

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

---

**Studijní program: B6208 Ekonomika a management**

**Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku**

**Distribuční řetězec při prodeji obuvi**

Vedoucí bakalářské práce:  
prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Autor:  
Petra Štěrbová

---

**2011**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra ŠTĚRBOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Distribuční řetězec při prodeji obuvi**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce:**

Analyzovat činnost podniku zabývajícího se distribucí obuvi v ČR. Posoudit zejména výhodnost logistických řešení.

#### **Metodický postup:**

Zaměřit se na období jednoho kalendářního roku. Využít vlastní pozorování, rozhovory s vedoucími pracovníky, písemné informace.

#### **Rámcová osnova:**

**1. Úvod. 2. Přehled literatury:** a) historie výroby obuvi, b) distribuční síť, c) služby a způsoby hodnocení jejich úrovně, d) obaly a zpětná logistika. **3. Cíl a metodika práce:** orientovat se na vymezené časové období a najít možnosti ke zlepšení, které umožňují především logistické metody. **4. Vlastní práce:** a) současná situace na trhu s prodejem obuvi v ČR, b) predikce prodeje, c) dodavatelský řetězec, d) charakteristika jednotlivých článků řetězce, e) zpětná logistika, f) návrhy na zlepšení, g) systém distribuce u vybrané firmy. **5. Závěr. 6. Přehled literatury. 7. Přílohy (v případě potřeby).**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

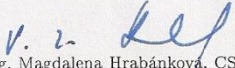
Seznam odborné literatury:

- LAMBERT D.M., STOCK J.R., ELLRAM L.M.: *Logistika*. Computer Press, Praha 2000, ISBN: 80-7226-221-1.  
VANĚČEK, D., BEDNÁŘOVÁ, D., ŠTÍPEK, V.: *Organizace výroby a práce*. Skripta ZF JCU Č. Budějovice, 2001. ISBN: 80-7040-480-9.  
VANĚČEK, D.: *Logistika*. EF JU Č. Budějovice, 2008, ISBN: 978-80-7394-085-0.  
VANĚČEK, D.: *Řízení dodavatelského řetězce*. EF JU Č. Budějovice, 2008. ISBN: 978-80-7394-078-2.  
KAVAN M.: *Výrobní a provozní management*. Grada Publishing 2002, ISBN: 80-247-0199-5.  
TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Řízení výroby*. Grada Publishing, 1999, ISBN: 80-7169-955-1.  
PERNICA P.: *Logistický management - teorie a podniková praxe*. Praha, Radix, 1998. ISBN: 80-86-031-13-6.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.**  
Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **25. ledna 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2011**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 11. února 2010

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum:

-----  
Podpis studenta

Děkuji vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Drahoši Vaněčkovi, CSc. za poskytnuté rady, připomínky a ochotné jednání. Dále bych chtěla poděkovat panu Tomáši Joškovi za informace, které mi vždy s ochotou a vstřícností podal. Mé poděkování patří též panu Jaromíru Šlágrovi za poskytnutí cenných informací. V neposlední řadě děkuji všem dalším lidem, kteří mi při tvorbě pomáhali a podporovali mě.



# Obsah

1	Úvod	1
2	Literární rešerše	3
2.1	Historie výroby obuvi	3
2.1.1	První zmínky o obuvi a následný vývoj	3
2.1.2.	Historie obuvi v souvislosti s firmou Baťa	4
2.1.2.1	Historie a vznik firmy	4
2.1.2.2	Historie obuvi a rozrůstání společnosti Baťa	4
2.2	Distribuční řetězec a související informace	8
2.2.1	Charakteristika distribučního řetězce	8
2.2.2	Počet stupňů distribučního řetězce	9
2.2.3	Rozsah řetězce a místa styku	10
2.2.4	Reengineering procesů v řetězci	10
2.2.5	Tok materiálu a informací	11
2.2.5.1	Tok materiálu	11
2.2.5.1.1	Zásoby	11
2.2.5.1.2	Doprava a dopravní prostředky	12
2.2.5.2	Tok informací	12
2.2.6	Konečná fáze distribuce	13
2.2.6.1	Prodejna (zaměstnanci)	13
2.2.6.2	Zákazníci	13
2.2.7	Predikce prodeje	14
2.3.	Služby a způsoby hodnocení jejich úrovně	15
2.3.1	Logistické služby	15
2.3.2	Zákaznické služby a servis	16
2.4.	Balení, obaly a zpětná logistika	17
2.4.1	Typy obalů	17
2.4.2	Funkce obalu	18
2.4.3	Obalové materiály	18
2.4.4	Zpětná logistika a recyklace obalů	19

3	Cíl a metodika práce	20
3.1	Cíl práce	20
3.2	Metodický postup	20
4	Znaky Bařovy firmy a srovnání se současností	21
4.1	Reklama	21
4.2	Způsob prodeje produktů v ČR	23
4.3	Vzdělání zaměstnanců	24
5	Současná situace na trhu s prodejem obuvi	28
5.1	Největší tuzemští prodejci obuvi v roce 2009	28
5.2	Konkurence	29
5.3	Společnost Bařa	30
5.3.1	Zahraničí	30
5.3.2	Bařa v ČR	31
5.4	Obecná charakteristika zákazníků	32
6	Predikce prodeje	33
6.1	Průzkum prodeje pozorováním	33
6.1.1	Pozorování jednotlivců	34
6.1.2	Pozorování skupin	35
6.1.3	Další informace vyplývající z pozorování a predikce	36
6.2	Pozorování vytíženosti jednotlivých hodin v průběhu dne	38
7	Distribuční řetězec firmy Bařa	40
7.1	Jednotlivé články distribučního řetězce	40
7.2	Charakteristika vybrané prodejny	42
8.	Dotazníkový průzkum	44
8.1	Pilotní výzkum	44
8.2	Osobní dotazování	45
8.3	Shrnutí a návrh možných opatření ke zlepšení	52
9	Závěr	56
9.1	Cíl práce	56
9.2	Výsledky práce	56
9.2.1	Hlavní cíl	56

9.2.2	Dílčí cíle	58
9.3	Shrnutí firmy Baťa	59
9.4	Summary	59
9.4.1	Theme and purpose	59
9.4.2	Results	60
10	Odborná literatura a internetové stránky	61
11	Seznam obrázků, tabulek a grafů	66
12	Příloha – dotazník	68



# 1 Úvod

K výběru tohoto tématu přispěl fakt mého zájmu o módu, zvláště pak o obuv. Slovo obuv se mi jasně spojuje s firmou Baťa a asociací k mému oboru Řízení a ekonomika podniku není nic jiného než firma Baťa. Po hlubším zamyšlení jsem se rozhodla můj zájem sloučit s firmou českého legendárního ševce Tomáše Bati a sepsat bakalářskou práci o důležitých fázích předcházejících dodání zboží na trh nebo spíše do prodejny, kde obvykle jako konečný zákazník nakupuji. Má pozornost se tedy bude upínat k celé distribuční cestě vedoucí přes konkrétní prodejnu firmy Baťa ke konečnému zákazníkovi. Největší pozornost bude směřována především na konečnou fázi distribučního řetězce.

Nejdůležitějším a zároveň také posledním distribučním článkem pro konečné zákazníky je úsek od prodeje zboží v prodejně zákazníkovi. Zákazníci nebo také spotřebitelé, kteří mají zájem o zboží při prodeji hledí na poskytované doprovodné služby, na způsob prodeje a hlavně také na konečnou prodejní cenu zboží. Avšak cena není odvozena pouze od marže nebo slevy prodejce, odvíjí se také a velmi zásadně od předchozích částí distribučního řetězce. Počet článků se liší podle druhu výrobku, frekvence prodeje, a také záleží na dalších aspektech. U některých výrobců je možné použít cesty přímé, naopak u jiných je nutno použít nepřímé, které mají více článků. Každý článek, ať už jde o článek zajišťující dopravu k prodejci nebo k zákazníkovi, nebo článek zajišťující dotváření výrobku, přidává zboží přidanou hodnotu. Obecně lze říci, že se firmy snaží distribuční řetězec optimalizovat a tím snížit náklady, které sníží konečnou cenu výrobku a tím jsou pro konečného zákazníka atraktivnější.

*Nelze však říci, že neefektivní je ten dodavatelský řetězec, který je dlouhý a má více článků, nebo jehož články mají více různých prvků. I dlouhý řetězec může mít své oprávnění. Neefektivní je takový řetězec, který obsahuje články, nebo jednotlivá pracoviště v těchto člancích, které nevytvářejí novou hodnotu pro zákazníka a jen zvyšují náklady. Může to být i zbytečné skladování, zbytečná manipulace, převážení zboží z místa na místo (lit. 1).*

Lze tedy konstatovat, že pro zákazníka je důležitá hlavně poslední fáze distribučního řetězce a jeho rozhodování velkou měrou ovlivňuje především cena, zatímco pro firmu prodávající zboží je důležitou problematikou nejen prodej samotný, ale celkový distribuční řetězec. Záleží jak na výrobcí a jeho výrobě, prováděné distribuci a samozřejmě i na prodejci a jeho technice prodeje. Nejdříve je tedy potřeba zboží neboli v tomto případě obuv vyrobit, poté pomocí distributora dodat prodejci a od něj přesunout ke konečnému zákazníkovi. Všechny tyto činnosti je nutno udělat ve správný čas, dopravit na správné místo ve správném množství a kvalitě a to při optimálním poměru mezi požadavky zákazníků a náklady. Umění efektivně řídit dodávky k zákazníkovi má totiž značný vliv na snižování nákladů. Pro plynulý chod zboží je též důležité určit klíčový článek v celém logistickém řetězci, protože tento článek zabezpečuje správný materiálový a informační tok. V případě zvolené obuvi je to jistě výrobní závod, protože koordinuje činnosti dodavatelů a zabezpečuje plynulost výroby, zároveň též spolupracuje s dopravci a prodejny. Pokud klíčový článek nefunguje tak jak má, znamená to pro firmu finanční ztráty.

Z těchto vět tedy vyplynulo, že znalost a správné využívání distribučních a také logistických cest je velmi důležitou součástí pro prodej samotný. Prodejna je zkrátka závislá na dobré logistice.

## **2 Literární rešerše**

V literární rešerši jsou sepsány informace jak o historii výroby obuvi, tak také o distribučním řetězci. Zmíněno bude také o službách a způsobu hodnocení jejich úrovně. Konečná část bude zakončena problematikou obalů a zpětné logistiky. Jsou zde shrnuty všechny důležité informace související s prací, která bude následovat.

### **2.1 Historie výroby obuvi**

#### **2.1.1 První zmínky o obuvi a následný vývoj**

První zmínka o obuvi pochází z velmi dávné minulosti. Historik Eric Trinakus ze soukromé Univerzity Washingtonu v st. Louis, Missourie, USA dospěl k závěru, že se boty objevily v Eurasii před 26 - 30 tisíci lety. Je to však jen dohad, poněvadž se tento druh obuvi dodnes nezachoval (lit. 21). V minulosti mělo obouvání pouze praktický význam a vzniklo snahou ochránit nohy před různými terénními nerovnostmi nebo před chladem. Nejprimitivnější formou takové ochrany bylo obalování nohy trávou či listy (lit. 34). Spolehlivějším faktem je nošení bot ve starověkém Egyptě. Boty byly vyrobené z palmového listu nebo papíru a k noze byly připoutané koženými řemínky. V dnešní době bychom je mohli přirovnat k sandálům (lit. 21). Následoval stále se měnící vývoj bot. Převratným vynálezem byl vznik šicího stroje v polovině 19. století. Poté již rychle následovaly vynálezy dalších strojů urychlujících výrobu, např. stroj na přišívání podrážky nebo stroj na natahování svršku boty na kopyto (lit. 34). Od poloviny 19. století nahradily hedvábné boty pohodlné a praktické boty kožené. Inovace 20. století spočívá hlavně v tom, že tvar boty opisuje tvar nohy a stélka se stává asymetrická. Ve dvacátých letech je opět boom sandál. Po druhé světové válce začínají návrháři experimentovat s levnějšími materiály jako je plst, plátno a guma (lit. 21).

## **2.1.2 Historie obuvi v souvislosti s firmou Baťa**

### **2.1.2.1 Historie a vznik firmy**

Předtím než bude zmiňován vznik firmy a s ním spojené hlavní jméno představitele firmy Tomáš Baťa, je také potřeba zmínit historii, která ovlivnila budoucí vývoj. Nelze tedy opomenout jeho generační předchůdce, jejichž předávání ševcovského řemesla pozitivně zapříčinilo to, že se o rodu „Baťovců“ mluví dodnes a jejich jména jsou skloňována a vyslovována po celém světě.

První dochovaná zmínka o nejslavnějším rodě ševců pochází z roku 1580. Již zde se mluví o jménu Václav Batia. Až na počátku 18. století, kdy došlo ke změně pravopisu, a písmeno „i“ bylo nahrazeno háčkem, bylo shledáno poprvé jméno pro všechny tak tradiční a známé, jméno Baťa. Toto jméno i ševcovská živnost a také místo působení, což je Zlínsko, je tedy opravdu mnohogenrační. Nelze nezmínit prvního známého Baťu, který byl sice možná bláhovým a nevytrvalým, zato byl však velmi šikovným ševcem a rozeným podnikatelem. Byl to Antonín Baťa, otec Tomáše, Anny, Antonína a ještě devíti dalších dětí. Synové Antonín a Tomáš získali právě v otcově podniku cenné zkušenosti s vedením a řízením výroby a prodeje, které postupně rozvíjeli, zdokonalovali a prosazovali řadu nápadů ke zlepšení výroby. Poté se Tomáš rozhodl postavit na vlastní nohy. Odešel z domova proti vůli svého otce a odjel získávat zkušenosti do různých koutů světa. Po mladých a nerozvážných nezdarech zapříčiněných převážně nedostatkem zkušeností, založili právě tito tři výše uvedení sourozenci roku 1894 firmu T. a A. Baťa. *Ačkoli je za zakladatele zlínského obuvnického koncernu všeobecně považován Tomáš Baťa, prvním šéfem pozdější veleúspěšné firmy byl jeho starší bratr Antonín* (lit. 16).

### **2.1.2.2 Historie obuvi a rozrůstání společnosti Baťa**

Zpočátku byla vyráběna valašská prošívaná houněná obuv na symetrickém kopytě. Při její výrobě se využívalo především práce domácích dělníků. Již v roce 1895 pro firmu pracovalo 10 dělníků v dílně a dalších 40 ve svých domácnostech. Již od samého počátku sourozenci sázeli na moderní způsoby výroby a jejího řízení. V podniku plánovali zavést sériovou výrobu a pravidelnou pracovní dobu. Ale ještě

než stačil uplynout jeden rok, ocitá se firma na pokraji krachu. Kožené boty jsou drahé a málokdo si je může dovolit (lit. 15). Po velkých bojích o přežití firmy vzniká v roce 1897 novinka v obuvi a to výroba plátěné obuvi s koženou podešví a elegantní špičkou z pravé kůže pod názvem „Baťovky“. Plátno bylo mnohem levnější a dostupnější, než pravá kůže. Díky nízké ceně si boty mohl pořídit téměř každý. Poprvé v historii se lidem dokonce začalo vyplácet kupovat nové boty namísto neustálých oprav u ševce. O Baťovky začal být díky reklamě obrovský zájem. Nově postavená tovární hala byla vybavena nejmodernějšími obuvnickými stroji na parní pohon. V továrně pracovalo již kolem 120 zaměstnanců. Firma A. Baťa byla v rozkvětu, ale její zakladatel a bratr Tomáše, Antonín Baťa vážně onemocněl. Proto se hlavou a vlastníkem firmy stal Tomáš Baťa a firmu přejmenoval ke dni 01. 08. 1900 na veřejnou společnost T&A Baťa. Čtyři roky po převzetí firmy Tomáš Baťa vyjel získávat nové poznatky do Německa, Anglie a především do USA. Tam se vypravil spolu se svými třemi zaměstnanci. V USA strávili několik měsíců a na zpáteční cestě se seznamovali ještě s výrobou v Anglii a Německu. Z cest si přivezl nové plány na výstavbu továrních budov a také objednal nové výkonnější stroje přímo z USA. Zavedl ve své továrně dvousměnný provoz a založil prodejní oddělení firmy. Byla také prováděna opatření k prohloubení racionalizace a intenzifikace práce. Baťa začíná stupňovat požadavky na dělníky. Za špatně provedenou práci anebo nedosažení předepsaného pracovního výkonu jim udílel pokuty ve formě srážek ze mzdy. V červnu roku 1906 je vybudována první větší tovární budova, tzv. sedmička, kde začal rozvíjet nejmodernější metody výroby. V roce 1908 se stává jediným vlastníkem firmy (lit. 35). V roce 1910 bylo v podniku zaměstnáno asi 350 dělníků, denně se vyrobilo více než 3 000 párů bot. S rostoucím objemem produkce rostla také imigrace nových pracovních sil. Nastal však problém, kam všechny dělníky ve Zlíně ubytovat. Proto Baťa začal s výstavbou tzv. Baťových domků. Spolu s nimi vznikly ve Zlíně další budovy, které dnes tvoří charakteristickou architekturu celého města. V roce 1912 přešly obuvnické dílny na výrobu celokožené obuvi (lit. 37).

Firma překonala všechny existenčně důležité mezníky, jako byla 1. světová válka, kde se hned na začátku války Tomáši Baťovi podařilo získat zakázku

od rakousko-uherské armády na výrobu 50 000 párů vojenských bot, tzv. bagančat. Firma byla postižena také výrobní, odbytovou i finanční krizí, byly vedeny stávky zaměstnanců. Baťa všechny problémy zdárně zvládl a došlo ke zlepšení situace. Čtyři písmena BAŤA se stala všudypřítomným symbolem odvážného a úspěšného podnikání.

Roku 1920 se z prodejního oddělení vyčleňuje samostatná reklamní a marketingová divize, která výraznou měrou pomáhá rozšiřovat značku Baťa po celém světě. Vydává reklamní katalogy, firemní noviny, zavádí moderní firemní logo, baťovské ceny (končící devítkou), slevy (20 – 50 %) a výprodeje a v neposlední řadě i zlidovělé firemní slogany – např. „Náš zákazník, náš pán“(lit. 16). V roce 1923 se Baťa pyšní již 112 pobočkami. O rok později zavádí ve firmě tzv. dílenskou samosprávu a pro své zaměstnance začíná budovat „nový Zlín“ – obytné domy, školy, nemocnice, kulturní zařízení apod. Dále se Baťa začal ve stejném roce orientovat na zahraniční obchod. V zahraničí budoval obchodní síť prodejen a výrobní závody, a to téměř po celém světě (např. v Německu, USA, Indii, Švýcarsku, Polsku, Anglii, Francii, Holandsku, Jugoslávii). V letech 1926 – 1928 vzrostl export obuvi a firma Baťa ovládala více než polovinu československého vývozu. Výroba vzrůstala, na konci roku 1925 pracovalo v Baťově koncernu 5 200 zaměstnanců. V prvním sestaveném desetiletém plánu předpovídal T. Baťa denní výrobu 100 000 párů bot, ale tento plán byl po roce překonán téměř o dvojnásobek. Proto se začaly tvořit roční plány, které v sobě zahrnovaly plány veškerých oddělení výroby. Ty byly dále rozděleny na týdenní plány a ty pak na denní programy. Další revoluční inovací bylo vytvoření samosprávných dílen, které tvořily základní buňku celého podniku. Každé oddělení a každá dílna kupovala ve výrobním procesu od předcházejícího oddělení zboží, které po zpracování zase prodávala následujícímu oddělení. Přitom si musela pečlivě polotovary překontrolovat a převzít, protože za ně poté neodvolatelně odpovídala. Tím T. Baťa ušetřil na kontrolorech a přitom vyráběl ve špičkové kvalitě (lit. 17).

Pásová výroba byla po vzoru Henryho Forda zavedena v roce 1927 a již zanedlouho umožnila zvýšit produktivitu práce o 75 % při zvýšení počtu zaměstnanců o 35 %. Čistý obrat firmy činil 1,9 miliardy Kčs. Koncem roku 1928 tvořila továrna

komplex 30 budov. Koncern se rozrůstal a Baťa začal navíc pronikat do dalších sfér hospodářství (gumárenský – spojitost s firmou Barum 1931, chemický, textilní, dřevařský průmysl). Vytvořil celou řadu výchovných i vzdělávacích organizací (Baťova škola práce). Později ve Zlíně vzniklo i vlastní filmové studio, které se zabývalo natáčením reklam na obuvnické výrobky. Vlivem celních překážek koncern Baťa od konce dvacátých let budoval své zahraniční továrny, kde nechyběly ani typické Baťovy domky a budovy občanské vybavenosti. Na začátku třicátých let se rodinný podnik mění na akciovou společnost (1931) (lit. 25). 20. 07. 1932 Tomáš Baťa tragicky umírá při letecké nehodě. V troskách letounu končí život české podnikatelské legendy, která po sobě zanechává obrovské firemní impérium (lit. 26). Nevlastní bratr Tomáše Bati, Jan Antonín Baťa převzal na základě závěti celou firmu Baťa a pokračoval v rozvoji. Expandoval, rozšiřoval výrobní obory o výrobu pneumatik, technické pryže, umělých vláken, hraček, kovoobráběcích strojů, pletacích strojů, letadel, jízdních kol. Ke koncernu patřila i stavební výroba, pojišťovna Atlas, uhelné doly, železniční trať Otrokovice - Vizovice, cestovní kancelář, letiště v Otrokovicích, vlastní pole a lesy aj. Brzy po vzniku Protektorátu Jan Antonín Baťa opouští zemi. Již od roku 1938 buduje závod v Kanadě jeho synovec Tomáš Jan Baťa (Tomáš Baťa ml.). Vedení podniku tak ve Zlíně tvořili Dominik Čipera, Hugo Vavrečka, František Malota a do své tragické smrti i Josef Hlavnička (lit. 27). V roce 1939 jsou v důsledku politické situace slovenské závody vyčleněny pod „Baťa, Slovenská účastinná spoločnosť“ se sídlem v Šimonovanech. Po 2. světové válce se vývoj podniku rozděluje. Baťovy továrny v socialistických státech byly znárodněny (Svit Zlín) a pobočky v kapitalistických státech byly řízeny z Kanady ("Bata Shoe Organization") (lit. 28). Teprve v roce 1992 se (kanadská) firma Baťa mohla opět vrátit na český trh zpět do města Zlína. V roce 2000 měla Bata Shoe Organization, jak se dnes firma nazývá, 50 výrobních závodů, 9 koželužen, 49 324 zaměstnanců a působila v 68 zemích světa a v tomto jediném roce prodala 221 milionů párů obuvi (lit. 31).



## 2.2 Distribuční řetězec a související informace

### 2.2.1 Charakteristika distribučního řetězce

Vaněček (lit. 4) popisuje distribuční řetězec jako část logistického řetězce, zabývající se distribucí zboží, který je ohraničen místem, kde výrobek opouští výrobní podnik a konečným zákazníkem (Distribučním řetězcem se rozumí ta část logistického řetězce, která obvykle nezahrnuje dodavatele surovin výrobcí (lit. 1).). Distribuční řetězec má schopnost přidávat procházejícímu zboží novou užitnou hodnotu, a proto je třeba pro optimalizaci vyhledávat takové články řetězce, které nepřidávají žádnou užitnou hodnotu, pouze zvyšují náklady a ty z distribučního řetězce eliminovat.

Na distribuci zboží se podílí mnoho různých zprostředkovatelských organizací, z nichž každá může zajišťovat jen část potřebných služeb. Schematicky lze tyto činnosti v oblasti distribuce spotřebního zboží znázornit následovně:

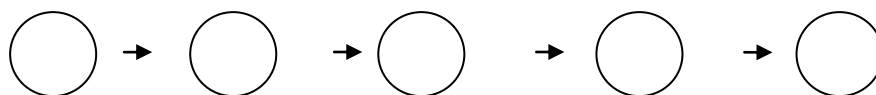
#### Obr. č. 1: Distribuční řetězec

Výrobce → zákazník

Výrobce → maloobchod → zákazník

Výrobce → velkoobchod → maloobchod → zákazník

Výrobce → agent → velkoobchod → maloobchod → zákazník



Zdroj: autor

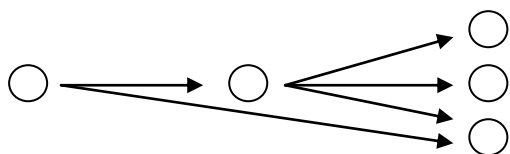
Dle tohoto schématu lze hovořit o krátkém nebo dlouhém distribučním řetězci. Nejčastěji je využíván řetězec, jehož hlavní články jsou: výrobce – velkoobchod – maloobchod – zákazník.

## 2.2.2 Počet stupňů distribučního řetězce

Počet stupňů vyjadřuje počet úrovní, kterými výrobek prochází od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Počet stupňů se někdy také označuje jako „délka řetězce“. Podle počtu stupňů lze rozlišit též přímou distribuci, kdy existuje pouze jeden distribuční stupeň a výrobce dodává zboží přímo zákazníkovi nebo nepřímou distribuci (též postupnou), kdy se zboží dostává k zákazníkovi přes několik stupňů. Dále lze hovořit ještě o kombinovaném systému. Tento způsob se používá nejčastěji. Záleží na druhu a množství objednaného zboží a dodavatel pak rozhoduje o tom, které zboží bude dopravováno přímo (zboží s krátkou dobou obratu) a které prostřednictvím skladů (zboží s dlouhou dobou obratu) (lit. 4).

### Obr. č. 2: Kombinovaný systém

Výrobce            sklad            zákazník



Zdroj: lit. 4

Pernica (lit. 6) rozlišuje podrobněji další druhy distribučních řetězců. Jedním je distribuce od výrobce přímo k prodejci. V tomto řetězci je zařazen jeden i dva sklady. V Evropě jde tímto způsobem ke konečnému spotřebiteli 80 – 97 % veškerého zboží. Tento způsob se používá pro zboží s průměrnou dobou obratu. Naopak CROSS – DOCK systém se používá pro vysoce obrátkové prodejce s velkým objemem materiálového toku. Tento systém funguje na principu dodávek zboží, které přicházejí od mnoha výrobců do distribučního skladu, obvykle navečer. Během noci jsou roztříděny a sestaveny podle objednávek prodejců, kterým jsou dopraveny do obchodů časně ráno. Systém je postaven na rychlosti toku materiálu a optimalizaci rozvozních cest a dopravních vozidel. Je také možnost použít přímé dodávky zboží z výroby k zákazníkům. Nevýhodou je nemožnost vystavení zboží. Zákazník musí důvěřovat

katalogům nebo musí osobně navštívit výrobce. Systém Cash and Carry je zaměřen na drobné prodejce a vlastníky malých obchodů, restaurací a hotelů, nebo drobných výrobců. Zákazníci si vyberou zboží a sami si ho odvezou. Výhodou tohoto systému je nižší cena, než u skladů, které dodávku zboží navíc zajišťují a také okamžitá platba.

### **2.2.3 Rozsah řetězce a místa styku**

Řetězec má také určitý rozsah, což lze chápat jako počet účastníků řetězce na daném stupni. Podle rozsahu distribuci dále dělíme na extenzivní (zboží dodáváno do všech prodejen), výběrovou (distributor si vybere jen několik prodejen), exkluzivní (vyžaduje jen jednoho prodejce) (lit. 10).

V řetězci se nacházejí místa, kterým by měla být věnována zvýšená pozornost. Tato místa nazýváme místy styku. Zjednodušeně jsou to místa vznikající mezi sousedními články v řetězci. Místa styku kladou zpravidla materiálovému i informačnímu toku určitý odpor, který je třeba překonávat, aby nevznikaly dodatečné náklady nebo časové ztráty. Čím rozsáhlejší je logistický řetězec, tím více míst styku je třeba překonávat a tím složitější je jejich sladění. Jejich řešení vyžaduje přístupy technické, ekonomické, organizační, někdy i právní (lit. 2).

### **2.2.4 Reengineering procesů v řetězci**

Reengineering definují Hammer a Champy (lit. 21) jako zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů (distribučního řetězce, organizace práce) tak, aby mohlo být dosaženo radikálního zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost (další koncepcí pro zdokonalování podniku je koncepce Total Quality Management). Zdokonalení prostřednictvím reengineeringu nelze dosáhnout nějakým riskantním, nepodloženým způsobem. Tyto změny musí mít podporu vrcholového managementu a musí být součástí celkového řídicího plánu vedení podniku. Reengineering je obvykle členěn na fázi shromažďování faktů, dále identifikaci oblastí možných zlepšení v důsledku změny obchodního procesu a celý proces má být ukončen kreativním

zdokonalením procesu, a při příznivých výsledcích z prováděné analýzy tohoto řešení i k jeho implementaci (lit. 10).

## **2.2.5 Tok materiálu a informací**

### **2.2.5.1 Tok materiálu**

Vaněček (lit. 1) uvádí, že materiálový tok je řízený pohyb materiálu, prováděný zpravidla pomocí manipulačních, dopravních, přepravních a pomocných prostředků a zařízení cílevědomě tak, aby materiál byl k dispozici na daném místě, v potřebném množství a v očekávané kvalitě, v požadovanou dobu a s předem určenou spolehlivostí.

#### **2.2.5.1.1 Zásoby**

Problematika řetězců a materiálových toků je nedílně spojena se zásobami, proto je považováno za vhodné zmínit se i o tomto tematickém celku. Zásobou se rozumí suroviny, materiál, náhradní díly, nedokončená výroba a hotové výrobky. Dělí se na zásoby běžné, pojistné a technologické.

Podle Lamberta (lit. 10) zásoby představují v mnoha firmách největší investici. Zásoby mohou představovat i více než 20 % celkového jmění v případě výroby a více než 50 % celkového jmění u obchodních firem. Konkurenční povaha trhu vedla za poslední dobu k tomu, že podniky ve snaze uspokojovat potřeby různorodých tržních segmentů výrazně rozšiřovaly svůj sortiment. Zákazníci dnes očekávají vysokou úroveň dostupnosti výrobků. Avšak udržování nadměrných zásob je pro podnik velkou zátěží. Důležité je tedy odhalit příznaky špatného řízení zásob a zároveň zlepšit a stanovit optimální zásoby. Efektivním snižováním zásob může dojít k rentabilitě podniku (cíl řízení stavu zásob) a vyčleněním investic na jiné firemní záměry (lit. 10). Významem zásob je tedy zabezpečení plynulosti výrobního procesu. Další výhodou zásob je, že umožňují krýt různé nepředvídatelné vlivy, také umožňují profitovat ze zvýšení cen surovin a zabezpečují pohotovou nabídku a okamžitý prodej (lit. 1).

### **2.2.5.1.2 Doprava a dopravní prostředky**

Doprava propojuje jednotlivé články řetězce a zajišťuje přesun výrobků v prostoru (tok materiálu), z místa výroby do místa spotřeby, a zvyšuje tak jejich hodnotu. Dále ovlivňuje rychlost a spolehlivost, s jakou se tento přesun uskuteční. Včasné a kvalitní dodání výrobků zvyšuje přidanou hodnotu pro zákazníka a tím i úroveň zákaznického servisu. Zajišťování požadované úrovně zákaznického servisu je významnou součástí logistického řízení. Pro zákazníky je též významná pružnost v poskytování přepravních služeb a řešení ztrát či poškození. Nutno dodat, že náklady spojené s přepravou jsou jedny z největších v logistice a často se významnou měrou podílejí na ceně výrobků (lit. 11).

Základním posláním dopravy je tedy uspokojování přepravních potřeb zákazníků. Silniční doprava nabízí nejširší pokrytí trhu. Její flexibilita je do značné míry dána hustotou silniční sítě. Pro svou univerzálnost většinou nejlépe vyhovuje požadavkům zákazníků, a proto se objem zboží přepraveného autodopravci stále zvyšuje. Železniční doprava je omezena na pevně dané tratě, a proto nedosahuje pružnosti dopravy silniční. Jednou z výhod železniční dopravy je skutečnost, že je levnější než doprava silniční. Vodní doprava je využívána především pro produkty s nízkou hodnotou. Uplatňuje se v případech, kdy rychlost přepravy není určující. Ze všech druhů dopravy je patrně nejlevnější. Dalším využívaným způsobem je doprava kombinovaná. Základním prvkem kombinované dopravy jsou unifikované přepravní jednotky, kterými jsou v našich podmínkách kontejnery a výměnné nástavby. Tato doprava je založena na přepravě zboží v jedné a téže nákladové jednotce nebo vozidle postupným použitím různých druhů dopravy bez manipulace se samotným zbožím při změně druhu dopravy (lit. 11).

### **2.2.5.2 Tok informací**

Informace v distribučním řetězci tvoří velmi důležitou součást. Informace mohou být předávány tradičními komunikačními způsoby (ústně, písemně, faxem, telefonem) nebo také on-line způsobem. To samozřejmě vyžaduje počítačové propojení

informačního systému minimálně mezi dvěma články řetězce, přičemž každý článek může okamžitě sledovat změny, které probíhají jak v jeho vlastním subsystému, tak i v subsystému partnerského článku (okamžité prodeje, okamžité stavy zásob, atd.) a dle toho organizovat svoji činnost. Vzdávající nároky zákazníků zapříčiňují nahrazování klasických papírových dokumentů elektronickou výměnou dat (EDI).

## **2.2.6 Konečná fáze distribuce**

Dalším důležitým faktorem je konečná fáze prodeje (prodejna – konečný zákazník).

### **2.2.6.1 Prodejna (zaměstnanci)**

Protože prodejna musí působit na zákazníka příjemně již vizuálním pohledem, je velmi vhodnou volbou investovat také do vzhledu prodejny, způsobu vystavování zboží, osvětlení v prodejně, aj. Prodejna je dotvářena svými zaměstnanci a jejich chováním. Pracovní prostředí v prodejně, vztahy ve skupině, osobnost členů pracovní skupiny, pracovní pozice, aj. to vše ovlivňuje fungování skupiny a celkově i prodejny (lit. 14). Chování, fungování a kvalita zaměstnanců je významnou měrou ovlivněna jejich ohodnocením. Prvním krokem v odměňování je platové zařazení zaměstnanců. Provádí se na základě splnění kvalifikačních předpokladů, délky praxe a podávaného výkonu. Kromě hmotného (finančního) ocenění pracovníků lze uplatňovat také morální stimuly a motivaci (lit. 11).

### **2.2.6.2 Zákazníci**

S ohledem na zvyšující se nasycenost trhů rostou náklady na získání nových zákazníků. Podniky by proto měly klást veliký důraz na udržení dosavadních zákazníků a další rozvoj obchodních vztahů s nimi. Kritérium tržního podílu, jenž byl po dlouhá léta hlavním cílem většiny firem, je dnes nahrazováno kritériem zákaznického podílu. Žádoucí je, aby se tito zákazníci stali věrnými. Z výsledků výzkumů vyplývá, že získat jednoho nového zákazníka stojí firmu přibližně pětkrát více než udržet jednoho existujícího zákazníka. Další ověřenou teorií je, že spokojený zákazník je odolnější

vůči změně cen a navíc sebou přináší další nové zákazníky. Je tedy zřejmé, že věrní zákazníci přinášejí firmě vyšší zisk než nově příchozí, a proto by mělo být vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky prvořadým cílem každé firmy. Dnešnímu zákazníkovi však již nestačí síla značky a image firmy. Získat a udržet zákazníka znamená tedy poznat, co pro něj má nejvyšší hodnotu, a zaměřit se na procesy, které tuto hodnotu přinášejí. Z toho také plyne, že existuje rovnost mezi hodnotou, kterou zákazník pociťuje, a cenou, kterou je ochoten zaplatit. Klíčem k úspěchu je nalézt způsob, jak tuto hodnotu vnímanou zákazníkem zvýšit (lit. 8).

### **2.2.7 Predikce prodeje**

Informace jsou velmi cennými pomocníky v celém distribučním řetězci, tak tomu je i o informacích souvisejících s predikcí.

Predikce neboli taktéž předpověď je výrok o události, kterou očekáváme v budoucnosti. Protože budoucnost nelze stoprocentně předvídat, musíme všechny tyto výroky formulovat jen s určitou pravděpodobností. Neustálé posuzování a doplňování čerstvých dat je základem úspěšné předpovědi (lit. 4). Pro predikci jsou využívány odhady (mohou vycházet z údajů o minulém prodeji, komentářů prodejců, stanovisek zákazníků a instinktivního tušení), průzkumy trhu (přání a požadavky zákazníků), analýzy časových řad (prodej je ovlivňován sezonními, cyklickými a trendovými faktory), ekonometrické modely (umožňují předvídat prodej pomocí řady proměnných) (lit. 14).



## **2.3 Služby a způsoby hodnocení jejich úrovně**

Služby jsou důležitou součástí jak v distribučním řetězci tak i při prodeji. Často jsou také doplňkem hmotného zboží, což tvoří konkurenční výhodu.

Rozvoj služeb (terciální sféra) ve vyspělých zemích vykazuje celkově rychlý vzestup, zatímco oblasti primární a sekundární sféry vykazují stále méně lidí. S tím souvisí i fakt, že je o současné společnosti hovořeno jako o postindustriální. Služby jsou celkově chápány jako důležitý faktor úspěšného podnikání. Lze je chápat buď jako určitou činnost poskytovanou zákazníkům, někdy jako snahu pro dosažení určitých výkonů, nebo také jako hodnototvorný proces.

### **2.3.1 Logistické služby**

Cílem jakéhokoliv logistického procesu je vytvoření a nabídnutí kvalitní logistické služby, která splní očekávání a potřeby zákazníka. Lze ji rovněž prezentovat spokojeným a loajálním zákazníkem na jedné straně a ziskem, prosperitou a spokojeností akcionářů na straně druhé. To ovšem není tak jednoduché, protože je zde mnoho kritérií, která musí být splněna. Z pohledu zákazníka jsou kritéria kvality např. dostupnost nabízených logistických procesů, důležitou roli hraje taktéž aspekt času, komfort logistických procesů, atd. Řízení kvality logistického procesu z pohledu zákazníka je tedy spojeno s měřením spokojenosti zákazníka s nabízeným logistickým procesem. Stupeň spokojenosti zákazníka lze vyjádřit rozdílem mezi „hledanou kvalitou“ a „vnímanou kvalitou“ logistického procesu (lit. 11).

Velký podíl na poskytovaných logistických službách mají logistická centra. Mezi tyto služby patří např. crossdocking (roztřídění zásilek v cross-dockovém centru podle jednotlivých příjemců a následná distribuce), e-commerce (skladování a obchodování přes internet), just-in-time (důraz kladen na časový okamžik), consulting (poskytování odborných rad v oblasti skladování a logistiky), dále lze za logistické služby považovat packing neboli balení artiklů do obalů a kartonů, sorting (třídění a řazení zboží), manipulation (manipulace se zbožím, dále také samotná distribuce

zboží). Služby je třeba určitým způsobem měřit (hodnocení úrovně služeb), aby bylo možné stanovit jejich požadovanou úroveň. Za kritéria hodnocení kvality služeb lze považovat spolehlivost dodání, úplnost dodávek, přiměřené dodací lhůty, poskytované předprodejní a poprodejní služby (lit. 13).

### **2.3.2 Zákaznické služby a servis**

Služby zákazníkům začínají ještě dříve než je očekávaná obchodní transakce realizována. Některé služby jsou tedy poskytovány již před prodejem, odtud také výraz předprodejní. Dále jsou podávány služby prodejní. Pod tímto pojmem si lze představit dostupnost produktu, informace o stavu objednávky, urychlení dodávek, jednoduchost objednávání, atd. Do tzv. poprodejních složek lze zahrnout záruku, opravy, náhradní díly, také však vyřizování reklamací, stížností, dále pak také vracení zboží, aj. (lit. 7). Zákaznický servis představuje jednu z možností jak získat konkurenční výhodu na trhu. Většina trhů je totiž v dnešní době již tak vyspělá, že konkurence prostřednictvím ceny, kvality či užitných vlastností výrobků může být zcela nedostatečná. Zde pak přichází ke slovu odlišnosti na poli zákaznického servisu. Zákaznický servis lze definovat jako proces, který probíhá mezi kupujícím, prodávajícím a třetí stranou. Výsledkem tohoto procesu je přidaná hodnota, která zvyšuje hodnotu výrobku nebo služby, které jsou předmětem směny. Z procesního hlediska je to proces, v rámci kterého jsou účastníkům dodávkového řetězce poskytovány významné přínosy z přidané hodnoty, a to nákladově efektivním způsobem. Servis lze buď poskytovat interním zákazníkům (servis pro výrobu, servis pro marketing, atd.) nebo také externím zákazníkům (má vliv na udržení stávajících zákazníků a přilákání nových). Do složek zákaznického servisu řadíme již zmíněné předprodejní, prodejní, poprodejní složky. Úroveň zákaznického servisu je určující proto, zda si podnik udrží své současné zákazníky a také proto, kolik nových zákazníků může podnik získat (lit. 11).

Služby zákazníkům (logistické služby, dodavatelské služby) jsou podle Pernici (lit. 6) pro podnik a pro jeho logistický systém klíčovou oblastí a přesné a včasné informace jsou nejdůležitější složkou efektivně poskytovaných služeb zákazníkům.

## **2.4 Balení, obaly a zpětná logistika**

Balení je v úzké souvislosti s nákupem a dopravou. Vhodně zvolené obaly mohou významnou měrou zlepšit úroveň zákaznického servisu, snížit náklady a zefektivnit manipulaci se zbožím. Ovlivňují také stupeň vytížení skladu (lit. 11).

Balení stejně tak jako skladování, se vyskytuje v celém logistickém řetězci. Mohou se balit suroviny, polotovary, ale nejčastěji to jsou hotové výrobky. Je to zpravidla obal, obvykle ve funkci manipulační jednotky, který prochází se zbožím jednotlivými články materiálového toku. Z toho důvodu musí respektovat požadavky na dopravu, manipulaci, skladování, vychystávání, distribuci, tedy požadavky jak výrobní, tak i distribuční sféry a především konečného spotřebitele. Navíc je třeba si uvědomovat, že i když funkce obalu ve finálním článku končí, vyvstává stále naléhavěji otázka dalšího osudu použitých obalů, tj. jejich další recyklace, kompostování, skládkování nebo energetického využití. Právě tato úzká souvislost obalu s celým materiálovým tokem vyžaduje systémový přístup, ve kterém se musí domyslet celý životní cyklus výrobku, včetně jeho obalu.

### **2.4.1 Typy obalů**

#### **A. Převravní obal**

Převravní obal umožňuje přepravu zboží, vhodnou manipulaci a skladování. Současně chrání výrobek před nepříznivými vlivy během přepravy a skladování. Má umožňovat maximální využití dopravních prostředků a skladovacích prostor. Současně ale musí plnit funkci informační, ale na jiné úrovni než obal spotřebitelský. Jsou na něm nezbytné obchodní, manipulační i výstražné údaje. Výrobek by měl být prezentován již v převravním obalu, protože mnohé výrobky jsou umístovány do regálu již v tomto převravním, nikoliv spotřebitelském obalu (diskont). Převravní obaly musí být snadno otevíratelné. Za přední stranu převravního obalu se považuje strana nejužší. Tím lze efektivně využívat prodejních ploch v regálech, protože se vedle sebe vejde větší počet manipulačních jednotek. Označení trvanlivosti zboží má být na přední straně. EAN čárový kód by měl být na přední a na jedné podélné straně, někdy

se vyžaduje i na dně. Nejčastějšími přepravními obaly u kusového zboží jsou palety a kontejnery, u volně loženého pak ložné prostory silničních, železničních a vodních dopravních prostředků.

## **B. Obchodní obal**

Používá se pro balení několika kusů zboží do větší manipulační jednotky pro ruční manipulaci. Jsou to například různé kartónové krabice, přepravky nebo folie. S ohledem na ruční manipulaci převážně ženami by hmotnost těchto manipulačních balení neměla překročit 15 kg.

## **C. Spotřebitelský obal**

Je určen pro jeden výrobek nebo menší množství výrobků, které nakupuje konečný spotřebitel v obchodě.

### **2.4.2 Funkce obalu**

Obal má splňovat několik funkcí. Je to funkce manipulační, ochranná, informační a také skladovací (stohovatelnost).

### **2.4.3 Obalové materiály**

Nesplnily se předpovědi, že s nástupem plastů zmizí papír jako obal. Současné směry ve výrobě papírů, kartonů a lepenek se zaměřují na zlepšení jejich vlastností v kombinaci s plasty, kovy a jinými materiály. K nejpoužívanějším kartónovým obalům patří klopové krabice. Stále více se používají tzv. tvarové výseky. Dále jsou používány obaly ze skla, kovové obaly, obaly z plastů a z dalších materiálů (potravinářské obaly na bázi hliníku, pro balení tuků, másla, tvarohů, žvýkaček, oplatek se používá AL folie podlepená papírem, pro zavírání plastických kelímků slouží víčková AL fólie, pro uchování hotových jídel a lahůdek se vyrábí misky z AL folie) (lit. 5).

#### 2.4.4 Zpětná logistika a recyklace obalů

V dnešní moderní době je nutné si také důrazně uvědomovat, že materiál neplyne jen „po proudu“, tj. od dodavatelů surovin přes výrobce, distributora, až k zákazníkovi, ale existuje i zpětný chod, který nabývá stále většího významu a kterým se zabývá tzv. reverzní (zpětná) logistika. Tento tok je tvořen nejen odpadem, který může být přetříděn a částečně se vrátit k dalšímu použití jako druhotná surovina. Je také tvořen reklamovanými a vracenými výrobky nebo výrobky, které již skončily svoji životnost, a ještě donedávna byl problém, co s nimi. Přitom lze některé jejich části odmontovat, renovovat a znovu použít. Další část zpětných toků představují vratné obaly pro vícenásobné použití. To všechno vytváří nový důležitý logistický subsystém.

Výrobní podniky by se měly tedy zaměřit nejenom na strategii výroby užitečných a levných výrobků, ale současně by si měly uvědomovat, že výrobek (stejně tak jako obal, ve kterém je dodáván), bude třeba časem likvidovat. Proto je třeba soustředit se na používání ekologických výrobních procesů a zároveň vyrábět jen takové výrobky, které po dobu svého používání a likvidace nebudou zvyšovat znečištění životního prostředí. *Komu se podaří vyrábět výrobky, které nemají žádný odpad, spotřebovávají jen málo energie a nezatěžují životní prostředí, komu se podaří vyrábět obaly rozpadající se na organické látky, kdo bude provozovat čisté výrobní, dopravní a manipulační technologie, ten bude v budoucnosti profitovat.*

Recyklace nebo likvidace použitých obalů představuje ve vyspělých zemích jeden z prioritních problémů. Zpětné toky obalů, resp. odpadu z obalů se tak stávají dalším logistickým problémem. Pro zavedení vratných nebo nevratných obalů se rozhoduje na základě nákladového posouzení. Důležité je také provést racionální opatření a nepoužívat obaly, pokud nejsou funkčně opodstatněné, snižovat spotřebu obalových materiálů na dostačující míru, využívat vratné obaly tam, kde je to technicky a ekonomicky zdůvodnitelné. Nevratné obaly pak recyklovat, kompostovat nebo energeticky využívat. Je tedy důležité, aby problematika obalů byla zařazena jako závěrečný článek celého řetězce a bylo s ní tedy vždy kalkulováno (lit. 2).

## **3 Cíl a metodika práce**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem je analyzovat činnost vybrané prodejny obuvi, a to především z hlediska logistiky a logistických služeb, a navrhnout případná opatření ke zlepšení.

Dílčí cíle:

1. Porovnat znaky, které vystihovaly Baťovu firmu v minulosti a jejich srovnání s dnešním chodem firmy.
2. Objasnit současnou situaci na trhu s obuví v ČR.
3. Predikovat prodej.

### **3.2 Metodický postup**

1. Čerpání znalostí z literatury (knihy, časopisy), internetových stránek a konzultací s pracovníky firmy.
2. Výběr třech znaků, které v minulosti charakterizovaly Baťovu firmu a jejich srovnání se současností.
3. Seznámení s provozem prodejny.
4. Provedení predikce prodeje.
5. Analýza části distribučního řetězce.
6. Provedení dotazníkového průzkumu. Dotazování budou zákazníci bezprostředně po vyjití z prodejny. Sběr dat bude prováděn osobním dotazováním v průběhu jednoho týdne (14. 03. – 19. 03. 2011). Každý den bude vyplněno 17 dotazníků (celkem 102).
7. Návrh možných opatření ke zlepšení.

## 4 Znaky Baťovy firmy a srovnání se současností

Tato část se zabývá znaky, které vystihovaly Baťovu firmu a jejich srovnání s dnešním chodem firmy. Tomáš Baťa byl průkopníkem nových metod řízení společnosti a celkově netradičního stylu podnikání, proto také může být zmíněno o tomto tématu v souvislosti s jeho firmou. Je jistě velkým úspěchem, že i v dnešní době se lze setkat s některými Baťovskými znaky, které jsou používány nejen firmou Baťa, ale i firmami jinými, což značí, že jsou jeho poznatky a metody fungující a úspěšné dodnes. Znaků, které charakterizovaly firmu lze najít mnoho, avšak pro názornost byly vybrány pouze tři.

### 4.1 Reklama

Prvním znakem, který výrazně pomohl firmě Baťa dosáhnout velké známosti u zákazníků, byla jistě reklama. Jak vypadala reklama za první republiky a dnes?

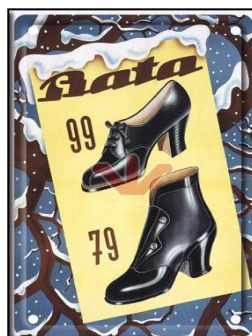
T. Baťa si od počátku svého podnikání plně uvědomoval důležitost reklamy a to především ve vztahu k prodejnosti zboží. Reklama byla k vidění na cedulích, plakátech, v časopisech a týdenících (inzeráty) i v reklamních filmech (firma Baťa vlastnila filmová studia – Kudlov). Základem byly samozřejmě firemní nápisy, loga, naaranžované výkladní skříně i reklamy v rozhlasu. Firma také využívala podle zásady: “světlo láká lid” světelné reklamy (lit. 39).

Obr. č. 3: Cedule 1



Zdroj: lit. 41

Obr. č. 4: Cedule 2



Zdroj: lit. 41

Obr. č. 5: Plakát



Zdroj: lit. 41



Takto vypadaly plakáty a cedule s motivy firmy Baťa vydané v první polovině minulého století. Základem byla jednoduchost a působivost. Textovou složku tvořilo pouze logo, popř. krátký text, doplněné o obrázek a cenu produktu. Výše zobrazené reklamní materiály propagují obuv na ples, na zimu a také samozřejmě do školy. Na těchto reklamních prostředcích si také lze všimnout peněžních částek končících číslem 9. Již tehdy firma Baťa zavedla dodnes legendární cenovky končící právě touto číslovkou.

A takto se prezentovala firma Baťa v boji proti drahotě roku 1922, kdy byla snížena cena obuvi o 50 %. Plakát s názvem „Drahota“ je snad nejznámějším a také nejúspěšnějším plakátem této doby (lit. 40).

**Obr. č. 6: Baťa drtí drahotu**



Zdroj: lit. 40

V dnešní době jsou možnosti reklamy nespočetné. Reklama je televizní, tisková (inzerát, akční leták, aj.), světelná, rozhlasová, mobilní (reklama na autech, dopravních prostředcích aj.), venkovní (plakáty, billboardy, atypické reklamní plochy – štíty domů, ploty, aj.), alternativní (chodící reklama, city light vitríny, reklamy vlečené letadlem, městský mobiliář - lavičky, zastávky MHD, hodiny, aj). Dále slouží pro propagaci též propagační předměty (trička, propisky s nápisem nebo logem propagované firmy).

Firma Baťa se vyznačuje především reklamou na internetu, v televizi a časopise Detail. Pravidla a základy reklamy společnost ve srovnání s minulostí pozměnila. Současná moderní reklama neklade meze kreativitě. Stále se vyvíjí a objevují nové propagační způsoby. K propagaci firma využívá známé osobnosti. Tvářemi kolekcí již byli: kapela Chinaski, herec Tomáš Krejčíř, Kryštof Hádek, herečka Lenka Vlasáková, Linda Rybová, aj. Firma se také proslavila spoluprací a partnerstvím s Českou miss.

**Obr. č. 7: Titulní strana časopisu „Detail“ jarní kolekce 2011**



Zdroj: lit. 29

## 4.2 Způsob prodeje produktů v ČR

Do roku 1900 se o prodej staral T. Baťa spolu s několika pomocníky, poté bylo zřízeno samostatné prodejní oddělení. Prodej obuvi, punčoch a drobného zboží se uskutečňoval prostřednictvím vlastních prodejen. S budováním sítě vlastních prodejen začal T. Baťa již v roce 1917. Za jediný rok bylo zřízeno 18 prodejen. Počet

prodejen se stále zvyšoval: v roce 1928 jich bylo 421, v roce 1937 již 2 073. T. Baťa chtěl tímto docílit možnost nákupu obuvi i v odlehlých místech v celé republice. U prodejen byla současně zaváděna opravárenská činnost a v prodejnách středních a větších byla poskytována služba péče o nohy. Zákazník si tedy mohl po vstupu do prodejny koupit novou obuv, ponožky, punčochy, ortopedické pomůcky, napínáky na obuv, krémy, nechat odborně ošetřit své nohy, přitom si dát poradit v nákupu vhodné obuvi, a v případě nákupu obuvi, jak o ní pečovat. Dalšími poskytovanými službami byly oprava punčoch a také objednávková služba. Toto vše mělo za cíl dosáhnout spokojenosti zákazníků, získat důvěru lidí v tovární značku, zvyšovat obrát (lit. 17).

Dnešní doba ve způsobu prodeje polevila hlavně v souvislosti se službou péče o nohy, která zcela vymizela. Na druhou stranu však řada prodejen nabízí sortiment obuvi rozšířený o další světoznámé značky, jako je Adidas, Nike, Power, Vans, atd. Dále lze též v prodejnách a na internetových stránkách firmy nalézt nabídku doplňků (kabelky, batohy, pásky, peněženky) a také oblečení (trička, šátky, bundy). Nákup dámské, pánské, dětské obuvi a doplňků k obuvi je neměnný stejně tak jako poskytování poradenských a objednávkových služeb.

### **4.3 Vzdělání zaměstnanců**

Baťovy závody se o člověka (budoucího pracovníka) zajímaly od ranného mládí. Veškerý zlínský průmyslový dorost ve věku 15 – 18 let, byl soustředěn v Baťově škole práce (BŠP). Škola trvala tři roky. Každý žák pracoval normální počet hodin týdně v dílně jako dospělý dělník a kromě toho tři hodiny denně trávil ve škole. Později byla škola prodloužena na čtyři roky. Po tři roky byl mladý muž povinen pracovat v dílnách při úkolové mzdě jako dělník. Déle než dva měsíce však u jedné práce nezůstal. Musel projít celou výrobou bot. Až čtvrtý rok mohl přejít k jiné práci, např. v prodejním oddělení, prodejně, technickém oddělení atd. Absolventi dostávali maturitní vysvědčení nebo vysvědčení o vykonaných zkouškách (lit. 17).

Pro každého žáka byla zavedena speciální kartotéka, do které se zaznamenávalo jak jeho hodnocení v dílně, ve škole a v internátě, tak také mzda, úspory a případné

výsledky bodování v továrně. Vždy když se v letních měsících objevilo za výklady Baťových prodejen oznámení, že se přijímají žáci do BŠP, byl velký zájem. Ti, kteří se přihlásili, museli nejprve složit přijímací zkoušky, skládající se z několika částí. Nejprve byla s každým provedena důkladná psychotechnická zkouška. Potom uchazeči vyplňovali testy, ve kterých se projevila jejich inteligence, pohotovost, rychlost úsudku, apod. Dále se ještě prováděly zvláštní zkoušky, podle práce, kterou si uchazeč vyhlédl. Zjišťovalo se, je-li pro něj vhodná. Protože přihlášených byl pro atraktivnost vždy dostatek, bylo možné vybírat jen ty nejschopnější. Při výběru měly přednost děti ševců, protože Tomáš Baťa se vždy cítil ševcem, a nikdy proto nechtěl být jejich nepřítelem. Uchazeči pocházeli ze všech vrstev obyvatelstva. Každému, kdo vstoupil do školy, bylo povoleno vzít si s sebou jen určité množství šatstva. Všechno ostatní si mladí lidé museli opatřovat z vlastních výdělků (peníze, potraviny). V prvních letech existence školy, nebyli žáci přijímáni k určitému datu, ale po etapách (měsíčně). Později byl začátek výuky sladěn se začátkem školního roku. Počet žáků se neustále zvyšoval, avšak značná část (cca 50 %) jich školu nedokončila (lit. 17).

Firma Baťa si ve Zlíně vychovávala nejen obuvníky, ale i chemiky, koželuhy, stavbaře, obchodníky, strojaře, úředníky, pletaře, prostě všechny odborníky, jež potřebovala. Současně byli z těchto lidí vychováváni i mistři. BŠP byly zakládány nejen pro chlapce, ale i pro dívky. Výchova mladých žen se lišila od výchovy mladých mužů, neboť se počítalo s tím, že mladí muži budou jednou tvořit základní pilíř továrny, kdežto mladé ženy si pouze vydělají na věno a mnohá z nich po sňatku přestane pracovat. Šlo tedy zejména o praktickou znalost vaření, šití a hospodaření, později byly vedeny k mateřství a manželství. Podle hesla „vydělávej – rozumně vydávej – šetří“ byla mládež vedena k rozumnému spoření. Každý mladý muž se musel učit německy a anglicky. Když si mladý muž či mladá žena odbyli tři roky v BŠP, stávali se z nich absolventi školy (ABŠ) a nosili odznak s těmito třemi zlatými písmeny. Většina absolventů pracovala dál v Baťových závodech. Pro absolventy byl také založen Klub ABŠ, kde byli absolventi dále školeni a vybíráni na výhodnější a lépe placená místa. Elitou mezi ABŠ se stali Tomášovci (50 lidí), kteří byli vychováváni tak, aby z nich v budoucnu mohli být význační průmysloví podnikatelé (lit. 17).

Pro dospělé, přicházející do závodů z jiných průmyslových odvětví, byly zřízeny cvičné dílny, v nichž noví spolupracovníci získávali vědomosti o obuvnické výrobě. Mistři a správcové dílen se dále vzdělávali v sobotních pokračovacích kursech. Prodavači Baťových filiálek museli prodělat šesti až osmitedělní kurs, jehož absolvování bylo pro všechny prodavače závazné. Vyučovalo se v něm vše, co bylo třeba vědět o výrobě bot, opravách, materiálu, prodejních metodách, atd. (lit. 17).

V dnešní době již Baťova škola práce neexistuje. Dělníci v továrnách jsou přijímáni na základě požadavků, které se většinou týkají splněného základního vzdělání, trestní bezúhonnosti apod. Pro práci vztahující se k nutnosti odborného zaměření funguje po celé ČR četné množství středních škol či učilišť a také vysokých škol, po jejichž dokončení a splnění dalších požadovaných podmínek lze pracovat na dané pozici. Do prodejen Baťa se na pozice prodavač vybírají lidé, kteří splňují následující požadavky: odpovědný přístup k práci, základní vzdělání s praxí v obchodním provozu nebo vyučení, popř. SŠ. Na pozici zástupce vedoucího prodejny se však již požaduje středoškolské vzdělání s maturitou, praxe v obchodním provozu nejméně 3 roky a zkušenosti s řízením pracovního týmu (min. 1 rok). Zde je patrné velké odchýlení od dřívějšího vzdělávání.

Na počest T. Bati byla alespoň tedy vybudována univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Tento rok, 15. dubna, bude nejstarší z fakult, Fakulta technologická, která je součástí Vysokého učení technického v Brně, slavit již 42. výročí od založení. V roce 1995 se k této fakultě přidala Fakulta managementu a ekonomiky a o dva roky později pak Institut reklamní tvorby a marketingových komunikací (od roku 2002 Fakulta multimediálních komunikací). Z těchto tří institucí vznikla v roce 2001 samostatná Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Do dnešního dne vznikly další 3 fakulty. Fakulta aplikované informatiky, humanitních studií a logistiky a krizového řízení.

Výše zmíněný klub ABŠ také stále existuje. Zůstává věrný myšlenkám, pro které vznikl a to zejména myšlence neztrácet přátelské vztahy, vyměňovat si zkušenosti, dále se vzdělávat a získávat stále nové poznatky.

## 5 Současná situace na trhu s prodejem obuvi

### 5.1 Největší tuzemští prodejci obuvi v roce 2009

Vzhledem k dostupnosti údajů lze hovořit prozatím o roce 2009. Rok 2009 bezesporu nejvíce poznamenala často skloňovaná ekonomická krize. Největším prodejcem obuvi byla ve zmiňovaném roce v Česku společnost Baťa. Vyplývá to z žebříčku obchodů s obuví, který sestavil odborný časopis Textilžurnál. Společnost Baťa v roce 2009 podle údajů Textilžurnálu provozovala v České republice 93 obchodů s obuví. Jako jediná z firem překročila hranici 2 miliard korun. Druhé nejvyšší tržby, 1,508 miliard korun, patří obchodům Deichmann, které jsou na českém trhu od roku 2003. V roce 2009 bylo navíc otevřeno 8 nových prodejen. Třetím v pořadí je Humanic (1,175 mld. Kč). Jako jediný z trojice neúspěšnějších firem dokázal v roce 2009 navýšit tržby oproti roku 2008 o úctyhodných 12 % (tento údaj je vyjádřen v posledním sloupci tabulky č. 1 – „změna“) při zachování počtu prodejen. Čtvrté místo připadlo firmě CCC Boty Czech s tržbami 354 milionů korun, což byl pro tuto firmu velký posun, vzhledem ke 40% navýšení tržeb. Firma v roce 2009 rozšířila počet svých prodejen z 25 na 38 a její síť se tak stala třetí největší u nás. Navzdory těmto číslům však tržby CCC Boty Czech dosahují pouze třetiny tržeb firmy Humanic, která má v současné době síť srovnatelně velkou.

**Tab. č. 1: Největší tuzemští prodejci obuvi v roce 2009**

Firma	tržby 2009	počet zaměstnanců	počet vlastních prodejen	změna
Baťa	2042 *	1100 *	K 93	- 9 % *
Deichmann	1508	400 *	K 74	+ 10 %
Humanic	1175	315	K 36	+ 12 %
CCC Boty Czech	354 *	319 *	K 38	+ 40 % *
Salamander ČR	312	120	K 16	+ 0,3 %
Reno	308 *	210 *	K 45 *	- 15 % *
John Garfield	294 *	200 *	K 19	- 10 % *
Term (KCS)	182 *	130	K 26	- 4 % *
Stival	135 *	77 *	K 14	- 8 % *

\* kvalifikovaný odhad

K - klasický obchod

Zdroj: lit. 30



Obuvnické impérium Baťa drží prvenství již několikátý rok, avšak jeho tržby oproti roku předešlému (2008) klesly odhadem o 9 %. Pokles spotřebitelské poptávky byl důsledkem kombinace negativních faktorů, vyšší nezaměstnanosti, nižšího růstu mezd a přísnějšího úvěrování. V roce 2009 společnost Baťa rozšířila síť prodejen (+ 1) a zaznamenala neobvykle rozsáhlé personální změny včetně pozic na úrovních managementu. Novým generálním ředitelem se stal Eugenio Olabe Sanchez, který je kromě manažerské pozice také členem statutárních orgánů Baťa Česká republika a Baťa Slovensko (lit. 30).

## 5.2 Konkurence

Za hlavní konkurenty lze považovat Závody Gustava Klimenta Třebíč (po sametu známá jako BOPO a.s. Třebíč), Sázavan ve Zručí nad Sázavou (postavila ji v roce 1939 firma Baťa a byla to velmi známá firma na výrobu dětské obuvi), firma Botana národní podnik Skuteč (výrobce sportovní obuvi značky Botas) a BOTEX Hrušovany (výrobce domácí a přezůvkové obuvi - bačkor). Dále je potřeba zmínit výrobní družstvo Svedrup, které mělo po celé České socialistické republice několik výrobních závodů. Na Slovensku byly hlavní 2 továrny na výrobu obuvi, a to Závody 29. augusta Partizánske a Jas Bardějov. Všechny tyto zmiňované firmy vznikaly ve stejné době jako firma Baťa. Avšak naprostá většina těchto "porevolučních nových gigantů" neustála tlak levnější asijské konkurence a zkrachovala ještě v 90. letech minulého století. Na trhu se udržely jen firmy, které byly menší (většina do 50 pracovníků) a snaže se tak vyrovnaly s asijskou konkurencí. Jmenovitě je to firma BOTAS a.s., dále pak například firma ORTO plus s.r.o., Režňák PRODUCTION s.r.o., Sázavan strojírny a.s., SNAHA, Nadměrná obuv - N. Bureš, TIPABOTY s.r.o., UPMAN s.r.o., nebo také firma CÍL v.d.

Lze tedy konstatovat, že zatímco v minulosti byla konkurence poměrně mizivá, dnes je český trh obuvi velmi konkurenční. Na trhu již existuje řada značek, ale hlavně stále narůstá dovoz levné obuvi z Číny. Mezi konkurencí se rozhodně řadí obchody jako Deichmann, Humanic a CCC Boty Czech (tyto firmy se umístily

na předních příčkách největších prodejců v ČR), dále však i Reno, Salamander, Ecco, Diesel, Vagabond, Puma, Nike, Adidas a spoustu dalších. Baťa se však snaží budovat značku přes dokonalý produkt a nabídnout stálým, ale i novým či potenciálním klientům dokonalý servis, v čemž shledává konkurenční výhodu.

## **5.3 Společnost Baťa**

### **5.3.1 Zahraníčí**

Společnost má dnes čtyři obchodní jednotky: Bata Europe se sídlem ve švýcarském Lausanne, Bata Asia Pacific-Africa se sídlem v Singapuru, Bata Latin America se sídlem v Ciudad de México a Bata North America se sídlem v kanadském Torontu. V roce 2000 měla Bata Shoe Organization necelých pět tisíc prodejen v 68 státech světa, 49 324 zaměstnanců a v tomto jediném roce prodala 221 milionů párů obuvi. Bata Shoes Organisation (BSO) je v současnosti největším světovým výrobcem a prodejcem obuvi. BSO ročně vyrobí kolem 150 milionů párů ve svých výrobních podnicích, zboží je následně nabízeno ve více než 4 700 vlastních prodejnách, které jsou rozděleny do dvou prodejních konceptů, a to Baťa a Athletes World. Samostatnou maloobchodní síť doplňuje přes 100 000 samostatných prodejen. Podle statistik vyplývá, že společnost obslouží denně ve svých prodejnách více než 1 milion zákazníků. Prodejny se nachází nejen ve všech světově módních centrech jako je Paříž, Milán, Singapore, Praha, Toronto, ale její rozsah lze jednoznačně označit za celosvětový (lit. 31).

**Obr. č. 8: Mapa obsazenosti firmou Baťa**



Zdroj: lit. 32

### **5.3.2 Baťa v ČR**

V současnosti jsou na území České republiky dvě divize a to obchodní, která sídlí ve Zlíně a výrobní divize se sídlem v Dolním Němčí. Prodejní síť tvoří 88 prodejen a z toho je 10 prodejen Athletes World. Mnohé prodejny, které jsou součástí maloobchodní sítě, byly baťovskými obchody již ve 20. a 30. letech. Více než polovina z nich prošla rozsáhlými rekonstrukcemi a modernizacemi, neboť cílem firmy je vybudovat pro své zákazníky prvotřídní pohodlí moderního designu, které se týká jak uspořádání prodejen, tak i poskytovaných služeb.

Česká republika se může pyšnit jedním z největších obchodních domů v celé Evropě, prodejnou na Václavském náměstí v Praze. Nelze také opomenout několik dalších prodejen ve velkých městech. Jsou to často několika-poschod'ové domy s velmi širokým a moderním sortimentem prodávaného zboží. Obchodní síť Baťa doplňují již zmiňované prodejny sportovní obuvi a oblečení Athletes World. Tyto prodejny nabízí kromě obuvi značky Baťa též nejnovější kolekce světových značek pro sport a volný čas. Nabízené zboží nese loga značek Adidas, Nike, Power, Salomon, aj. (lit. 31).

**Obr. č. 9: Prodejna na Václavském náměstí**



Zdroj: lit. 31

Společnost Baťa se zajímá o všechny kategorie zákazníků každého věku, kterým nabízí kvalitní obuv pro každodenní použití v bohaté škále výběru. Výrobní divize vyrábí tedy pánskou, dámskou a dětskou obuv. Výrobky jsou rozděleny do kategorií podle využití a dalších specifik jako např. obuv pro volný čas, sportovní, společenská, domácí, trendová, klasická, městská, baleríny, sandály, komfortní, plážová, obuv značky Botas, domácí obuv, MEDI - zdravotní obuv, obuv nestandardních velikostí. Zákazníkem se tedy stává každý, kdo se rozhodne koupit si obuv.

## **5.4 Obecná charakteristika zákazníků**

Mezi základní požadavky zákazníka při nákupu bot patří zejména pohodlí, kvalita a odpovídající cena. Požadavky zákazníků se však liší na základě různých faktorů a jedním z nich je kupříkladu věk. S přibývajícím věkem je volena obuv konzervativnější, pohodlnější, zatímco mladí lidé se většinou řídí módní záležitostmi a vybírají především to, co je momentálně hitem. O věrnosti českého spotřebitele v segmentu obuvi lze dlouze polemizovat, ale podle slov zástupců obuvnických společností je jejich vztah ke značce pevnější v kategorii dražšího zboží. Neplatí to však zcela o mladých zákaznících, zejména pak ženách, které sledují módní trendy (lit. 36).

## 6 Predikce prodeje

Na začátek považuji za důležité říci, že dle původní dohody firma poskytnutí informací k tomuto tématu schválila, později však od této dohody upustila, takže jsem musela použít následující náhradní řešení.

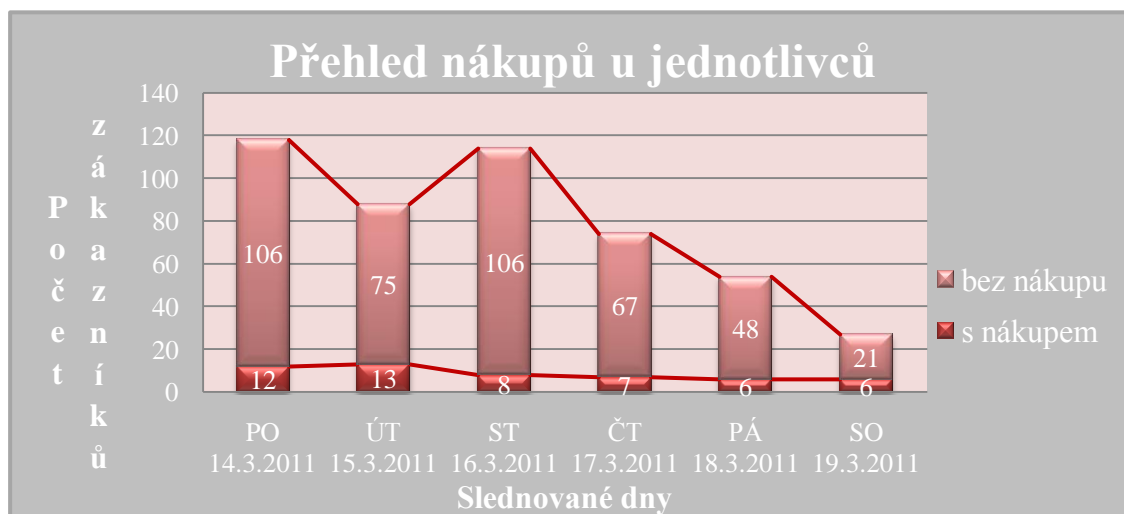
Vzhledem k utajovanosti informací nelze tedy predikovat stejným způsobem, jakým predikuje firma Baťa. Neznamená to však fakt, že tato část nebude vypovídající, ale zcela jistě nebude přesnější než metoda používaná, což dokazuje obecný popis použité metody. Metod existuje více, ale nakonec byla zvolena metoda průzkumu trhu a následného odhadu. Tato metoda je používána pro krátkodobou předpověď. Odhad budoucího prodeje vychází z údajů o prodeji minulém na základě průzkumu trhu. Nutno také podotknout, že je prodej významně ovlivněn sezónními výkyvy, počasím a z dlouhodobého hlediska i ekonomickou situací. Metoda je sice nenákladná, avšak méně spolehlivá než jiné metody využívající zejména ekonometrické modely.

### 6.1 Průzkum prodeje pozorováním

Průzkum prodeje byl prováděn pozorováním před zvolenou konkrétní prodejnou firmy Baťa. Předmětem pozorování byli zákazníci vycházející z prodejny a jejich nákupy (ukazatelem nákupu byla nákupní taška Baťa, lze tedy říci, že menší nákupy např. tkaniček, ponožek, přípravků na obuv, nebyly sledovány). Byli pozorováni zvlášť jednotlivci a zvlášť skupiny. Za skupinu bylo považováno 2 a více osob. Pozorování bylo prováděno vždy ve stejnou hodinu a to od 11:00 – 12:00 v týdnu od 14. 03. – 19. 03. 2011 (pracovní doba této prodejny je od pondělí do pátku od 9:00 do 18:00 a v sobotu pouze do 12:00 hodin). Po skončení pozorovacího období byl sestaven graf, který vypovídá o návštěvnosti, koupěschopnosti a mnohém dalším.

## 6.1.1 Pozorování jednotlivců

Graf č. 1: Přehled nákupů u jednotlivců



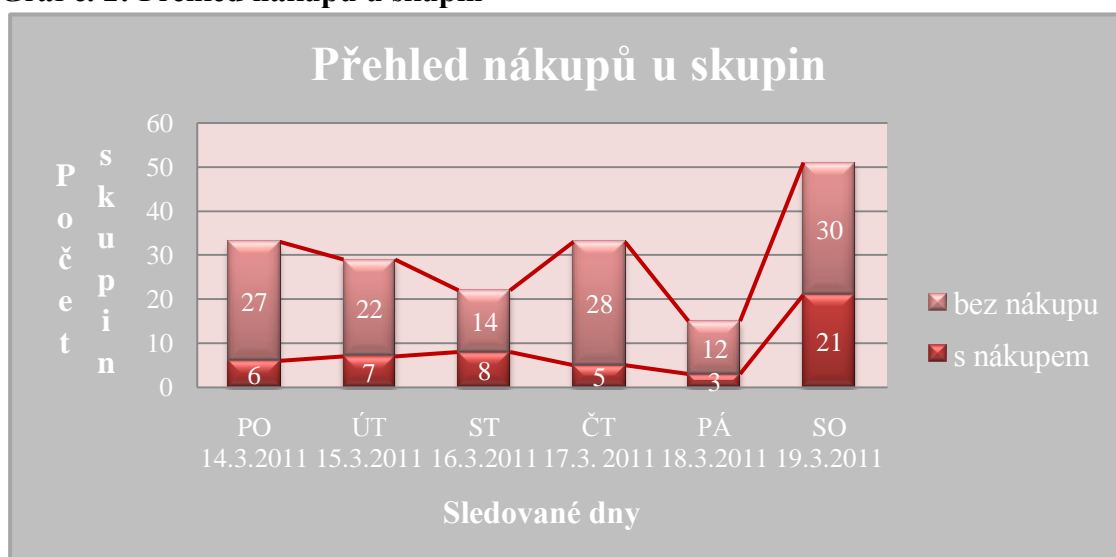
Zdroj: autor

Pondělní den byl společně se středou nejnavštěvovanější. Bylo však uskutečněno pouhých 12 nákupů z celkové návštěvnosti, která činila 118 lidí. Protože bylo počítáno s tím, že lidé jsou obvykle v tento den v pracovním procesu, počet byl překvapující. Tato návštěvnost byla napozorována pouze, jak již bylo řečeno, za jedinou hodinu. Pokud by v každou jinou hodinu navštívil prodejnu stejný počet osob, návštěvnost by se vyšplhala až mírně přes 1 000 osob za den a to se týká stále pouze jednotlivců. Nákupy by se tím pádem mohly vyšplhat až na devítinásobek z uvedených nákupů. Samozřejmě tyto myšlenky jsou pouze teoretické. Důležitou roli v návštěvnosti hrají mimo jiné hodiny (hodiny navštěvovanější a hodiny menší návštěvnosti). Toto zkoumání bylo prováděno na závěr této části. Úterní den se vyznačoval sice menším počtem osob vycházejících z prodejny než ve dni předchozím, avšak největším počtem osob vycházejících s nákupem. Již jednou zmiňovaná středa byla navštěvovaná stejným počtem lidí jako v pondělí, ale nákupů oproti pondělku o 1/3 ubylo. Chladný a mírně deštivý čtvrtek se podepsal i na menší návštěvnosti, nákupy také klesly. Páteční pozorování vypovědělo o stále klesající návštěvnosti, a to zcela jistě především kvůli velmi nevlídnému počasí. Návštěvnost byla 54 osob, z toho nákupů bylo uskutečněno 6. Sobotní dopoledne byla návštěvnost

jednotlivců velmi nízká a to pouze 27 lidí, z čehož odešlo 6 zákazníků s nákupem. Důvod vidím v tom, že hodina od 11:00 do 12:00 je poslední hodinou otevření obchodu v tento den. V grafu lze spatřit i spojnice. Spodní spojnice naznačuje klesající počet nákupů, pouze v úterý nákupy mírně vzrostly. Naopak horní spojnice značí celkový počet návštěvníků prodejny, která má také klesající charakter, výjimkou je středa.

## 6.1.2 Pozorování skupin

Graf č. 2: Přehled nákupů u skupin



Zdroj: autor

V pondělí navštívilo prodejnu za jednu hodinu 33 skupin, z toho bylo uskutečněno 6 nákupů. Další den byl téměř obdobný a na středě se opět odrazila od pondělka klesající návštěvnost. S nákupem odešlo 8 skupin z celkem 22. Naopak ve čtvrtek návštěvnost opět velmi stoupla a vyrovnala se tak pondělku. V pátek byla vzhledem k velmi špatnému počasí (děšť) napočítáno pouze 15 skupin a z toho 3 nákupy. Avšak největší návštěvnost a koupěschopnost byla vyzorována právě v sobotu, kdy prodejnu navštívilo 51 skupin a z toho odcházelo 21 skupin spokojeně s nákupem. Nutno dodat, že tyto nákupy byly uskutečněny pouhou hodinu před zavírací dobou a nákupy uskutečňovaly z velké části rodiny s dětmi. Tento úkaz lze vysvětlit právě tím, že většina pracujících lidí (skupin) nemá v pracovní dny na nákupy čas, a proto vyráží do prodejny právě v tento den. Spojnice opět znázorňují pro lepší

názornost nákupy a návštěvnost v jednotlivé dny, kde je nejvíce zřetelná právě zmiňovaná sobota.

### 6.1.3 Další informace vyplývající z pozorování a predikce

Všechna výše uvedená čísla lze převést i na poměr: celková návštěvnost/lidé (skupiny) s nákupem. V souvislosti s poměrem byla u jednotlivců právě nejméně navštěvovaná sobota označena za den s největším počtem nákupů vzhledem k danému poměru. Bylo tedy zjištěno, že skoro každý 4. člověk (4,5) uskutečnil nákup obuvi. Dalším dnem v pořadí bylo úterý, kdy byla zaznamenána každá 7. vycházející osoba (6,8) jako nákupčí. Následoval pátek, kdy si každý 9. návštěvník odnášel nákup. Dále bylo nejnavštěvovanější pondělí, kde byl proveden každý 10. nákup (9,8). Každý 11. nákup (10,6) byl uskutečněn ve čtvrtek a dnem s nejmenším počtem nákupů, vzhledem k poměru nakupujících osob a celkové návštěvnosti, se stala středa s každým 14. nákupem. U skupin byla zaznamenána sobota taktéž jako den s největším poměrem nákupů, skoro každá 2. skupina (2,4) nakoupila a zároveň se sobota stala dnem celkově nejvyšší návštěvnosti. Dále následovala středa v poměru s každým 3. nákupem (2,8). V úterý byl uskutečněn nákup každou 4. skupinou (4,1). Následovalo pondělí a pátek, kdy byla naměřena každá 5. skupina s nákupem. Ve čtvrtek se nakupovalo nejméně a to každý 7. nákup (6,6).

**Graf č. 3: Průměrná denní návštěvnost**



Zdroj: autor



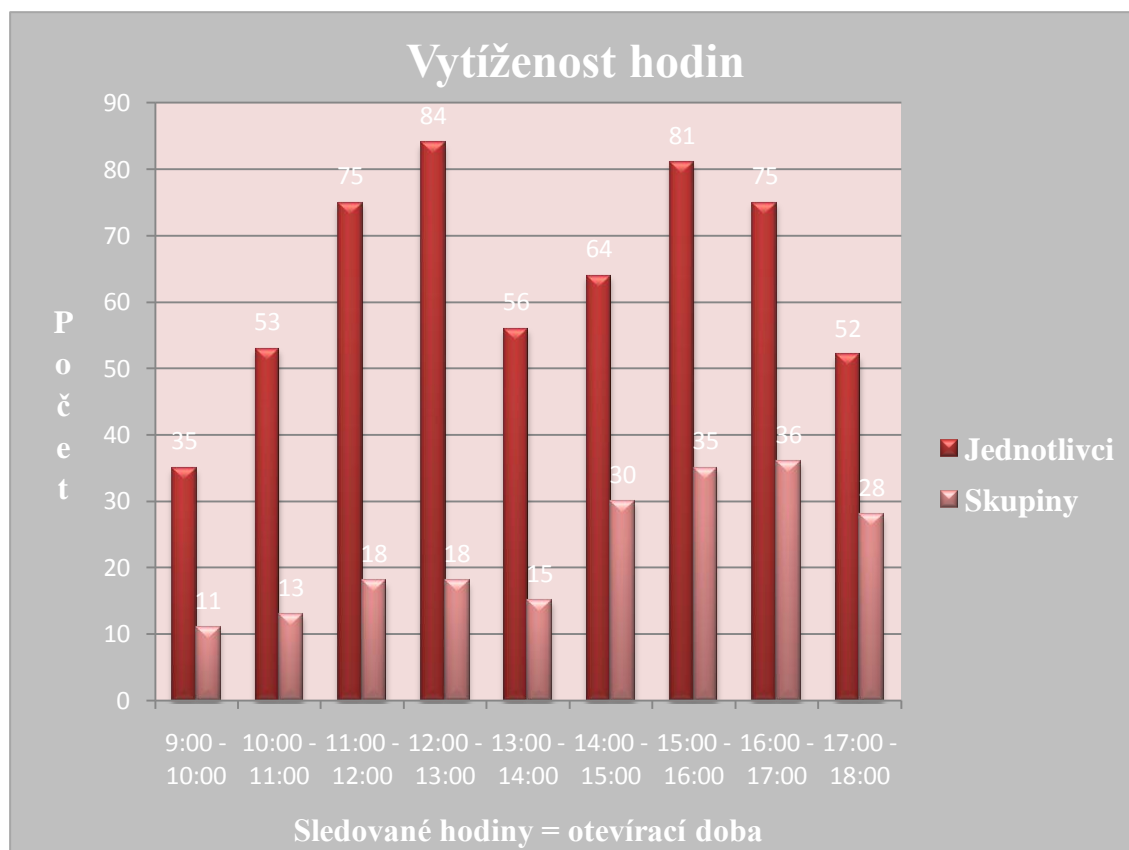
Z výše znázorněného grafu je zřejmé, že obecně navštěvují prodejnu více jednotlivci. V celkovém součtu za sledovaný týden bylo naměřeno u jednotlivců celkem 52 nákupů, což je v průměru skoro 9 lidí za jedinou hodinu. Celková návštěvnost byla pak stanovena na 475 osob za hodinu, v průměru cca 79 návštěvníků za sledovaný čas.

Z internetové nabídky lze posoudit průměrnou cenu bot, která činí 1.057 Kč (v průměrné ceně je zahrnuta dámská, pánská i dětská obuv a není započítána zimní a plážová obuv), a z toho lze usoudit, že za jedinou hodinu bylo utrženo od jednotlivců v průměru 9.513 Kč a za jeden jediný týden tedy 57.078 Kč. Podobnou měrou přispívají i skupiny (bude-li počítán průměr na skupinu v podobě jednoho nákupu). Celkem navštívilo prodejnu 183 skupin (v průměru skoro 31 skupin denně) a z toho nakoupilo 50 skupin za týden, což značí v průměru, že každá 8 skupina byla uspokojena nákupem obuvi za den. Pokud je brán průměrný nákup skupiny a průměrná cena bot, částka se vyšplhá na 8.456 Kč/hodinu a na 50.736 Kč/týden (v danou hodinu). Součtem těchto částek bylo zjištěno, že v průměru prodejna za týden v rozmezí od 11:00 do 12:00 hodin utrží okolo 108.000 Kč.

V celkovém souhrnu bylo dále vyzorováno, že spousta průchozích osob se pozastavovalo u výloh prodejny a prohlíželo si vystavené zboží. Dále také, že složení skupin bylo buď matka s dítětem, nebo dva přátelé (větších skupin bylo nepatrně). S nákupem pak odcházely nejčastěji ženy ve středním věku. Důvod neúspěšného nákupu lze hledat v cenové nepřijatelnosti nebo nesouladu vkusu zákazníků s vystaveným zbožím. Dalším důvodem mohl být také čas nazbyt a tím pádem pouze zkrácení dlouhé chvíle. Snižující se návštěvnost je především viděna v důsledku špatného počasí, ale i s těmito vlivy je třeba počítat nadále. Pokud budeme předpokládat obdobné podmínky i v dalších týdnech, lze očekávat podobnou prodejnost zboží v této prodejně.

## 6.2 Pozorování využitosti jednotlivých hodin v průběhu dne (otevírací doby)

Graf č. 4: Využitost hodin



Zdroj: autor

K doplnění průzkumu bylo žádoucí též vypořádat jaká hodina je v rámci návštěvnosti nejnavštěvovanější a jaká je navštěvovaná méně. Z pozorování prováděného ve středu a čtvrtek (30.3 a 31.4) bylo zjištěno, že nejnavštěvovanější hodinou u jednotlivců je hodina od 12:00 do 13:00 kdy prodejnu navštívilo 84 lidí. Zdůvodnění je možné hledat v polední přestávce zaměstnanců ve většině firem, nebo také v méně častých úkazech, jako je dovolená či nezaměstnanost. Dalšími velmi navštěvovanými hodinami jsou hodiny 11:00 - 12:00, 15:00 - 16:00, 16:00 - 17:00. Naopak nejméně navštěvovanou hodinou se stala hodina od 9:00 - 10:00, což je první hodina otevírací doby. Mezi skupinami se pak stala nejvytíženější hodinou hodina od 16:00 do 17:00. Toto lze také lehce zdůvodnit a to právě naopak tím, že většině

z pracujících lidí již pracovní doba skončila a tak mohou vyrazit na nákupy se svými partnery, či dětmi. Dále byla velká návštěvnost v hodinách 14:00 – 15:00, 15:00 – 16:00, 16:00 – 18:00. Opět nejméně navštěvovanou hodinou byla hodina od 9:00 do 10:00. Lze tedy říci, že sledovaná hodina od 11:00 – 12:00 prováděná v týdnu 14. 03. – 19. 03. 2011, byla v rámci jednotlivců jednou z nejnavštěvovanějších, avšak u skupin patřila spíše do těch méně navštěvovaných.

## 7 Distribuční řetězec firmy Baťa

### 7.1 Jednotlivé články distribučního řetězce

Základní podoba distribučního řetězce má většinou 3 články: výrobce - sklad - prodejna. Úplně ze všeho nejdříve je nutno zboží vyrobit, poté je ho třeba uskladnit (k vyrovnání nesouladu mezi výrobou a odbytem). Dále je též nutné zboží na trh dopravit, aby došlo ke střetu se spotřebitelskou poptávkou a k následné koupi. Avšak velké, mezinárodní firmy mají počet článků poněkud vyšší. Toto tvrzení platí i o firmě Baťa. Distribuční řetězec zabývající se obuví možná nepůsobí tak složitě jako například distribuční řetězec se zbožím rychlé spotřeby, ale jak bude dále zmiňováno, není také lehké nastavit ho tak, aby byly všechny operace efektivní a navíc s co nejmenšími náklady. Z makroekonomického hlediska se distribuční řetězec firmy skládá z:

výrobce - dopravce - centrální sklad Zlín - dopravce - sklad na prodejně – prodejna - spotřebitel

Lze na tento systém nahlížet i z mikroekonomického pohledu, kdy jsou za část distribučního řetězce považovány i minimální přesuny zboží v rámci centrálního skladu, kde se již lze od naskladnění po vyskladnění bavit o cca 13 člancích. Podobně je to u každého z výše uvedených článků řetězce. Tyto podrobnosti si ovšem už každý retailer hlídá, protože díky dobře nastaveným aspektům řetězce lze uspořit finanční náklady.

Firma samozřejmě nemá jediného výrobce. Spolupráce probíhá s několika kmenovými výrobci (Bata Brands Swiss, Bata France Distribution, ERS – Holland, Compar S.p.A., Italy, Bata Española, Bata Slovakia, Bata Poland, Power, Bata Malaysia, Bata Switzerland) a také s externími dodavateli produktů, které jsou rozloženi geograficky velmi podobně. Dodavatelům firma platí za dodávky až po uplynutí 30-90 dnů, to znamená až poté, co sama prodá výrobek. Protože peněžní toky jsou synchronizovány s hmotnými toky jak v distribuci, tak v zásobování, firma se může obejít bez úvěrů a nezatěžovat svůj rozpočet placením úroků.

Doprava (tok materiálu) zajišťující přesun zboží z centrálního skladu ve Zlíně směrem na prodejny se uskutečňuje prostřednictvím nasmlouvaných dopravců na paletách určených pro konkrétní prodejnu. Na centrální sklad se zboží naskladňuje z kontejnerů dopravených buď po železnici, nebo také po silnici.

Jak je již zřetelné z jednoduchého nákresu distribučního řetězce, každá prodejna má svůj sklad. Ten je pro firmu velmi důležitý. Na prodejně totiž nejsou vystaveny všechny velikosti bot a velká část jich je právě uložena ve skladu. Do skladu se zboží dostane díky dopravci, který ho přepraví z výše uvedeného centrálního skladu. Následuje příjemka, přeješka, naskladnění a vystavení zboží.

V současné době je do distribučního řetězce řazena i zpětná (reverzní) logistika, tudíž spotřebitel již není posledním článkem řetězce. Problematiku zpětné logistiky řeší samozřejmě i firma Baťa. Co se týče recyklace a vůbec nakládání s odpady, tak se společnost snaží zanechávat co nejmenší možnou ekologickou stopu. Na prodejnách se běžně dělí odpad na tři kategorie - papír, plasty a směsný odpad. Stejně tak je tomu i na centrále, kde se k tomu přidává speciálně nebezpečný odpad (použité baterie atd.). Další nebezpečný odpad vzniká ve výrobě a v opravách obuvi. Tento nebezpečný odpad je zpětně distribuován na centrální sklad do Zlína, kde je zabezpečena jeho ekologická likvidace za pomoci smluvních partnerů. Recyklovaný materiál se firma snaží používat i na běžné obalové materiály. A malou zajímavostí je, že se v této době objevila dokonce i nová pánská kolekce, která je vyrobena ze 100% recyklovaných materiálů.

Velmi důležitou součástí distribučního řetězce a logistiky jsou informace (informační tok). Společnost Baťa si pro řešení logistiky zvolila firmu LOGIO. Projektový tým LOGIO ve spolupráci se specialisty Baťa zpracoval nový strategický rozvoj logistiky na dalších 5 let.

V souvislosti s výrobou firma využívá systém CAD. Tento systém byl vybrán, protože byla potřeba inovovat zastaralý informační systém. Při navrhování nových modelů obuvi, návrhář vytváří model na obrazovce počítače, prototyp včetně kalkulace ceny je hotov nejdéle za 4 hodiny, zatímco dříve jeho vývoj trval 10-15 dní, každý týden je takto připraveno 85 modelů v celkem 330 liniích. Pracovníci marketingového oddělení osobně navštíví s nabídkou všech 1100 evropských klientů a ti si vyberou na 4 tisíce nových modelů ročně. Tyto modely jdou pak do výroby. Ke každé objednávce, kterou továrna dostane, je do deseti minut známo, čeho bude k výrobě třeba, technici spolupracují s pracovníky marketingu, takže ihned vědí, jaká může být nejvyšší cena, aby byla akceptována spotřebiteli, pro něž je výrobek určen. Na počítači stihne jeden pracovník připravit kalkulace pro 80 modelů denně, další počítač zjišťuje potřebu času na jednotlivé výrobní operace a propočte spotřebu jednotlivých surovin. V každé zemi, ve které má firma maloobchodní síť, je distribuční centrum, které rozděluje produkci podle objednávek jednotlivým prodejnám. Do maloobchodní sítě firmy je zboží rozváženo z příslušného distribučního střediska jedenkrát týdně, ve větších městech dvakrát týdně a v největších městech, jako třeba v Paříži, třikrát týdně a ve Francii má firma na 800 prodejen v několika sítích, které mají vlastní distribuční centra. Zavedením nového systému byly výrazně sníženy zásoby, a to o plných 80 %. Potřeba finančních prostředků nutných k produkci stejných hodnot se díky tomu snížila na 52 %.

## **7.2 Charakteristika vybrané prodejny**

Prodejna je vhodně umístěna u centra Českých Budějovic. Je rozmístěna do třech pater, kde je v přízemí dámská obuv a různé doplňky (kabelky, pásky, sluneční brýle, prostředky k ošetření obuvi aj.), 1. patro je zaměřeno celé na pánskou obuv a poslední patro obsahuje kolekce obuvi pro děti a mládež. V každém z pater se vyskytují prodavačky, které poskytují poradenské či jiné služby související s prodejem obuvi a doplňků. Zákazníci mohou i zde využívat členských karet Baťa. Členství přináší řadu výhod, jako např. možnost reklamace bez nákupního dokladu, doručení vybraného zboží zdarma, aj. Každý člen Baťa klubu, se navíc stává členem

partnerské skupiny RENOME, jež sdružuje prodejny oděvů Blažek a Reserved, FOKUS optik, Klenoty Aurum či drogerii DROXI.

Z řízeného rozhovoru poskytovaným prodavačkou prodejny byly zjištěny další upřesňující informace týkající se této prodejny. Na každé směně (12 hodinové směny se systémem krátkého a dlouhého týdne) je několik prodavaček, jeden zástupce vedoucí prodejny a někdy i samotná vedoucí prodejny. Prodavačky prodávají zboží, podávají poradenské služby a sepisují případné reklamace. Pokud prodavačka osloví zákazníka a dále s ním řeší koupi obuvi, musí ho také sama obsloužit u pokladny. Tento proces je praktikován, protože prodej každého prodavače souvisí s mzdovým ohodnocením. Pokud se na prodejně nenachází velikost obuvi, kterou zákazník potřebuje, zaměstnanci jsou schopni tento problém zařídit, zasláním požadované velikosti na adresu zákazníka.

Zástupce vedoucí prodejny, jak již vyplývá z této funkce, zastupuje v případě absence vedoucí prodejny. Vedoucí prodejny vyřizuje různé administrativní činnosti, objednává zboží, vyřizuje reklamace nebo je zasílá k reklamaci. Každý nový zaměstnanec při nástupu do prodejny obdrží příručku rad, která přesně udává pokyny, které by se měli při práci dodržovat. Zaměstnanci nesou hmotnou odpovědnost za odcizené zboží. Pokud se dopustí závažných chyb, mohou být napomenuti a nejhůře vyloučení z pracovního procesu (to se často nestává). Prodejna má, jak tomu bylo kdysi, plán na každý měsíc. Rozmístění bot v prodejně je řešeno pomocí aranžérky, pravidlem je samozřejmě rozdělení pánských, dámských a dětských bot a také to, že zlevněná obuv je vystavena u vchodu prodejny. Firma nepořádá žádné firemní akce pro zaměstnance, ani žádné sjednocující programy. Slevy zboží v obdobích slev jsou řízeny vedením a jejich příkazem. Pokud i po slevách zbyde nějaká obuv, zasílá se zpět na centrálu do Zlína.

## 8. Dotazníkový průzkum

V této části je popsán a zhodnocen další průzkum a to dotazníkový. Nejdříve byl proveden samozřejmě pilotní výzkum, kde byla provedena korektura, dále byly odstraněny špatné formulace otázek a dopsány další možnosti odpovědí. Dotazování byli zákazníci vycházející z prodejny. Bylo zjišťováno, jak často chodí právě do této prodejny, dále též z jakého důvodu a jsou-li spokojeni s cenami a službami poskytovanými v této prodejně. Poslední dvě otázky se týkají celé firmy Baťa. Sběr dat byl prováděn osobním dotazováním v průběhu jednoho týdne (14. 03. – 19. 03. 2011).

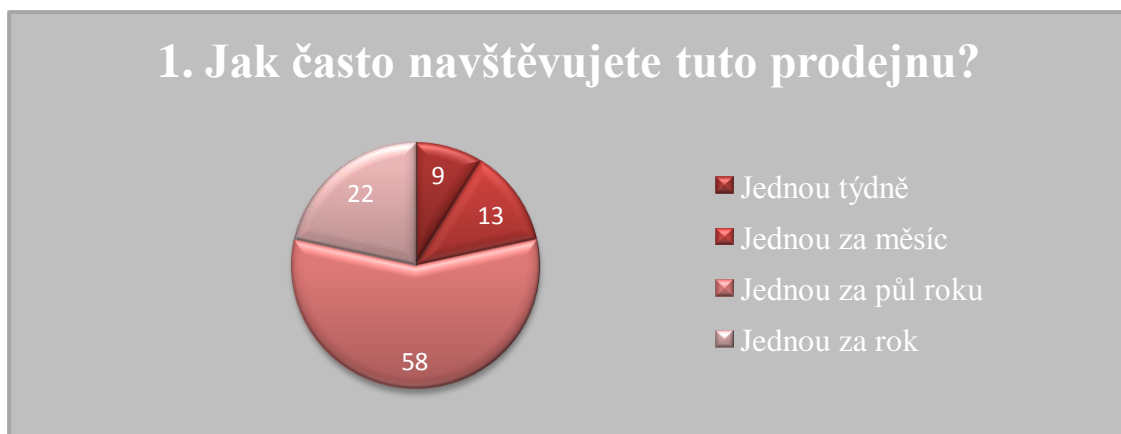
### 8.1 Pilotní výzkum

Pilotáž byla provedena na malém vzorku zkoumaných osob, kde se dospělo, kromě korekturních zásahů, k následujícím úpravám. Otázka č. 2 byla formulována z věty: Jaký je důvod Vaší návštěvy, na: Jaký byl důvod Vaší návštěvy. Tato změna byla opravena z toho důvodu, že byli dotazováni zákazníci až po odchodu z prodejny. Minulý čas pak musel být použit i v odpovědích. V otázce č. 4 byla doplněna další odpověď: Nevím, nikdy jsem nepotřeboval/a poradit, a to z důvodu častého opakování této odpovědi a nemožnosti jiného výběru z předepsaných variant. Otázka č. 8 byla také změněna z: Navštěvujete většinou prodejny firmy Baťa, nebo dáváte přednost jiným firmám, na: Navštěvujete většinou prodejny firmy Baťa, nebo dáváte přednost jiné firmě prodávající obuv. Toto opatření bylo provedeno, protože účelem této otázky je uvést pouze jednu firmu, kterou dotazované osoby upřednostňují. Ve stejné otázce byla doplněna odpověď: D) Dávám přednost firmě Deichmann. Důvodem bylo časté opakování této možnosti zkoumaným vzorkem osob v odpovědi: E) Jiná možnost? Uveďte jaká. Po těchto všech úpravách bylo provedeno osobní dotazování se 102 návštěvníky prodejny.



## 8.2 Osobní dotazování

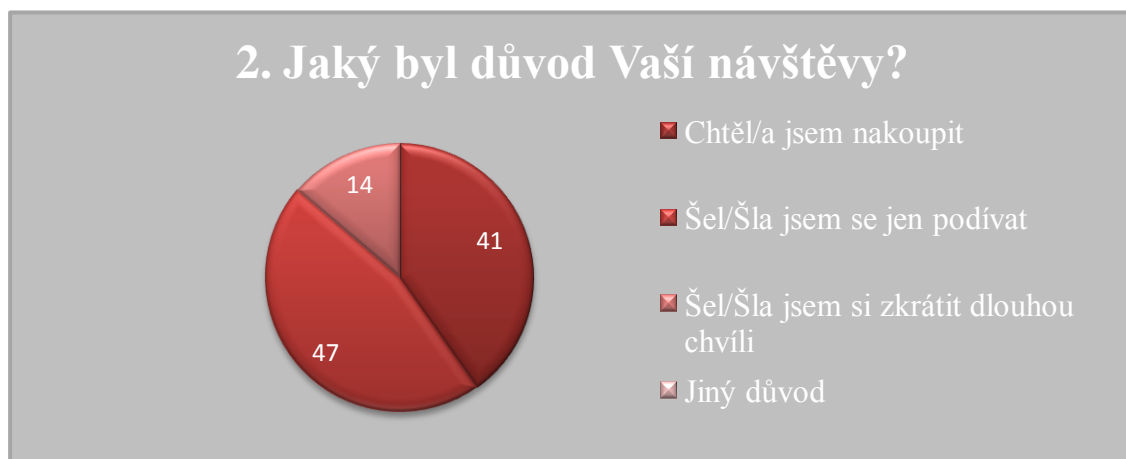
Graf č. 5: Ot. 1. Jak často navštěvujete tuto prodejnu?



Zdroj: autor

Na první otázku týkající se častosti návštěvy zkoumané prodejny odpovědělo 58 osob (tj cca 57 %), že navštěvují prodejnu jednou za půl roku. Poté následovala odpověď jednou za rok, jednou za měsíc a nejméně častá odpověď zněla jednou týdně.

Graf č. 6: Ot. 2. Jaký byl důvod Vaší návštěvy?



Zdroj: autor

2. otázka navazovala na otázku č. 1 a zabývala se důvodem návštěvy prodejny. Nejčastěji dotazovaní odpovídali, že se šli jen podívat. Dále také často odpovídali,

že chtěli nakoupit. Odpověď: Šel/Šla jsem si zkrátit dlouhou chvíli padla pouze 14 krát z celkových 102 dotazovaných. Jiný důvod nebyl zodpovězen ani jednou osobou.

**Graf č. 7: Ot. 3. Pokud jdete do prodejny za účelem nákupu, pořídíte, co jste chtěli?**



Zdroj: autor

V pořadí 3. otázka byla založena na situaci, kdy jdou dotazovaní do prodejny za účelem nákupu. Otázka měla za cíl zjistit, zda pořídí nebo naopak neseženou to, co chtějí. Zde nadpoloviční většina odpověděla, že spíše neseženou to, co chtějí. Poté následovala odpověď, že spíše seženou to, co chtějí. V malé míře se objevila odpověď, že vždy seženou, co chtějí a také, že nikdy neseženou to, co chtěli.

**Graf č. 8: Ot. 4. Jste spokojeni s poradenskými službami zaměstnanců poskytovanými při prodeji?**



Zdroj: autor

4. otázka se týkala spokojenosti s poradenskými službami zaměstnanců této prodejny, v níž 41 osob odpovědělo spíše ano, další častou odpovědí byla odpověď ano, poté následovala odpověď za D) Nevím, nikdy jsem nepotřeboval/a poradit a odpověď spíše ne. Úplná nespokojenost z úst dotazovaných nepadla ani jednou.

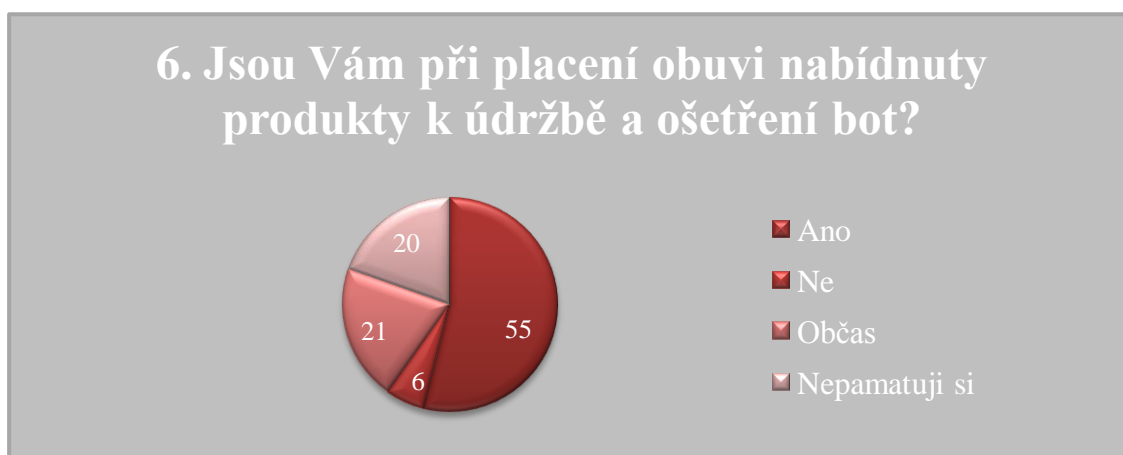
**Graf č. 9: Ot. 5. Jste spokojeni s cenami?**



Zdroj: autor

Spokojenost s cenami byla položena v 5. otázce. V 51 dotaznících byla zaškrtnuta odpověď: A) Ano, cena odpovídá kvalitě. Následovala odpověď: Ceny jsou přijatelné v období slev. 7 dotazovaných osob uvedlo jinou možnost, kde se objevily názory typu: 2 krát cena neodpovídá kvalitě a dokonce 5 krát tvrzení, že pouze některé ceny bot jsou přijatelné. Celkem 6 krát bylo odpovězeno, že jsou ceny příliš drahé.

**Graf č. 10: Ot. 6. Jsou Vám při placení obuvi nabídnuty produkty k údržbě a ošetření bot?**



Zdroj: autor

Otázka č. 6 byla zaměřena na problematiku doprovodných služeb, a to konkrétně na nabídku produktů k údržbě a ošetření bot poskytovaných při placení. Většina osob uvedla, že jim jsou nabídnuty tyto prostředky při placení. Dále uváděly, že jim jsou občas nabídnuty a též, že si nepamatují, zda jim jsou prostředky nabízeny. Šest osob zodpovědělo, že jim nabízeny nejsou.

**Graf č. 11: Ot. 7. Jaké máte zkušenosti s reklamací zboží v této prodejně?**



Zdroj: autor

Otázka 7.: Jaké máte zkušenosti s reklamací zboží v této prodejně, byla zodpovězena buď odpovědí: Nemám zkušenosti s reklamací, nebo odpovědí: Reklamacie proběhla v pořádku. Cca 1/10 osob odpověděla možností: Reklamacie mi nebyla uznána. Jinou možností neodpověděl žádný z dotazovaných.

**Graf č. 12: Ot. 8. Navštěvujete většinou prodejny firmy Baťa, nebo dáváte přednost jiné firmě prodávající obuv?**



Zdroj: autor

V řadě 8. otázkou byla otázka týkající se preferování firem. 38 dotazovaných (tj. 37 %) uvedlo, že většinou navštěvují právě firmu Baťa, další nejvíce navštěvovanou firmou se stala firma Deichmann. Dále následovala jiná možnost, ve které byla zmíněna 1 krát firma Humanic, 2 krát firma Salamander, 6 dotazovaných preferovalo obuv v hypermarketech a 8 uvedlo preferenci v souvislosti s prodejny levné obuvi. Poté následovaly odpovědi označující firmu CCC a 2 lidé označili za nejvíce navštěvovanou firmu, firmu Reno.

**Graf č. 13: Ot. 9. Navštěvujete internetové stránky firmy Baťa? Uveďte také proč.**



Zdroj: autor

9. otázka se stejně tak jako otázka předchozí týkala celkově firmy Baťa. Tato měla zodpovědět, zda lidé navštěvují i internetové stránky firmy a z jakého důvodu. Z odpovědí bylo zjištěno, že 43 osob odpovědělo možností C) Ne, nezajímají mě, s odpovědí za B) Ano, za účelem prohlédnutí zboží, se ztotožnilo 31 osob. Celkem 18 dotazovaných odpovědělo, že o stránkách ani neví, a zbylých 10 lidí se přiklonilo k odpovědi znějící: Ano, za účelem internetového nákupu. Jiné možnosti žádný z dotazovaných nevyužil.

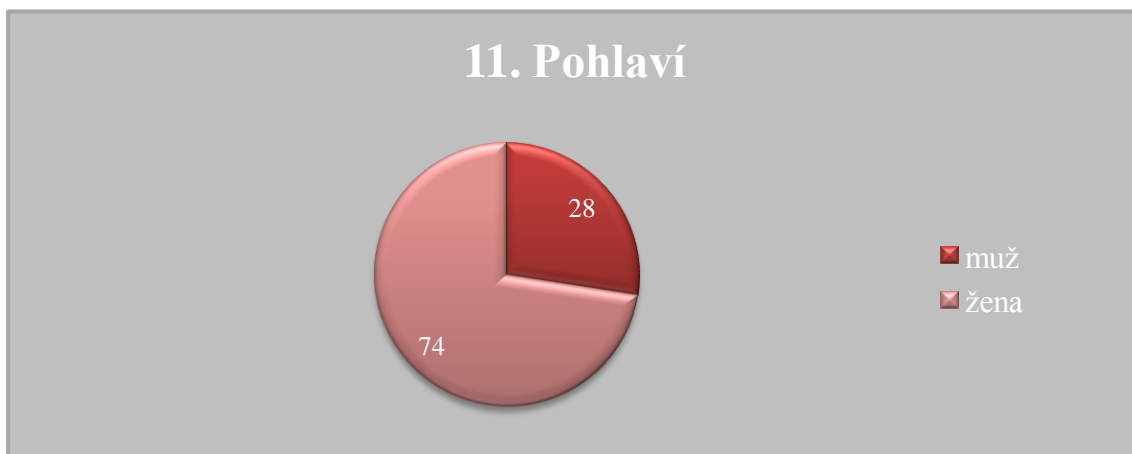
**Graf č. 14: Ot. 10 Jaký je Váš věk?**



Zdroj: autor

Poslední otázka se týkala věkové kategorie. Největší počet dotazovaných byl ve věkové kategorii od 27 do 60 let. Poté následovala kategorie mladistvých do 26 let. Nejméně byli dotazováni lidé ve věku od 61 let a více.

**Graf č. 15: Ot. 11. Pohlaví**



Zdroj: autor

Celkově byly dotazovány spíše ženy a to v počtu 74 žen, tj. 73% převaha nad muži (27 %).

### 8.3 Shrnutí a návrh možných opatření ke zlepšení

Z první otázky vyplývá, že více než polovina dotazovaných navštěvuje prodejnu 2 krát do roka. V souvislosti s tím, že firma nabízí kolekce obuvi na teplé období (jaro/léto) a na chladnější období (podzim/zima), je možné, že tito lidé navštěvují prodejnu jednou v každém z těchto období. Tuto otázku považuji tím pádem za pozitivní.

Druhá otázka zkoumá právě důvod navštívení prodejny, kde bylo zjištěno také pozitivní. Většina odpovědí zněla, že se jdou jen podívat (což může znamenat, že když se jim něco zalíbí, mohou si to koupit hned anebo až budou mít dostatek finančních prostředků a pocítí velkou potřebu mít právě vyhládnutou obuv). Skoro stejný počet osob odpověděl, že jdou do prodejny za účelem nákupu, což jistě znamená, že dotyčný obuv potřebuje a má i dostatek finančních prostředků vyhraněných právě pro tento nákup. Jediná velká překážka by mohla být zapříčiněná jiným vkusem zákazníka.

Třetí otázka je v souvislosti s těmito dvěma předešlými otázkami zlomová. Zkoumá totiž, zda dotazovaní uskuteční nákup, pokud jdou do prodejny právě za účelem nákupu. Z obdržovaných odpovědí vyplynulo zjištění, že si více než polovina z dotázaných v prodejně spíše nevybere požadovanou obuv. V tomto vidím problém. Myslím si, že by se měla provádět intenzivnější zkoumání, která by odhalila potřeby a přání zákazníků, protože právě toto je při koupi obuvi důležité. Pokud se nebudou potřeby a přání shodovat s nabídkou prodejny a firmy celkově, zákazníci si zde obuv nekoupí a půjdou nakupovat do jiných konkurenčních prodejen. Na svých internetových stránkách firma uvádí, že se snaží vybudovat pro své zákazníky prvotřídní pohodlí v moderním designu, které se týká jak prodejen, tak i poskytovaných služeb. Myslím si však, že by bylo vhodné se více zaměřit na zjištění vkusu a potřeb zákazníků.

Poskytované poradenské služby, řešené ve 4. otázce, jsou podle velké části dotazovaných vcelku v pořádku a jsou dostačující.



V 5. otázce je zjišťována problematika cen. Přesně polovina osob tvrdí, že cena odpovídá kvalitě, další velká část odpověděla, že jsou ceny přijatelné v období slev, což je pro firmu jistě velmi optimistická zpráva. Optimistická hlavně z toho důvodu, že cena ve výběru obuvi zcela jistě nehraje větší roli, než právě vkus a přání zákazníka, na které by mělo být, v souvislosti s otázkou číslo 3, rozhodně více zaměřeno.

6. Otázka se týká opět doprovodných služeb, konkrétně nabídky produktů k údržbě a ošetření bot. Otázkou bylo zjištěno, že většině zákazníků jsou tyto produkty nabízeny. Menší celek dotazovaných též tvrdí, že jsou jim občas nabízeny. Samozřejmě je jistě dobré vědět, že nabídka produktů je ve většině případů uskutečněna, měla by však být uskutečňována v rámci kvalitních doprovodných služeb vždy.

Další otázka se zabývala reklamami zboží. Od dotazovaných bylo zjištěno, že firma reklamaci z velké části vyřídila kladně, ve spokojenost zákazníka. Další nejčastější odpověď zněla, že dotazovaní doposud neměli žádnou zkušenost s reklamací ve firmě Baťa. Tato odpověď je velmi pozitivní, protože odkrývá fakt, že firma Baťa vyrábí opravdu kvalitní obuv, a že titulky v různých módních časopisech typu: Baťa - Kvalitní obuv, na kterou je spolehnoutí, jsou opravdu výstižné.

V pořadí 8. otázka se již zabývala celkově firmou Baťa a jejími konkurenty. Podle výsledků vyplněných dotazníků se firma Baťa stala nejvíce navštěvovanou firmou, poté následoval obchodní řetězec Deichmann. Výsledky se navíc shodují se zjištěními uváděnými na stránkách Textilžurnálu týkající se největších prodejců obuvi (uváděno v kapitole 4.1.1 Největší tuzemští prodejci obuvi v roce 2009). V tomto zkoumání jsou zahrnuty i tržby jednotlivých firem, které by mohly odpovídat právě řešené preferenci v návštěvnosti. Výzkum uváděný Textilžurnálem také znázorňuje, že firma Deichmann na rozdíl od firmy Baťa dosáhla zvýšení tržeb o 10 % oproti roku 2008, navíc na Slovensku se právě firma Deichmann stala vůbec největším prodejcem obuvi. I z těchto sekundárních dat lze tedy vyčíst, že firma Baťa má velkého konkurenta a měla by se zaměřit na různé inovace, nebo způsoby, jak získat zákazníky od konkurence a udržet si zákazníky stálé. V dnešní době se již firma nemůže spoléhat

pouze na svou tradici a zvučné jméno. Mé řešení by bylo směřováno stejným konceptem pohodlí, modernosti a inovací. Například bych řešila design prodejen tak, aby vystihoval pouze firmu Baťa, aby lidé věděli, když vejdou do kterékoliv prodejny, že jsou právě v Baťových provozovnách. Protože však design působí pouze „na zákaznicko oko“, zavedla bych dále různé jiné novinky ve způsobu prodeje. Vzhledem k tomu, že firma na svých internetových stránkách nabízí i oblečení, které se v prodejnách většinou neobjevuje se domnívám, že by bylo vhodné zavést toto zboží i do prodejen. V souvislosti s designem bych řešila vystavení těchto oblečení na figurínách, které by byly umístěny různě po prodejně u vystavených bot. Cílem by bylo docílit toho, aby si figuríny mohli prohlédnout všichni zákazníci, bez ohledu na to zda si přišli koupit pouze obuv. Figuríny by měly znázorňovat nakupující zákazníky, zároveň by také mohly ovlivňovat a udávat styl oblékání zákazníků prodejen. Další inovací, která by podle mého názoru zaznamenala úspěch hlavně u žen, zabývajících se módními záležitostmi a sladěností oděvu s obuví, by bylo vytvoření různých setů. Tím je myšlena nabídka obuvi a kabelky ze stejného materiálu, nebo také nabídka pásku ladícího k obuvi ze stejného materiálu, apod. Pro tyto sety bych vyhranila určitý prostor v prodejně a prodávala za zvýhodněnou cenu.

Devátá otázka vypověděla o postoji zákazníků k internetu. Došlo se k závěru, že internetové stránky firmy vůbec nezajímají velké množství lidí. Když se o ně dotazovaní zajímají, tak ve většině případů pouze k prohlédnutí aktuálního zboží. Důsledek tohoto zjištění vidím v tom, že výběr obuvi je velmi náročný a přes internet skoro nemožný. I tak se však našli mezi tázanými lidé, kteří internetového nákupu obuvi využívají (Baťa Home). Tento způsob prodeje totiž přináší zákazníkovi služby poskytované 24 hodin denně a nulovou nutnost obcházet obchody. U obuvi je však tento způsob prodeje riskantnější než u kteréhokoliv zboží (oděv, elektronika, aj.). Protože internetový prodej a distribuce představuje poměrně nový distribuční kanál a je rovněž poměrně novým místem nákupu, myslím si, že i nedostatek v nemožnosti vyzkoušení obuvi bude v budoucnosti zdárně vyřešen. Já osobně bych řešení viděla v uvedení nejenom čísla boty, ale též v uvedení dalších rozměrů (v oblasti nártu, nejširšího místa chodidla atd.). To by však vyžadovalo velkou náročnost na zpracování

a možná by tato snaha nebyla ani efektivní. Pokud by se však opravdu podařilo překlenout tento problém, bylo by to jistě velkou výhodou. Internet totiž poskytuje mnohé důležité informace, například lze velmi přesně sledovat návštěvnost, celkovou hodnotu uskutečněných objednávek, vracející se zákazníci atd. Díky pravidelnému sledování lze rychle zaznamenat výrazné odchylky od průměru a identifikovat problémové oblasti.

Významnou motivací odstranit nynější problémy s prodejností obuvi přes internet je fakt, že celkové množství internetových uživatelů dnes již dosahuje přes polovinu celkové populace (lit. 42). V průzkumu prováděném v roce 2010 výzkumnou agenturou Mediaresearch (lit. 38) množství lidí uvedlo, že pravidelně využívají výhod online nakupování. Uvedené množství dosahuje téměř poloviny všech českých internetových uživatelů (48 %). Obliba online nákupů roste aktuálně především u starších uživatelů ve věku 55 a více let. Pokud by se problém s objednáváním bot přes internet z jakéhokoliv důvodu nepovedl vyřešit, internetové stránky bych stejně dále vylepšovala a vymýšlela nové způsoby prodeje. Myslím si, že by bylo vhodné zavést vyhledávač, který by, po kliknutí na určitý druh boty vyhledal, na které z prodejen se tento druh a konkrétní velikost nachází, a další inovativní řešení, kterými by se dal internetový prodej obuvi obejít.

Desátá a jedenáctá otázka vypověděla pouze věkovou a pohlavní kategorizaci.

# 9 Závěr

## 9.1 Cíl práce

Cílem práce bylo analyzovat činnost vybrané prodejny obuvi, a to především z hlediska logistiky a logistických služeb. Dále pak navrhnout případná opatření ke zlepšení. V průběhu práce jsem se zaměřila hlavně na článek distribučního řetězce – prodejna.

Díličí cíle zahrnovaly metody způsobu prodeje v minulosti a porovnání se současnými praktikami. Dále pak porovnání současné reklamy a současného vzdělání zaměstnanců v porovnání s minulostí. Dalším díličím cílem bylo zjištění současného stavu na trhu obuvi v ČR a posledním cílem bylo predikovat prodej.

## 9.2 Výsledky práce

### 9.2.1 Hlavní cíl

Ze získaných informací bylo zjištěno, že firma Baťa užívá v souvislosti s logistikou distribuční řetězec se sedmi články (tj. výrobce - dopravce - centrální sklad Zlín - dopravce - sklad na prodejně – prodejna - spotřebitel). Dnešní doba a též firma Baťa navíc klade důraz na ekologii, a proto se do distribučního řetězce také řadí zpětná (reverzní) logistika, která je tedy 8. a zároveň posledním článkem řetězce. Avšak z mikroekonomického pohledu, kdy jsou za část distribučního řetězce považovány i minimální přesuny zboží v rámci každého distribučního článku, je těchto článků daleko více. Tyto podrobnosti jsou však firmou utajovány, protože právě správně nastaveným distribučním řetězcem lze ušetřit značné náklady. Z hlediska logistiky a logistických služeb v konkrétní prodejně probíhají procesy jako je příjem zboží ze skladu ve Zlíně, přejímka, naskladnění a vystavení zboží na prodejně. Tato část probíhá v okruhu zaměstnanců prodejny. Více jsem se však zaměřila na problematiku prodeje zboží („logistika“) zákazníkům, kdy bylo za tímto účelem provedeno dotazníkové šetření. Šetřením, které bylo prováděno dotazováním vycházejících návštěvníků prodejny, byl zjištěn jeden nedostatek týkající se přímo prodejny

a další dva problémy, které se týkaly firmy celkově. Ve třetí otázce nejvíce lidí odpovědělo, že většinou neuskuteční nákup, i když jdou do prodejny za účelem nákupu. Východisko lze hledat v intenzivnějších zkoumáních, které by odhalily potřeby a přání zákazníků. Tím by se zvýšila prodejnost a zároveň spokojenost na obou stranách, na straně zákazníka i na straně prodejce.

V 8. Otázce byl zjištěn nastávající problém a to ve vztahu ke konkurentům. Firma Baťa si sice stále drží prvenství v preferenci, ale výrazným konkurentem je jí německá firma Deichmann. Toto zjištění vyplynulo jak z výsledků mého výzkumu, tak i z výsledků uváděných na internetových stránkách časopisu Textilžurnál. Řešení by mohlo být nalezeno v inovacích a v hledání nových způsobů jak upoutat nové a udržet stávající zákazníky. Konkrétně lze uvést například redesign prodejny (prodejen) tak, aby zákazník po vstupu hned věděl, že se nachází v prodejně firmy Baťa. Dále také zavést do prodejen oblečení (na figurínách volně postavených v prostoru prodejny, které by znázorňovaly nakupující zákazníky a navíc by udávaly módní styl oblékání), které firma spíše nabízí pouze na svých internetových stránkách a též prodej setů (kabelka + obuv, pásek + obuv).

Poslední výrazný problém vidím v odpovědích, které napověděly fakt, že dotazovaní se nezajímají o internetové stránky firmy a též ani o internetový nákup (nákup obuvi přes internet je obtížný). Vzhledem ke stále se zvyšujícímu počtu příznivců internetu a internetového nákupu by mohl být tento problém odstraněn přidáním dalších parametrů popisující konkrétní obuv (uvedení dalších rozměrů v oblasti nártu, nejširšího místa chodidla atd.). Tato cesta je však velmi náročná na zpracování. Pokud by se tedy takto nepodařilo prolomit problém, řešení vidím v různých nových způsobech, kterými by se dal prodej přes internet efektivně obejít (např: zavedení internetového vyhledávače na stránkách firmy, který by, po kliknutí na určitý druh boty, vyhledal, na které z prodejen se tento druh a konkrétní velikost nachází).

## 9.2.2 Dílčí cíle

Prvním dílčím cílem zabývajícím se srovnáním vybraných znaků (reklama, způsob prodeje, vzdělávání zaměstnanců) bylo zjištěno, že současná reklama se od té v minulosti liší hlavně větší kreativitou. Nejsou na ní kladeny žádné dopředu určené meze. Reklama se také objevuje na internetu, což je však zapříčiněno technologickým pokrokem. Způsob prodeje se od sebe liší nepatrně. Nabízená služba péče o nohu zanikla, ale na druhé straně v současnosti řada prodejen nabízí sortiment obuvi rozšířený o další světoznámé značky, jako je Adidas, Nike, Power, Vans, atd. Dále lze též v prodejnách a na internetových stránkách firmy nalézt nabídku doplňků (kabelky, batohy, pásky, peněženky) a také oblečení. Největší rozdíl je ve vzdělávání zaměstnanců, kdy v minulosti byli vzděláváni v Baťově škole práce a nyní mohou studovat na kterékoliv škole. Nároky na znalosti pracovníků též polevily.

Dalším cílem bylo objasnění situace na trhu s obuví. Ze sekundárních dat (z údajů poskytnutých časopisem Textilžurnál) bylo zjištěno prvenství firmy Baťa. Firma se stala největším tuzemským prodejcem obuvi za rok 2009. Největším konkurentem firmy se stala firma Deichmann, dále následovala firma Humanic a poté firma CCC Boty Czech. Firma byla dále také v této části označena za jednoznačně celosvětovou a také za firmu nabízející kvalitní obuv všem kategoriím zákazníků v každém věku.

Posledním dílčím cílem zabývajícím se predikcí prodeje v konkrétní prodejně, v čase od 11:00 od 12:00, byl zjištěn pondělní den u jednotlivců jako nejnavštěvovanější a u skupin byla nejnavštěvovanější sobota. Dále jsem došla ke zjištění, že za sledovaný týden prodejnu navštěvovalo více jednotlivců než skupin. Dále byl zkoumán poměr (celková návštěvnost/lidi (skupiny) s nákupem), kterým bylo zjištěno, že den s největším počtem nákupů, vzhledem k danému poměru, u jednotlivců i u skupin je sobota. Ze zjištěných informací byla také odhadnuta tržba za sledovaný týden (ve sledovanou hodinu) ve výši 108 000 Kč. Nutno bylo také určit, která z hodin je nejvytíženější a která je naopak nejméně vytížená. Bylo tedy nutné provést sledování celé otevírací doby. Z pozorování se došlo ke zjištění, že nejnavštěvovanější hodinou

u jednotlivců je hodina od 12:00 do 13:00. Mezi skupinami se pak stala nejvytíženější hodinou hodina od 16:00 do 17:00. Z dodatkových výsledků lze říci, že sledovaná hodina od 11:00 – 12:00, byla v rámci jednotlivců jednou z nejnavštěvovanějších, avšak u skupin patřila do méně navštěvovaných. Průzkum byl prováděn ke konci zimního období, čímž mohl být ovlivněn. Pro úplnou vypovídací schopnost by bylo vhodné průzkum provést i v ostatních ročních obdobích.

### **9.3 Shrnutí firmy Baťa**

Firma Baťa je důležitým mezníkem ve vývoji výroby, obchodu, stability a tradice podnikání v celosvětovém měřítku. Hlavní představitel Tomáš Baťa dokázal ve svém podnikání aplikovat vlastní systém řízení a metody činností vedoucích k dosažení maximálních zisků v souladu se zájmy podnikatele, zaměstnanců i veřejnosti. Pro svou jedinečnost, úspěšnost a propracovanost jsou některé z jeho poznatků využívány dodnes i jinými dobře prosperujícími firmami. Baťovo heslo „Náš zákazník, náš pán“ je však někdy opomíjeno, což se projevuje převážně na klesající kvalitě služeb, které byly u firmy Baťa důležitou součástí. Tento základ často chybí i ostatním současným firmám.

## **9.4 Summary**

### **9.4.1 Theme and purpose**

This work has theme „distribution chain for sale shoes“. Cooperation was established with world-wide company Bata whose foundations were built in the Czech Republic (Zlin). The main purpose was analyzing the activity of selected Bata store, especially in aspect of logistics and logistics services. Further to suggest possible measures for improvement. A partial pupose was to compare past and present of the three selected symbols. Another purpose was to illuminate the current situation in the market for footwear in the Czech Republic and the last purpose was forecast of sale.

## 9.4.2 Results

Of the collected information was founded that the Bata Shoe Company used in connection with the logistics, distribution chain with 7 links (i. e. the manufacturer - the carrier - a central storage Zlin - carrier - storage at the shop - shop - consumer) + backward (reverse) logistics. It was specialized to the issue of sale of goods ("logistics") to customers, when it was made for the purpose of this survey. The examination, which was conducted by asking visitors store, were found deficiencies. All these problems were solved.

The first partial purpose, which focuses on the comparison of selected symbols (advertising, selling, education of staffs), it was found that the current advertising is more creative than before. Method of sale differ slightly. The main biggest difference is in the education of staffs. Claims for knowledge staffs are easier. The next purpose was to clasify the situation of the market of shoes. It was founded that the company was the largest seller of shoes in 2009. The biggest rival became Deichmann, then Humanic and CCC Boty Czech. Prediction was found the most popular day for groups and individuals, the day with the most purchases, and also the most visited hour.



## 10 Odborná literatura a internetové stránky

1. VANĚČEK, D. *Řízení dodavatelského řetězce*. České Budějovice: EF JU, 2008, s. 22  
ISBN 978-80-7394-078-2
2. VANĚČEK, D. *Logistika*. České Budějovice: EF JU, 2008, ISBN 978-80-7394-085-0
3. VANĚČEK, D. *Organizace výroby a práce*. České Budějovice: ZF JU, 2001, ISBN  
80-7040-480-9
4. VANĚČEK, D. *Logistika: 1. díl: Úvod, řízení zásob a skladování*. České Budějovice:  
ZF JU, 2003, ISBN 80-7040-652-6
5. VANĚČEK, D. *Logistika: 2. díl: Řízení dodavatelského řetězce, doprava*. České  
Budějovice: ZF JU, 2004, ISBN 80-7040-653-4
6. PERNICA, P. *Logistický management: Teorie a podniková praxe*. Praha: Radix,  
1998, ISBN 80-86031-13-6
7. SIXTA, J. *Logistika: Teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0573-3
8. CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000, ISBN  
80-7261-007-4
9. SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-87-2
10. LAMBERT, D. *Logistika*. Brno: CP Books, 2005, ISBN: 80-251- 0504-0
11. DRAHOTSKÝ, I. *Logistika: Procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003,  
ISBN 80-7226-521-0

12. TOUŠEK, R. *Management dopravy*. České Budějovice: EF JU, 2009, ISBN 978-80-7394-172-7
13. BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, ISBN 80-7179-577-1
14. DONNELLY, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-7169-422-3
15. BAŤA, T. *Z historie řízení*. České Budějovice: Dům techniky ČSVTS, 1990, ISBN 14-35.50.02./60/547/90
16. VALACH, F. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce, 1990, ISBN 80-208-0025-5
17. POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990, ISBN 59-62890
18. BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení, 1990, ISBN 80-7014-024-0
19. BAŤA, T. *Baťa: Švec pro celý svět*. Praha: Melantrich, 1991, ISBN 80-7023-106-8
20. KOUBEK, K. *Průvodce českého podnikatele*. Pelhřimov: Nová tiskárna, 2001
21. HAMMER, M. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-028-7
22. NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990.
23. ZELENÝ, M. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa*. 1. vydání. Zlín: Universita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80 – 7318 – 046 – 4

24. RUSHTON, Alan. *The Handbook of Logistics & Distribution Management* [online]. London: Kogan Page, 2010 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.koganpage.com/products/the-handbook-of-logistics-and-distribution-management/TransportLogisticsandDriving/T/Logistics/T002/1002669/9780749457143/>>. ISBN 9780749457143.
25. *Tomáš Baťa* [online]. 2010-11-11 [cit. 2011-02-05]. Osobní web Michaela Všečovského. Dostupné z WWW: <<http://vsechovsky.blog.cz/1011/tomas-bata>>.
26. *Tomáš Baťa* [online]. 2010-05-17 [cit. 2011-02-14]. Obecná fakta o ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.czech.cz/cz/98311-tomas-bata>>.
27. *Baťa - Wikipedie* [online]. 2011-03-03 [cit. 2011-04-12]. Baťa. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Bata>>.
28. *Baťa - obouváme svět - Shoe.cz / Boty* [online]. 2011 [cit. 2011-03-12]. Vítejte na Shoe.cz / Boty. Dostupné z WWW: <<http://ccc.shoe.cz/Bata-obouvame-svet>>.
29. *Virtuální katalog Baťa - Jarní kolekce 2011* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Baťa - Obouváme svět. Dostupné z WWW: <<http://apps.bata.cz/microsites/katalog/katalog-jaro-2011.html>>.
30. *Obuv, galanterie, kůže a móda aktuálně na obuv-kuze.cz - Největší tuzemští prodejci obuvi v roce 2009* [online]. 2010 [cit. 2011-04-12]. Obuv-kůže. Dostupné z WWW: <<http://www.obuv-kuze.cz/content/view/491/26/>>.
31. *O nás* [online]. 2011 [cit. 2011-04-11]. Baťa - Obouváme svět. Dostupné z WWW: <<http://www.bata.cz/o-nas.html>>.
32. *Bata Industrials* [online]. 2008 [cit. 2011-02-23]. Welcome to Bata Industrials. Dostupné z WWW: <<http://www.bataindustrials.in/about-bata-industrials/>>.

33. *Z historie obuvi* [online]. 2010 [cit. 2011-02-21]. CHARAKTER Obuv. Dostupné z WWW: <<http://www.charakter.cz/info/obuv1/>>.
34. *Vítejte v muzeu STARÁ BAČKORA* [online]. 2010 [cit. 2011-03-07]. BAČKORA-muzeum. Dostupné z WWW: <<http://muzeumobuvi.sweb.cz/>>.
35. *Historie vzniku baťových Závodů přesného strojírenství Zlín, část 1.* [online]. 2003-11-13 [cit. 2011-03-14]. CzechDesign.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.czechdesign.cz/index.php?status=c&clanek=152&lang=1>>.
36. *Umíme se obouvat?* [online]. 2005-03-07 [cit. 2011-03-14]. IHNed.cz. Dostupné z WWW: <[http://mam.ihned.cz/1-10010830-15752850-100000\\_d-b8](http://mam.ihned.cz/1-10010830-15752850-100000_d-b8)>.
37. *Wikipedie* [online]. 2011-04-10 [cit. 2011-04-12]. Tomáš Baťa. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Tomáš\\_Baťa](http://cs.wikipedia.org/wiki/Tomáš_Baťa)>.
38. *Mediaresearch: Online nakupuje 48 % českých uživatelů internetu* [online]. 2010-08-16 [cit. 2011-03-15]. ChannelWorld.cz. Dostupné z WWW: <<http://channelworld.cz/sluzby/mediaresearch-online-nakupuje-48-ceskych-uzivatelu-internetu-2700>>.
39. *Nový pohled na Tomáše Baťu jako na průkopníka světelné reklamy* [online]. 2003 [cit. 2011-02-22]. BataStory.net. Dostupné z WWW: <<http://batastory.net/stopa/novy-pohled-na-tomase-batu-jako-na-prukopnika-svetelne-reklamy>>.
40. *Baťovy závody - Historie promlouvá (fragmenty z budování závodů Baťa a Svit)* [online]. 2010 [cit. 2011-04-12]. Zlin.estranky. Dostupné z WWW: <<http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batovy-zavody/historie-promlouva.html>>.

41. *Bařa - smaltovna-tupesy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-24]. Bařa. Dostupné z WWW: <<http://www.smaltovna-tupesy.cz/scripts/zbozi.php?KID=13>>.
42. *Internetová populace v ĀR překonává hranici 5 milionů* [online]. 2009-04-03 [cit. 2011-03-24]. PC World. Dostupné z WWW: <<http://pcworld.cz/internet/internetova-populace-prekonala-hranici-peti-milionu-7019>>.

# 11 Seznam obrázků, tabulek a grafů

## Seznam obrázků:

- Obr. č. 1: Distribuční řetězec, str. 8
- Obr. č. 2: Kombinovaný systém, str. 9
- Obr. č. 3: Cedula 1, str. 21
- Obr. č. 4: Cedula 2, str. 21
- Obr. č. 5: Plakát, str. 21
- Obr. č. 6: Baťa drtí drahotu, str. 22
- Obr. č. 7: Titulní strana časopisu „Detail“ jarní kolekce 2011, str. 23
- Obr. č. 8: Mapa obsazenosti firmou Baťa, str. 31
- Obr. č. 9: Prodejna na Václavském náměstí, str. 31

## Seznam grafů:

- Graf č. 1: Přehled nákupů u jednotlivců, str. 34
- Graf č. 2: Přehled nákupů u skupin, str. 35
- Graf č. 3: Průměrná denní návštěvnost, str. 36
- Graf č. 4: Vytíženost hodin, str. 38
- Graf č. 5: Ot. 1. Jak často navštěvujete tuto prodejnu?, str. 45
- Graf č. 6: Ot. 2. Jaký byl důvod Vaší návštěvy?, str. 45
- Graf č. 7: Ot. 3. Pokud jdete do prodejny za účelem nákupu, pořídíte, co jste chtěli?, str. 46
- Graf č. 8: Ot. 4. Jste spokojeni s poradenskými službami zaměstnanců poskytovanými při prodeji?, str. 47
- Graf č. 9: Ot. 5. Jste spokojeni s cenami?, str. 47
- Graf č. 10: Ot. 6. Jsou Vám při placení obuvi nabídnuty produkty k údržbě a ošetření bot?, str. 48
- Graf č. 11: Ot. 7. Jaké máte zkušenosti s reklamací zboží v této prodejně?, str. 49

Graf č. 12: Ot. 8. Navštěvujete většinou prodejny firmy Baťa, nebo dáváte přednost jiné firmě prodávající obuv?, str. 49

Graf č. 13: Ot. 9. Navštěvujete internetové stránky firmy Baťa? Uveďte také proč., str. 50

Graf č. 14: Ot. 10 Jaký je Váš věk?, str. 51

Graf č. 15: Ot. 11. Pohlaví, str. 51

### **Seznam tabulek:**

Tab. č. 1: Největší tuzemští prodejci obuvi v roce 2009, str. 28

## 12. Příloha – dotazník

Dobrý den, mé jméno je Petra Štěrbová. Jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity a tento výzkum zpracovávám v rámci své bakalářské práce na téma: Distribuční řetězec při prodeji obuvi. Výzkum je převážně zaměřen na tuto prodejnu firmy Baťa. Vaše odpovědi budou použity výhradně pro mou bakalářskou práci. Dotazník je anonymní, proto Vás prosím o pravdivé vyplnění. Děkuji za Vaši spolupráci a čas strávený vyplněním dotazníku.

### 1. Jak často navštěvujete tuto prodejnu?

- A) Jednou týdně      B) Jednou za měsíc      C) Jednou za půl roku      D) Jednou za rok

### 2. Jaký byl důvod Vaší návštěvy?

- A) Chtěl/a jsem nakoupit    B) Šel/Šla jsem se jen podívat    C) Šel/Šla jsem si zkrátit dlouhou chvíli  
D) Jiný důvod? Uveďte jaký:.....

### 3. Pokud jdete do prodejny za účelem nákupu, pořídíte, co jste chtěli?

- A) Ano      B) Spíše ano      C) Ne      D) Spíše ne

### 4. Jste spokojeni s poradenskými službami zaměstnanců poskytovanými při prodeji?

- A) Ano      B) Spíše ano      C) Ne      D) Spíše ne  
E) Nevím, nikdy jsem nepotřeboval/a poradit

### 5. Jste spokojeni s cenami?

- A) Ano, cena odpovídá kvalitě    B) Ne, jsou příliš drahé    C) Ceny jsou přijatelné v období slev  
D) Jiná možnost? Uveďte jaká:.....

### 6. Jsou Vám při placení obuvi nabídnuty produkty k údržbě a ošetření bot?

- A) Ano      B) Ne      C) Občas      D) Nepamatuji si

### 7. Jaké máte zkušenosti s reklamací zboží v této prodejně?

- A) Reklamacie proběhla v pořádku    B) Reklamacie mi nebyla uznána    C) Nemám zkušenosti s reklamací  
D) jiná možnost? Uveďte jaká:.....

### 8. Navštěvujete většinou prodejny firmy Baťa, nebo dáváte přednost jiné firmě prodávající obuv?

- A) Navštěvuji spíše prodejny firmy Baťa      B) Dávám přednost firmě Reno  
C) Dávám přednost firmě CCC      D) Dávám přednost firmě Deichmann  
E) Jiná možnost? Uveďte jaká:.....

### 9. Navštěvujete internetové stránky firmy Baťa? Uveďte také proč.

- A) Ano, za účelem internetového nákupu      B) Ano, za účelem prohlédnutí zboží  
C) Ne, nezajímají mě      D) Ne, nevím o nich  
D) Jiná možnost? Uveďte jaká:.....



**10. Jaký je Váš věk?**

A) 0 – 26 let

B) 27 - 60 let

C) 61 let a více

**Pohlaví:**

muž

žena