rokoch boli odštartované renovácie predajní po celej republike.

V nasledujúcich dvoch rokoch bolo otvorených celkom 8 nových predajní. Po celej Českej republike pokračoval trend renovácií a modernizácií a v roku 2004 bol do predajní nainštalovaný nový pokladničný software, ktorý by mal zaručiť lepšiu efektívnosť predaja. Po otvorení ďalších štyroch predajní v roku 2006 dosiahla firma Baťa počet predajní v Českej republike celkovo 65.

V najbližších dvoch rokoch sa toto číslo zvýšilo o ďalších 10 predajní a aj naďalej spoločnosť pokračovala v obsiahlych renováciách predajní. Týkalo sa to hlavne predajní, ktoré má spoločnosť Baťa vo vlastníctve.

V roku 2008 ale firmu zasiahla globálna ekonomická kríza a to sa odzrkadlilo aj na zastavení expanzie firmy. Firma musela pristúpiť ku opatreniam, ktoré zabránia prehĺbovaniu straty a tak v roku 2009 sa rozhodla zatvoriť 3 predajne, ktoré nedosahovali požadovaných výsledkov. V ďalšom období firma neotvorila žiadne nové predajne a uzatvorila jednu neprofitujúcu predajňu, čím sa dostala na číslo 71.

Pri porovnaní trendu pribúdania predajní s grafom celkovým tržieb spoločnosti je tu jasne vidieť priamu úmernosť. Otváranie nových a zatváranie alebo relokácia predajní totiž úzko súvisia s výsledkami firmy v predošliých rokoch. Firma tak veľmi pružne reaguje na prípadné zisky či straty.

Firma Baťa prevádzkuje v súčasnosti 71 predajní v rámci Českej republiky. Z toho 45 predajní má firma lokalizovaných v centrách miest a 26 v obchodných centrách na okraji miest. Predajne lokalizované v centre miest sú súčasťou takmer každého významnejšieho mesta v Českej republike. Predajne, ktoré sú lokalizované v obchodných centrách sa nachádzajú zväčša v krajských mestách republiky a ich veľkou výhodou je fakt, že sú otvorené aj v nedeľu. 7 dní v týždni sú okrem nich otvorené ešte predajne typu SuperStore, ktoré sú taktiež lokalizované do miest s najvyšším počtom obyvateľov. Sú to mestá Zlín, Praha, Brno, Hradec Králové, Olomouc, Ostrava, Liberec a Plzeň. Tento typ obchodov je medzi zákazníkmi obzvlášť obľúbený a jeho podiel na obrate sa pohybuje až okolo 25 %. Ostatné predajne sú typu City Store alebo Family Store. Firma Baťa vlastní aj predajňu typu OUTLET, ktorá zabezpečuje likvidáciu zostatkových položiek. Niektoré predajne vo

veľkých mestách sú rozšírené o prívlastok Athletes World a ponúkajú okrem klasickej obuvi aj obuv špecializovanú na šport.

Konkurenčné obchodné siete tvoria predajne firiem Deichmann a HUMANIC. Obchodná sieť firmy Deichmann je aj napriek tomu, že je na českom trhu najkratší čas, najrozsiahlejšia. Tvorí ju 95 predajní rozmiestnených po celej Českej republike.

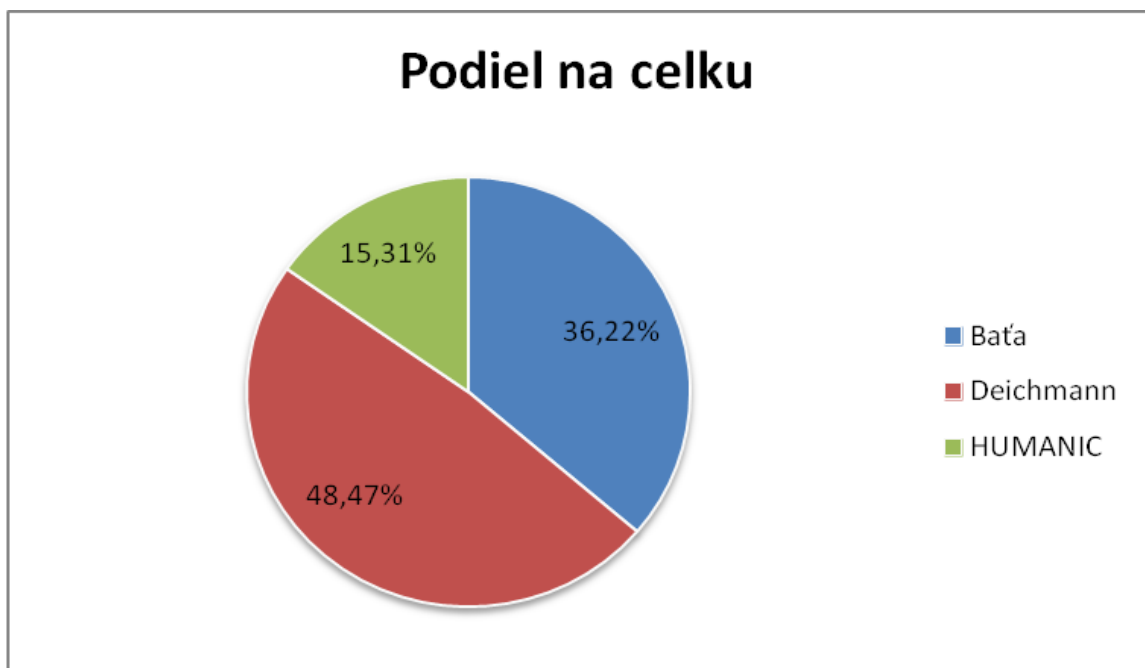
Na druhej strane stojí firma HUMANIC, ktorá na českom trhu pôsobí už do roku 1993, avšak jej sieť predajní tvorí iba 30 obchodov.

Nasledujúca tabuľka a graf znázonujú tržný podiel jednotlivých firiem na segmente trhu o ktorý medzi sebou bojujú.

*Tab. 8 – Podiel na trhu (vlastné spracovanie
dát z interných zdrojov firmy)*

Spoločnosť	Baťa	Deichmann	HUMANIC
Počet predajní	71	95	30

Z dát uvedených v tabuľke je vypočítaný percentuálny podiel jednotlivých firiem na trhu :

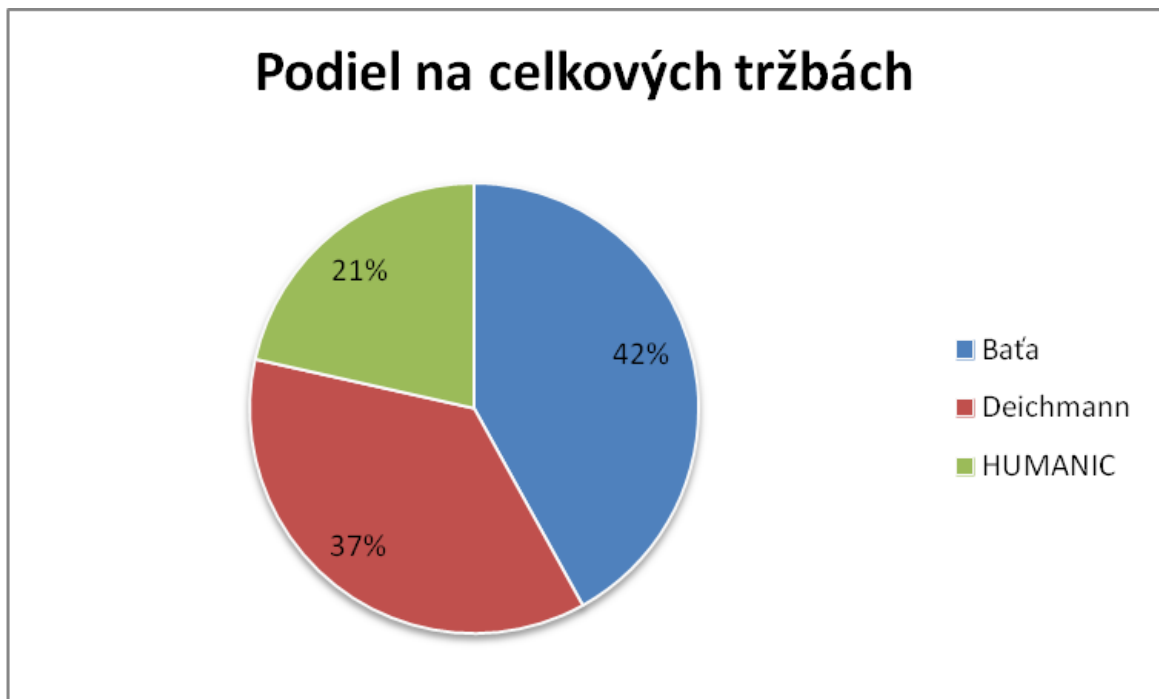


Obr. 15 Graf – Podiel na trhu (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)

Uvedené údaje o predajných polkách spoločností je potrebné následne porovnať s tržbami na konci sledovaného obdobia a analyzovať.

Tab. 9 – Podiel na obrate (vlastné spracovanie
dát z interných zdrojov firmy)

Spoločnosť	Baťa	Deichmann	HUMANIC
Obrat	1 828 597	1 593 545	937 823
Podiel na celku	41,94%	36,55%	21,51%



Obr. 16 Graf – Podiel na tržbách (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)

Z analýzy uvedených dát a grafov vyplývajú nasledujúce závery. Spoločnosť Baťa má 71 predajní, ktoré tvoria 36,22 percentný podiel zo všetkých predajní v skúmanom segmente trhu. Avšak jej tržby na konci sledovaného obdobia vo výške 1 828 597 Kč tvoria takmer 42 % z celkových tržieb v danom segmente trhu. Firma Baťa teda dosahuje mierne vyšší podiel na celkových tržbách ako podiel na celkových predajných polochách. Je to spôsobené hlavne vyššou cenovou hladinou, ktorú má spoločnosť nastavenú na svoje produkty.

Na druhej strane je postavená firma Deichmann. Podiel na celkových tržbách je iba 37% oproti podielu na celkovom počte predajní, ktorý presahuje hodnotu 48%. Spoločnosť Deichmann má najvyšší počet predajní, avšak dosahuje nižších tržieb ako spoločnosť Baťa. Je to opäť spôsobené nastavenými cenami predávaných produktov. Ceny v predajniach Deichmann sú zo sledovanej trojice najnižšie a práve tento fakt spôsobil spomínaný rozdiel.

Posledná, šírkou obchodnej siete najmenšia firma z tejto konkurencie je firma HUMANIC. Táto firma so svojimi 30 predajňami prekračuje hranicu 15 % podielu z celkového počtu predajní a s tržbami vo výške 937 823 Kč dosahuje 21% podielu na celkových tržbách v segmente. (vlastné spracovanie údajov z interných zdrojov firmy)

5.5 Analýza závislosti obratu na počte zákazníkov

Každý obrat v podniku, ktorý sa zaoberá maloobchodným predajom tovaru samozrejme stojí na zákazníkoch. Táto závislosť je priamo úmerná, ide ale o to, ako dokáže daný podnik zákazníkov presvedčiť, prilákať a udržať. Práve týmto sa zaoberá marketingové oddelenie spoločnosti. Firma Baťa samozrejme nieje výnimkou a už od svojho založenia venuje marketingu veľku pozornosť.

5.5.1 Marketing vo firme Baťa

Spoločnosť Baťa si dáva zaležať na tom, aby sa prezentovala ako predajca kvalitnej módnej obuvi s dlhodobou tradíciou. Na začiatku sledovaného obdobia firma Baťa využívala hlavne klasické, zabehnuté komunikačné prostriedky so zákazníkmi. Tie zahŕňajú letáky so sezónnou ponukou, inzerciu v časopisoch, rádiové kampane, propagačné materiály v predniach a podobne. (Interné zdroje firmy)

Baťa Klub

V roku 1999 firma Baťa ale odštartovala takzvanú „priamu“ komunikáciu so zákazníkom prostredníctvom zákaznickej databázy Baťa Klub.



Obr. 17 – Baťa Klub (Klub, ©2013)

Baťa klub je vernostný program pre zákazníkov spoločnosti Baťa. Tento program je zameraný na poskytovanie nadštandardných služieb stálym zákazníkom. Zákazník sa môže stať členom Baťa Klubu na základe podpísania prihlášky alebo registrácie do klubu na internete.

Členovia Baťa klubu majú nepretržitý prístup na svoje účty prostredníctvom webovej adresy klub.bata.cz. Škála výhod členstva v tomto klube je pre zákazníkov naozaj široká. Medzi tieto výhody patrí :

- získavanie bodov za každý nákup, ktoré sa raz za 6 mesiacov premenia v zľavovú poukážku.
- členovia získavajú špeciálne klubové ceny na vybrané produkty a služby
- non-stop prístup k účtu
- pri dosiahnutí určitých počtu bodov sa zákazníci posúvajú na „vyšší level“ členstva. Člen Baťa klubu sa tak môže posunúť z členstva STANDARD, cez SILVER, GOLD až na DELUXE členstvo. Každé z nich ponúka vylepšené výhody a zľavy.
- možnosť reklamácie tovaru bez nákupného dokladu
- využitie akčných ponúk pre členov klubu
- katalóg a časopis Detail zaslaný poštou domov pre aktívnych klientov
- informácie o nových kolekciách a akciách zaslané prostredníctvom e-mailu.

Tento vernostný program zaznamenal veľký úspech už na začiatku svojho pôsobenia a postupne sa vyvinul v jeden z najväčších a najkvalitnejších vernostných programov na českom trhu. (Klub, ©2013)

Baťa na internete

V roku 2001 firma Baťa reagovala na rýchlo rozvíjajúci trend internetu a v tomto roku boli sprístupnené oficiálne webové stránky spoločnosti, ktoré ponúkli zákazníkom radu nových možností.

V prvých rokoch pôsobenia boli na internete zverejnené informácie, zaujímavosti o firme a akciové katalógy. Od roku 2004 firma Baťa sprevádzkovala aj on-line predaj, takzvaný e-shop. Spolu s tým je spojená aj služba Baťa Domov, ktorá ponúka dobierkový typ predaja sprostredkovaný práve cez internetový katalóg alebo alebo telefonickú linku.

Neskôr bola spustená aj zásielková služba Baťa Home. Zásielanie tovaru prostredníctvom tejto služby je zaisťované zvoleným dopravcom na uvedené meno a adresu v rámci Českej republiky.

Podiel na obrate z on-line predaja hlavne v počiatočných rokoch prudko narastal a v roku 2006 dosiahol medziročný nárast až 250%. Aj naďalej tržby z tejto služby rástli a dnes je on-line nakupovanie veľmi obľúbeným trendom.

Stránky spoločnosti Baťa majú v súčasnosti približne 5 000 rôznych návštevníkov a viac ako 28 000 zobrazení stránky denne. (interné zdroje firmy)

Časopis Detail

Od roku 2002 začala firma Baťa vydávať časopis Detail, ktorý bol k dispozícii v každej predajni spoločnosti. Tento časopis sa zaoberá novinkami vo svete obúvania a bol jediný na českom trhu.

Časopis zažil obdobie svojej najväčšej slávy v roku 2006, kedy vychádzal v náklade 60 000 kusov pre členov Baťa klubu. Prieskum ukázal, že zákazníci, ktorí dostávali pravidelne časopis detail nakupovali viac a drahšie produkty od firmy Baťa ako zákazníci, ktorí tento časopis nečítali. Časopis Detail je taktiež jeden z marketingových nástrojov, pomocou ktorých sa snaží firma Baťa zlepšovať image svojej značky a zvyšovať tak počet zákazníkov. (interné zdroje firmy)

Reklama

Propagácia spoločnosti Baťa je založená na všetkých typoch reklamy v masmédiách. Či už sú to klasické médiá, medzi ktoré patrí tlač, billboardy alebo v súčasnej dobe rozšírené elektronické médiá, kde patrí televízia, rozhlas alebo internet.

Z klasických médií využíva firma Baťa na propagáciu svojich produktov a značky hlavne tlač v časopisoch. Ide hlavne o časopisy, ktoré sa týkajú módy a obúvania. Samozrejmosťou pri firme tejto veľkosti sú aj billboardy, ktorých účelom je prilákať zákazníkov do predajní firmy.

Z elektronických foriem médií firma Baťa v súčasnosti využíva hlavne reklamu na internete. Na pole e-commerce sa spoločnosť dostala v roku 2004 a na internetovom marketingu spolupracuje so spoločnosťou INBORN. Táto spoločnosť propaguje e-shop a aj samotnú značku a jej cieľom je návratnosť investícií a maximálny možný objem predajov pre firmu Baťa. V internetovom marketingu využíva firma Baťa napríklad reklamu vo výsledkoch vyhľadávania. Tu sa inzercia od spoločnosti Google AdWords a reklamný systém Sklik stali od počiatku jasnými adeptami na nástroje pull stratégie Baťa online. (Inborn, ©2013)

Reklamné siete na internete sa vďaka nustálemu zdokonalovaniu a pridávaniu nových možností cielenia stali hlavným kanálom, prostredníctvom ktorého spoločnosť Baťa predstavuje nové kolekcie obuvi a doplnkov. Reklamné siete tak slúžia ako hlavný nástroj push stratégie.

Firme Baťa sa veľmi dobre darí na poli internetového marketingu. O tom svedčí aj prípadová štúdia z konca roku 2011, ktorá hovorí, že návštevnosť z kpaní AdWords sa zvýšila o 130%. V kampani bolo využité hlavne kontextové cielenie, cielenie na umiestnenie a remarketing. Vďaka flexibilitě reklamnej siete bolo možné priebežne aktualizovať inzeráty a kampaň tak, aby dosahovala čo najlepších výsledkov.

Spoločnosť Baťa využíva aj ďalší typ reklamy v masmédiách, ktorým je televízia. Firme sa podarilo natočiť spot na ich najnovšiu kolekciu, ktorý by mal byť vysielaný televíziami a tak podporiť predaj týchto produktov. Tento typ reklamy ale spoločnosť využíva hlavne v zahraničných médiách, kde značka nemá až takú tradíciu ako je tomu v Českej republike. U nás je možné zhladať tieto reklamy v televízií len výnimočne alebo na internete prostredníctvom kanálu YouTube.

Baťa samozrejme nezabúda ani na najnovší trend v oblasti marketingu a podpory predaja, ktorým sú sociálne siete. Sociálne siete sú v súčasnosti veľmi rozvinutý fenomén, ktorí využívajú hlavne mladí ľudia. Spoločnosť Baťa prevádzkuje svoj profil na sociálnej sieti Facebook a nechýba jej ani kanál na obľúbenom YouTube.

Spoločnosť Baťa má taktiež veľmi rozsiahlu propagáciu a sponzoring u kinematografie. Za zmienku stoja napríklad filmy ženy v pokušení alebo 2Bobule. Baťa podporuje aj hudobné skupiny a spevákov, medzi ktorých patria napríklad Nightwork, Chinaski či Tomáš Klus. Významný krok na poli propagácia urobila firma Baťa aj podporou českej miss.

5.5.2 Marketing u konkurencie

Konkurenčná firma Deichmann je, podobne ako Baťa, taktiež firmou, ktorá sa sústreďí na marketing svojej značky a produktov.

Táto nemecká firma taktiež prevádzkuje vernostný program pre svojich zákazníkov, ktorý ale nieje na takej vysokej úrovni ako je tomu v Bati.

Na svoju reklamu využíva ako klasické tak aj elektronické masmédiá. Spoločnosť má reklamu v rôznych časopisoch zaoberajúcich sa módou a vydáva prospekty, letáky a samozrejmosťou sú aj billboardy. Vďaka spolupráci s mnohými veľkými svetovými značka-

mi, je možné na prospektoch spoločnosti Deichmann vidieť známe svetové celebrity ako sú Halle Berry alebo Justin Bieber.

Deichmann taktiež využíva elektronické masmédiá a natáča televízne spoty. Samozrejmosťou je reklama na internete a e-shop. Avšak televízne spoty sú vysielané hlavne zahraničnými televíziami a na českých televíznych kanáloch sa neobjavujú. Podobným spôsobom nieje podporovaná ani reklama v českých rádiách.

Ani Deichmann nezabúda na najnovšie trendy a drží krok so sociálnymi sieťami. Spoločnosť má vytvorený profil na Facebooku a kanál na YouTube.

Za svojimi konkurentami ale v oblasti marketingu značne zaostáva spoločnosť HUMANIC. Táto firma nevenuje takú veľkú pozornosť marketingu v Českej republike, čoho dôkazom je napríklad absentujúci vernostný program pre svojich zákazníkov.

Táto spoločnosť zamerala svoju marketingovú stratégiu na reklamu na internete, kde prezentuje dostupnosť práve tých najnovších trendov v ich predajniach.

Ďalšie plus si HUMANIC zaslúži sa novú službu rezervácie produktov, kde si zákazník môže cez internet rezervovať určitý produkt vo vybranej predajni na 48 hodín. Keď potom do predajne príde, môže si rezervovaný produkt kúpiť alebo rezerváciu jednoducho zrušiť. Zákazník má tak istotu, že jeho produkt bude na predajni dostupný.

Pri firme HUMANIC absentujú taktiež klasické či elektronické formy reklamy v masmédiách, firma prevádzkuje len e-shop a profily na sociálnych sieťach. Ani tieto však českého zákazníka nepotešia, keďže ako profil na Facebooku, tak aj kanál na YouTube sú dostupné iba v nemeckom jazyku. Samozrejmosťou u všetkých troch firiem je široká škála sezónnych akcií a zliav. (Deichmann, ©2013; Humanic, ©2013)

6 SÚČASNÁ SITUÁCIA A NÁVRHY NA ZLEPŠENIE

6.1 Súčasná situácia a jej nedostatky

Na základe vypracovanej analýzy faktorov, ktoré ovplyvňujú vývoj obratu v spoločnosti Baťa v Českej republike si čitateľ vytvoril určitý obraz o súčasnom stave spoločnosti a z tejto analýzy je možné vyvodit' nedostatky, ktorými trpí.

Prvým a v súčasnej dobe vážnym nedostatkom spoločnosti je vysoká cena produktov. V predajniach spoločnosti je nastavená nadmerne vysoká cenová hladina v porovnaní s konkurenciou. Tento faktor je pre konečných spotrebiteľov jeden z najdôležitejších. Svetová ekonomika sa nachádza v čase ekonomickej krízy a z analýzy jasne vyplynulo, že zákazníci vydávajú na odievanie a obuv čoraz menej peňazí.

Okrem iného, aj cenová hladina produktov by mala zákazníkovi napovedať o kvalite danej obuvi. Pri spoločnosti Baťa je ďalším faktorom vplyvujúcim na kvalitu nepochybne aj značka a tradícia, ktorú si v Českej republike vybuďovala. Tá ale začína trpieť čoraz vážnejšími trhlinami a zákazníci začínajú pochybovať o kvalite obuvi Baťa. Táto kvalita podľa mnohých nezodpovedá danej cene.

Tomáš Baťa sa po celom svete preslávil tým, že sa snažil „obuť celý svet“. To znamená, že sa snažil ponúknuť obuv za cenu, ktorú si mohol dovoliť široký okruh zákazníkov. Táto obuv samozrejme dosahovala určitej kvality a Baťa mal jasne vymedzený segment zákazníkov, na ktorý sa orientoval. Dôvod prečo firma stráca zákazníkov môže spočívať aj v tom, že Baťa nemá presne vyprofilovanú cieľovú skupinu svojich spotrebiteľov a tak je ťažké ich dôkladne osloviť a zaujať.

Začínajú sa šíriť názory, že firma Baťa si nedokázala dobre vyprofilovať cieľovú skupinu zákazníkov a tým momentálne trpí. Značky ako Nike alebo Adidas predávajú obuv na šport a voľný čas, značka Scholl predáva zdravotnícku obuv, Lacoste sa zamerala na mladých ľudí, Deichmann predáva značkovú obuv za nízke ceny a pokiaľ zákazník túži po drahejšej a kvalitnej obuvi, častokrát si vyberie luxusnejšiu značku ako je Baťa. V súčasnosti firma nepredáva len obuv značky Baťa, ale aj mnohých iných, ktoré však ponúka aj konkurencia a za nižšiu cenu. Topánky značky Baťa stále majú svojich verných zákazníkov, ktorých ale vďaka kvalite, o ktorej začínajú kolovať pochybnosti, pomaly strácajú. Obuv tejto značky podľa mnohých zaostáva aj v ohľade designu a inovácie. Problémom, na ktorý sa mnoho spotrebiteľov sťažuje je aj postoj ku reklamáciám chybného tovaru.

Ďalší nedostatok vyplnul z analýzy rentability tržieb spoločnosti a následného porovnanie týchto hodnôt s konkurenciou. Úroveň hodnôt spoločnosti Baťa bola v priemere niekoľkonásobne nižšia ako tomu bolo u konkurenčných firiem. Dôvodom nízkej rentability tržieb je vysoká položka nákladov na predaný tovar. Baťa potrebuje na súčasnej situácii rozhodne zapracovať a kľúčom k tomu bude práve zníženie tejto položky.

6.2 Návrhy na zlepšenie

Medzi navrhované opatrenia, ktoré dokážu zlepšiť obrat vo firme Baťa patria :

- zníženie cenovej hladiny
- zavedenie nových marketingových akcií
- voľba konkrétneho segmentu zákazníkov, na ktorých sústrediť marketingovú a reklamnú kampaň.
- zníženie nákladov na predaný tovar
- využitie masmédií - televízie a rádia
- vylepšiť prístup ku zákazníkom

6.2.1 Zníženie cenovej hladiny

Baťa v období ekonomickej krízy stratila svojich zákazníkov hlavne kvôli tomu, že spotrebiteľia začali vydávať menej peňazí na obuv a obrátili sa ku konkurencii, ktorá ju predáva za nižšie ceny. Preto je potrebné znížiť cenovú hladinu produktov v predajniach. Firma Baťa by si mala porovnať ceny svojich produktov s konkurenciou a nastaviť ceny, ktoré by zákazníkov prilákali naspäť. Ide predovšetkým o produkty, ktoré spotrebiteľom môže ponúknuť konkurencia za nižšiu cenu. Niekedy sa dokonca jedná o totožný model aj značku predávanej obuvi.

6.2.2 Zavedenie nových marketingových akcií

Ďalšou možnosťou ako prilákať zákazníkov sú marketingové akcie a zľavy. Spoločnosť samozrejme využíva týchto prostriedkov aj doteraz, ale v súčasnej dobe je potrebné razantne zvýšiť objem predaja a veľké zľavy sú práve jedna z možností. Ako inšpirácia by stačil pohľad do minulosti na Tomáša Baťu a jeho kampaň „Baťa drtí drahotu“.

6.2.3 Voľba konkrétneho segmentu zákazníkov

Inou alternatívou ako zaujať zákazníkov je zvoliť si segment zákazníkov a sústrediť reklamnú kampaň práve na nich. Firma ako je Baťa by mohla pokračovať vo svojej tradícií topánok vysokej kvality. To by ale musela svojich zákazníkov o tejto kvalite aj presvedčiť a prísť s niečím novým ako ich osloviť. Tým by mohla byť kolekcia designovo zameraná napríklad na mladších ľudí, pre ktorých vzhľad, oblečenie a obuv má najvyššiu hodnotu. Kolekcia zameraná na mladých ľudí musí byť kreatívna a niečím ich upútať. Firma musí prísť s niečím novým a svoju obuv inovovať, či už ide o jej funkčnosť alebo design.

6.2.4 Zníženie nákladov na predaný tovar

Firma Baťa má príliš vysoké náklady na tovar, ktorý nakupuje a následne predáva. Tieto hodnoty vykazujú konkurenčné firmy omnoho nižšie a tak je potrebné zamyslieť sa nad politikou nákupu firmy. Je potrebné prehodnotiť dodavateľské vzťahy a nakupované produkty a tým podporiť rast svojej rentability tržieb.

6.2.5 Využitie masmédií

Túto skupinu zákazníkov by sa dalo osloviť prostredníctvom televíznej obrazovky a rádia. Forma tejto reklamy je síce na jednej strane nákladná, ale televízia je stále masovým médiom, ktoré sleduje mnoho potenciálnych zákazníkov. Práve dobre spracovaná televízna reklama je schopná zapôsobiť na emócie ľudí aby si ku značke Baťa aj mladí ľudia vybudovali vzťah a považovali túto značku za ozaj kvalitnú. Forma reklamy v rádiu je taktiež veľmi dobrou príležitosťou ako osloviť mladých. Ľudia počúvajú rádio doma, v aute a veľmi často aj v práci. Je samozrejme potrebné zamerať sa na stanice, ktoré majú u mladých najvyššiu počúvanosť. Myslím si, že práve tieto dve reklamy v súčasnej dobe u firmy Baťa vo väčšom meradle absentujú a je to tak príležitosť, ktorou by sa mohla spoločnosť uberať.

6.2.6 Zlepšenie prístupu k zákazníkom

Zlepšiť by bolo potrebné aj postoj firmy ku reklamáciám tovaru. Mnohí zákazníci s tým majú zlé skúsenosti. Riešením by mohlo byť „ľudskejší“ prístup ku reklamáciám, hlavne v prípade, keď sa jedná o verných zákazníkov, ktorých si musí Baťa udržať. Niektoré spoločnosti presadzujú politiku, že radšej vyreklamujú zákazníkom vyššie percento chybných obuvi, ako by mala utrpieť značka spoločnosti a o tohoto zákazníka tak prísť. Myslím si, že aj toto je cesta, ktorou by sa spoločnosť Baťa mohla vydať.

ZÁVER

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo analyzovať faktory, ktoré ovplyvňujú vývoj tržieb v spoločnosti Baťa a.s. a na základe tejto analýzy následne vypracovať charakteristiku súčasnej situácie firmy a možné návrhy na riešenia tohoto stavu. Domnievam sa, že stanovené ciele boli splnené a na základe získaných vedomostí z teoretickej časti a zo zdrojov jednotlivých firiem sa mi podarilo objektívne zhodnotiť situáciu firmy.

Bakalárska práca obsahuje dve základné časti, ktorými sú teoretická a praktická časť. Teoretická časť zahŕňa vypracovanie teoretického základu pre čitateľa, ktorý bude tak oboznámený s metódami, postupmi a základnými pojmami používanými v časti praktickej.

Vedomosti získané v teoretickej časti som následne aplikoval do časti praktickej. Tá obsahovala v úvode charakteristiku analyzovanej spoločnosti, ktorou je firma Baťa a.s. V nasledujúcej časti boli podrobne preskúmané jednotlivé faktory, ktoré zásadne vplývajú na vývoj obratu spoločnosti tohto typu.

Medzi tieto faktory patrí ekonomická situácia v Českej republike, konkurencia firmy, cenová hladina, kvalita produktov, šírka obchodnej siete a v neposlednom rade marketingové aktivity firmy. V praktickej časti boli taktiež použité vybrané nástroje finančnej analýzy, na základe ktorých boli vyvedené niektoré závery a slabé stránky spoločnosti Baťa.

Po tejto analýze nasledovala časť, v ktorej bola objektívne zhodnotená situácia firmy a porovnaná s konkurenciou. Ako najzávažnejší problém v súčasnej dobe, kedy je podniková sféra pod tlakom ekonomickej krízy, sa javí vysoká cenová hladina produktov v porovnaní s konkurenciou. Medzi ďalšie problémy patrili taktiež sťažnosti zákazníkov na kvalitu, politiku reklamácií a aj nie celkom jasný segment zákazníkov, na ktorý sa firma sústreďí.

Na základe toho boli vypracované návrhy na riešenie spomínaných problémov, ktoré sú vypracované v záverečnej časti a tvoria tak finálny výstup celej bakalárskej práce. Pri prvom návrhu na riešenie som sa vyjadril k zníženiu cenovej hladiny produktov, ktorých substituenty môžu zákazníci nájsť za výhodnejšiu cenu u konkurencie. Druhým bodom bolo zlepšenie reklamačnej politiky firmy a „ľudskejší“ prístup ku svojim zákazníkom. Ďalším bodom bolo zameranie sa na segment mladých ľudí, pre ktorých má odievanie a obuv najvyššiu hodnotu. Tu boli navrhnuté aj marketingové riešenia ako zaujať a prilákať túto skupinu spotrebiteľov, čím by sa zvýšil obrat firmy Baťa, ktorý v posledných rokoch nedosahuje požadovanú hranicu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

Literárne zdroje :

DLUHOŠOVÁ Dana, 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: EKOPRESS. ISBN 978-80-86929-68-2.

JOBBER, David a Geoff LANCASTER, 2001. *Management prodeje*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-533-4.

JOBBER, David a Geoff LANCASTER, 2009. *Selling and Sales Management*. 8. vyd. London: Ashford Colour Press. ISBN 978-0-273-72065-2.

JUREČKA Václav, 2010. *Makroekonomie*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-3258-9.

KISLINGEROVÁ, Eva a Inka NEUMAIEROVÁ, 2000. *Rozbor výkonnosti firmy: případové studie*. 1. vyd. Praha: VŠE, 112 s. ISBN 80-245-0027-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3349-4.

MARINIČ Pavel, 2008. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1397-3.

PAVELKA Tomáš, 2007. *Makroekonomie: Základní kurz*. 2. vyd. Praha: Melandrium. ISBN 978-80-86175-52-2.

POSTLER Milan, 2003. *Média v reklamě: Televize, rozhlas, tisk*. 2. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0629-7.

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, ix, 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

SCHOLLEOVÁ Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4004-1.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.

WOHE, Gunter a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beckh. ISBN 978-80-7179-897-2.

Internetové zdroje :

AdWords. *Google* [online]. 2013 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <https://support.google.com/adwords/answer/1704373>

Baťa aneb boty pro každého. *Penize.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/diskuze/18215-bata-aneb-boty-pro-kazdeho>

Baťa. *Inborn* [online]. 2012 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.inborn.cz/426/bata/>

Čo je reklama. *Hugomedia* [online]. 2011 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.hugomedia.sk/info-clanky/marketing/2-co-je-reklama>

Deichmann. *Deichmann* [online]. 2013 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.deichmann.com/CZ/cs/corp/home.jsp>

HUMANIC. *Humanic* [online]. 2013 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.humanic.net/cz/>

Klub. *Baťa* [online]. 2013 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/bata-klub>

Kvalita bot Humanic. *Foxter.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.foxter.cz/poradna/dotazy/566-jaky-nazor-mate-na-kvalitu-bot-humanic>

Kvalita v prodejnách. *Omlazeni.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.omlazeni.cz/kvalita-v-prodejnach-49-20322-0.html>

Manažerské účetnictví, krycí příspěvek, bod zvratu. *Synext* [online]. 2008 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/kryci-prispevky-a-bod-zvratu.html>

Prodejny. *Baťa* [online]. 2013 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/web/prodejny>

Recenze. *Heureka.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://obchody.heureka.cz/bata-cz/recenze/>

Remarketing. *Google* [online]. 2013 [cit. 2013-05-10]. Dostupné z: <http://www.google.com/ads/innovations/remarketing.html>

Statistika rodinných účtů. *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/rodinne_ucty

Interné zdroje :

Interné zdroje firmy Baťa a.s.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

BZ	Bod zvratu
CPI	Index spotrebiteľských cien (customer price index)
FC	Fixné náklady (Fixed Costs)
HDP	Hrubý domáci produkt
HNP	Hrubý národný produkt
IPD	Implicitný cenový deflátor (Implicit Price Deflator)
NDP	Čistý domáci produkt
NNP	Čistý národný produkt
p	Cena (Price)
Q	Objem výroby (Quantity)
SP	Sociálne poistenie
T	Tržby
TC	Celkové náklady (Total Costs)
TR	Celkové tržby (Total Revenues)
v	Variabilné náklady na jednotku
VC	Variabilné náklady (Variable Costs)
ZP	Zdravotné poistenie

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1 Graf – Výdaje domácností (Jurečka, 2010, s. 45).....</i>	18
<i>Obr. 2 Graf – Vývoj HDP (vlastné spracovanie dát z ČSÚ)</i>	41
<i>Obr. 3 Graf – Miera inflácie (vlastné spracovanie dát z ČSÚ)</i>	42
<i>Obr. 4 Graf – Výdaje domácností (Statistika rodinných účtů, ©2011).....</i>	43
<i>Obr. 5 – Pánska obuv (Baťa, ©2013; Deichmann, ©2013; HUMANIC, ©2013).....</i>	46
<i>Obr. 6 – Dámska obuv (Baťa, ©2013; Deichmann, ©2013; HUMANIC, ©2013)</i>	47
<i>Obr. 7 – Obuv Nike (Baťa, ©2013).....</i>	47
<i>Obr. 8 – skúšobné ústavy (Deichmann, ©2013)</i>	49
<i>Obr. 9 Graf – Obrat Baťa (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)</i>	51
<i>Obr. 10 Graf – Obrat Deichmann (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)</i>	53
<i>Obr. 11 Graf – Obrat Humanic (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)</i>	55
<i>Obr. 12 Graf – Obrat firiem (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy).....</i>	57
<i>Obr. 13 Graf – Vývoj rentability (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)</i>	59
<i>Obr. 14 Graf – Predajne Baťa (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)</i>	60
<i>Obr. 15 Graf – Podiel na trhu (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy).....</i>	62
<i>Obr. 16 Graf – Podiel na tržbách (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy).....</i>	63
<i>Obr. 17 – Baťa Klub (Klub, ©2013)</i>	64

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1 – Ceny pánskej obuvi (Baťa, ©2013; Deichmann, ©2013; HUMANIC, ©2013)</i>	46
<i>Tab. 2 – Ceny dámskej obuvi(Baťa, ©2013; Deichmann, ©2013; HUMANIC, ©2013)</i>	47
<i>Tab. 3 (Baťa, ©2013; Deichmann, ©2013; HUMANIC, ©2013)</i>	47
<i>Tab. 4 – Vývoj tržieb firmy Baťa (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)</i>	51
<i>Tab. 5 – Vývoj tržieb firmy Deichmann (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)</i>	53
<i>Tab. 6 – Vývoj tržieb firmy Humanic (vlastné spracovanie dát z interných zdrojov firmy)</i>	55
<i>Tab. 7 – ROS (Vlastné spracovanie údajov z interných zdrojov firmy)</i>	58
<i>Tab. 8 – Podiel na trhu (vlastné spracovanie</i>	62
<i>Tab. 9 – Podiel na obrate (vlastné spracovanie</i>	63