

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Strategická analýza prostředí vybraného podniku

**Strategic Analysis of Environment in the Selected
Company**

Veronika Komysarenko

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Strategická analýza vybrané společnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 30. 8. 2022

Veronika Komysarenko

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Jiřímu Kutlákovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotou, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval.

Obsah

Úvod.....	5
1 Teoretický základ strategické analýzy v systému řízení organizace	6
1.1. Strategické řízení	6
1.1.1. Definice strategie.....	7
1.1.2. Analýza makroprostředí.....	10
1.1.2.1. PESTLE analýza	10
1.1.3. Analýza mezoprostředí	11
1.1.4. Analýza mikroprostředí.....	15
1.1.4.1. Analýza marketingových zdrojů.....	15
1.1.4.2. Analýza hmotného a nehmotného majetku	17
1.1.4.3. Analýza řízení lidských zdrojů	17
1.1.4.4. Finanční analýza	17
1.1.5. Způsoby strategické analýzy	19
1.1.5.1. SWOT analýza	19
1.1.5.2. SPACE analýza	21
2 Praktická část	23
2.1. Základní charakteristiky společnosti	23
2.2. Analýza makroprostředí.....	25
2.2.1. PESTLE analýza	25
2.3. Analýza mezoprostředí.....	30
2.4. Analýza mikroprostředí	37
2.4.1. Analýza marketingových zdrojů.....	37
2.4.2. Analýza hmotných a nehmotných zdrojů.....	40
2.4.3. Analýza řízení lidských zdroj	42
2.4.4. Finanční analýza	43
2.5. SWOT analýza.....	47
2.6. SPACE analýza.....	49
2.7. Doporučení.....	52
Závěr.....	54
Seznam použitých zdrojů	55
Seznam obrázků	58
Seznam tabulek.....	59

Úvod

Tématem dané bakalářské práce je strategická analýza vybrané společnosti SHOEBOX CZ s.r.o. a její dceřiné společnosti Office Shoes. Toto téma je v dnešní době velice aktuální především z důvodu toho, že současné vnější prostředí je velice složité, dynamické a nejisté. Základním předpokladem v podnikání a dalších oblastech života, je schopnost přizpůsobit se změnám ve vnějším prostředí. Na jedné straně, si organizace musí neustále uvědomovat nový charakter změn v životním prostředí a efektivně na ně reagovat. Na straně druhé je třeba mít na paměti, že samy organizace generují změny ve vnějším prostředí tím, že například poskytují nové druhy zboží a služeb, využívají nové druhy surovin, materiálů, energie, zařízení nebo technologie.

Cílem výzkumu je provedení strategické analýzy vybrané společnosti, během které bude analyzováno vnitřní a vnější okolí společnosti a následně na základě výsledků provedených analýz bude společnosti navrženo doporučení.

Základem strategického řízení je systém tržních strategií, mezi které patří ekonomické, právnícké a pracovní činnosti, které jsou zaměřené na zajištění konkurenční výhody. Proto v rámci strategické analýzy bude proveden výzkum vnějšího prostředí společností, kde budou zkoumané faktory makro, mezo a mikro okolí společnosti SHOEBOX CZ s.r.o. Zjištěné silné a slabé stránky společnosti budou srovnávány s hrozbami a příležitostmi, a na základě výsledků budou poskytnuté návrhy pro posílení strategické pozice společnosti.

Teorie strategického řízení je tvořena na základě zobecnění úspěšných řešení strategických úkolů, které jsou zaměřené na řízení podniku a na základě teorie řízení a tvrzení, které určují, pomocí čeho je možné dosáhnout úspěchu na trhu. Jinak řečeno, teorie strategického řízení se zabývá řízením organizace, které může pomoci dosáhnout kladného výsledku na trhu. Výběr a implementace racionálního systému tržních strategií, které zajišťují dosažení hlavních cílů podniku, je klíčovým prvkem činnosti vrcholového managementu pro zajištění ekonomické udržitelnosti a konkurenceschopnosti podniku.

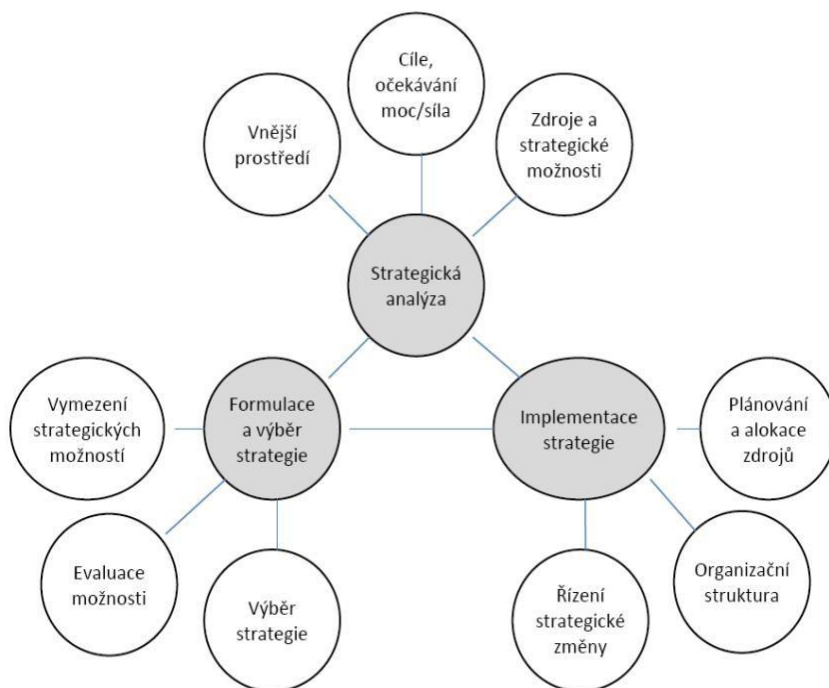
1 Teoretický základ strategické analýzy v systému řízení organizace

Všechny úspěšné společnosti mají společné to, že vědí, jak zachytit a předvídat trendy. Zkoumají, jaké trendy, preference a spotřebitelé budou za pár let, na základě, čeho vyrábět nebo nabízet produkty. Proto je vhodné provést strategickou analýzu, která je nezbytná pro top management k vytvoření vhodné a efektivní strategie. Bez dané analýzy není možné vytvořit životaschopný podnikatelský plán, efektivně řídit finanční výkonnost organizace či vyrobit produkt, který najde odezvu v srdcích zákazníků a uspokojí jejich spotřebitelské hodnoty (Vochozka, M., 2020).

1.1. Strategické řízení

Strategické řízení je proces jejímž, úkolem je strategie uplatněna. Jinými slovy, uvedena do života a nepřetržitě aktualizovaná v průběhu vývoje okolí a vlastního podniku. Jedná se o proces vyhledávání a uskutečnění nejlepší cesty vývoje podniku. Strategické řízení je prováděno vrcholovými manažery a klade důraz na činnosti které, jsou orientované na dodržování dlouhotrvajících vazeb mezi strategickými cíli, posláním podniku a také použitelných zdrojů. Zároveň mezi podniky a vnějším prostředím, v němž firma působí. Na základě toho, že dokonalý model strategického řízení neexistuje, ale se dodržují myšlenky, že model by měl realizován prostřednictvím určitých a racionálně navazujících etap. Podle Johnsona a Scholese (Grasseová, M., 2012) se model strategického řízení skládá ze strategické analýzy, formulace, výběru strategie a implementace strategie. Strategická analýza je jednou z klíčových činností strategického řízení a skládá se z průzkumu vnějšího prostředí pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti sil. Analýza silných a slabých stránek, hrozeb a také příležitostí podniku bude realizována pomocí nejčastěji využívané SWOT analýzy (Grasseová, M. 2012).

Obr. 1: Model procesu řízení podle Johns a Scholese (1998)



Zdroj: Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012).

1.1.1. Definice strategie

V šedesátých letech se zvýšil zájem o podnikatelskou strategii a povědomí strategie se stalo součástí podnikatelského slangu, kdy problematika reakce na neočekávané změny ve vnějším prostředí získala větší význam. Při stanovení definice strategií může dojít k dlouhé diskuse z důvodu její přesnosti, proto v současné době existuje velký počet definic strategie od mnoha autorů. (Zuzák, R., 2011).

Podle Součka (2015) pojem strategie představuje nástroj managementu, který stanovuje výchozí směr budoucího vývoje podniku a hlavní strategické operace, jimiž bude tento směr naplněn.

Aspoň jednou jsme slyšeli moudro Edmunda Burkého: *“Ti, kdo neznají historii, jsou odsouzení k tomu, aby ji opakovali”* (Yoffie, D. B., 2016, s. 33).

Strategie je činnost, která je orientovaná na budoucnost a jedná se o plánování a přípravu budoucnosti. Při plánování strategií je důležité čerpat zkušenosti z historie. Je totiž chybou se domnívat, že budoucnost se nebude lišit od minulosti. Velcí stratégové se umí

dívat do budoucna, aby mohli říct, kde chtějí, aby jejich podnik byl v určitém okamžiku v budoucnosti. A pak na základě své vize určit svoje další postupy a kroky, aby se plánovaná budoucnost stala realitou (Yoffie, D. B., 2016).

Výběr strategie slouží jako výběr těch variant, které byly navrhnuté předešlou stádií, které odpovídají kritériem, a které bude sledovat vedení podniku. Muže se skládat z jedné strategie nebo z celé řady alternativ. Důležité je zdůraznit, že zpravidla neexistuje určitý řad postupu, podle kterého se volí jedna z alternativních variant strategií. Řešení, které se týká volby strategie, velmi záleží na očekávání a hodnocení hlavních manažerů a dalších skupin podpory podniku. Výběr strategie je zpravidla závazkem vedení podniku, a ne vždy může být racionálním. Především proto, že hlavní manažer vždy volí na základě individuálních preferencí (Kleiner, G. B., 2008).

Strategická analýza se může provádět po nebo před stanovením strategických cílů, vize a mise podniku. Tyto složky pomáhají podnikům při formování předpokládaných strategií a dalších aspektů, podle kterých jsou cíle hodnocené. Grant (2022) dále doporučuje provádět strategickou analýzu před nebo i během určení poslání, vize a hodnot organizace. Toto vzniklo kvůli tomu, že informace, která bude získaná během strategické analýzy, může ovlivnit strategické řízení.

Za jeden z výsledků strategické analýzy považujeme stanovení společných cílů organizace, které definují rozsah její práce nebo činnosti. Hlavním cílem strategické analýzy je odhad nejdůležitějších dopadů na současný a budoucí stav organizace a definování specifického vlivu na strategický výběr (Grant, R.M., 2022).

Vize

V podnikání a v jakémkoliv dalším byznysu, se stratégové snaží začít s hledáním vize budoucnosti. Jednoduše řečeno vize je představa, cílový stav, kterého chce společnost dosáhnout v nějakém vzdáleném časovém horizontu. Říká, jakým směrem by se měla společnost vydat a také, jak by měla nabídnout svůj unikátní produkt nebo výrobek, aby toto byl potencionální zákazník ochoten zakoupit a zaplatit za něj (Yoffie, D. B., 2016).

Je velmi důležité, aby vize byla jednoduchá a srozumitelná nejen pro manažery a vedení podniku, ale i pro každého zaměstnance firmy, aby pracovní tým věděl, proč dělá svoji práci a plnil ji dobře v souladu se stanovenou misí a vizí organizace (Aulet, B., 2015).

Poslání

Poslání je nástroj strategického plánování, který určuje orientační bod organizace a určuje proč daná organizace existuje. Poslání musí být srozumitelné nejen pro vedení společnosti ale i pro zaměstnance. Společnost může měnit svoje poslání vzhledem ke změnám produktu, preference spotřebitelů a prostředí (Procházková, P. T., & Jelínková, E., 2018).

Podle Keřkovského (2004) poslání podniku je určeno k tomu, aby vnější prostředí mělo představu o tom, co dělá organizace. Je to nástroj pro propojení všech jednotek uvnitř podniku, tvorby organizační kultury a týmového ducha. Dobře stanovené poslání má velkou podnikatelskou hodnotu: formuje vlastní názor manažerů na dlouhodobé plány; zmenšuje rizika související z neprozíravosti vedení a děláni špatných rozhodnutí; funguje jako pomůcka středních manažerů pro stanovení cílů (Keřkovský, M., 2004)

Cíle

Dalším krokem po stanovení mise a vize společnosti je definování cílů organizace. Cíl je konkrétní stav jednotlivých charakteristik organizace, realizace, které jsou pro organizaci žádoucí a hlavním záměrem společnosti je jejich plnění. Cíle jsou základním bodem plánování činnosti společnosti, budují vztahy uvnitř organizace a na cíle se opírá systém motivace. Nakonec jsou cíle referenčním bodem během kontroly a hodnocení výsledků práce jednotlivých zaměstnanců, administrativních jednotek a podniků (Souček, Z., 2015).

Strategické cíle se dají rozdělit na několik zaměření: na zakladatele, zákazníka, pracovníky a regiony (Souček, 2003). Mezi další druhy cílů patří *strategické* a *specifické* cíle, kde specifické jsou zaměřené na jednotlivé oblasti a jsou přirozené určitým osobám v organizace. A strategické cíle jsou navázané na poslání a vize podniku (Grasseová, M., 2012). Další způsob třídění cílů je třídění na *měkké* (soft) a *tvrdé* (hard) cíle. Měkké cíle předpokládají definování směru rozvoje podniku, reprezentují kvalitativní změny. Tvrdé cíle se formují na základě dosažení nějakého konkrétního výsledku (Fotr, J., Vacík, E., 2020).

1.1.2. Analýza makroprostředí

Dalším prvkem strategické analýzy je analýza vnějšího prostředí, ve kterém organizace funguje. Organizace existuje v kontextu složité vnější situace, která se skládá z různých faktorů (ekonomických, politických, sociálních, technologických a podobně). Neustálé změny vnějšího prostředí nutí organizace řešit strategické záležitosti (Kleiner, G. B., 2008).

V rámci svoji činnosti podnik musí respektovat prostředí, ve kterém působí a zabývat se dílčími částmi okolí. Makroprostředí představuje vnější svět, kterým je obklopen podnik. Patří tam prvky, které mají vliv na podnik, a které podnik nemůže ovlivnit. Samostatné prvky prostředí se navzájem ovlivňují a nečiní samostatně (Procházková, P. T., 2017). Analýza makroprostředí podniku se provádí podle jedné z jednoduchých a praktických metod – PESTLE analýzy.

1.1.2.1. PESTLE analýza

PESTLE analýza je nástroj pro stanovení strategie podniku v dlouhodobém výhledu. Obvykle se pro analýzu makroprostředí používá PESTLE analýza. Definice PESTLE se označuje jako analýza makroprostředí založená na zkoumání politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů (Keřkovský, M., 2006).

Ekonomické faktory

Z ekonomického okolí společnost čerpá kapitál a výrobní faktory. Zároveň ekonomickému prostředí podnik poskytuje svoje výrobky a služby. Je zřejmé, že na podnik působí celková ekonomická situace země. Sem patří daně, cena výrobních faktorů, devizový kurz, míra inflace atd. (Procházková, P. T., 2017). Na společnost mohou působit různé faktory jako jsou dynamika vývoje ekonomiky, změna míry nezaměstnanost a míry inflace, změna disponibilního důchodu (Keřkovský, M., 2006).

Sociální faktory

Sociální faktory určují vývojové trendy, normy, zvyky a hodnoty obyvatel, postoj lidí k práci a úroveň života, růst populace atd. Sociální prostředí do značné míry určuje stav

na trhu práce. Podnik by měl chápat vliv své činnosti nejen na společnost, ale i na své zákazníky a zaměstnance. Změny sociálního prostředí mohou mít dopad na trhy se zbožím nebo službami (Keřkovský, M., 2006).

Politické a právní faktory

Politické a právní faktory působí na podnik navzájem. Politické faktory mohou působit na podnik prostřednictvím práva. Právní okolí funguje na základě obchodního a občanského zákoníku a dalších zákonů (Procházková, P. T., 2017). Při analýze politických faktorů v odvětví, tržů nebo zemí se doporučuje znát odpovědi na otázky týkající se klíčových změn v oblasti politické stability a regulací a to, jestli dojde ke změnám v oblasti legislativy, politiky, nebo výdajů (Keřkovský, M., 2006).

Ekologické faktory

V současné době je velmi aktuální otázka ochrany životního prostředí. Ekologické faktory jsou spojeny s vlivem životního prostředí a environmentálních aspektů. S rostoucím významem společenské odpovědnosti firem se daná položka stává stále důležitější. Faktory zahrnují klima, recyklační postupy, odstraňování odpadů a udržitelnost (Procházková, P. T., 2017).

Technologické faktory

Dané faktory berou v úvahu tempo technologických inovací a vývoje, které mohou ovlivnit trh nebo průmysl. Faktory mohou zahrnovat změny v digitálních nebo mobilních technologiích, automatizaci, výzkumu a vývoji. V době technologického pokroku podnik může pomoci technologického prostředí zlepšit své ekonomické výsledky, a nejen na základě vývoje digitálních technologií, ale je třeba také vzít v úvahu nové metody distribuce, výroby a logistiky. Ale zároveň daný rozvoj může negativně ovlivnit životní prostředí a tím ohrozit ekologické a sociální prostředí (Procházková, P. T., 2017).

1.1.3. Analýza mezoprostředí

Jeden ze způsobů analýzy mezoprostředí je použití *Porterova modelu pěti konkurenčních sil*. Porterův model pěti sil je analýzou pěti faktorů, které ovlivňují zisky společnosti. Michael Porter navrhl tento model již v roce 1979, ale firmy ho aktivně využívají dodnes. Myšlenka Porterova modelu je, že ziskovost podniku je ovlivněna několika faktory

najednou. Faktory jsou dodavatelé, kupující, konkurence a substituty. Čím menší je tlak Porterových sil, tím větší je šance, že společnost získá vysoké zisky. Naopak, čím větší tlak, tím nižší ziskovost podniku (Souček, Z., 2015).

Pokud podnikatel plánuje začít podnikat, pak na začátku analýzy pěti Porterových sil uvidí rizika, která ovlivní budoucí zisky, zhodnotit intenzitu konkurence ve výklenku a zjistit, zda stojí za to vstoupit do něj. Již fungující společnosti Porterův model pomůže kontrolovat rizika, přijmout přiměřená opatření a udržet vysokou úroveň ziskovosti. Rizika zjištěná v procesu analýzy Porterových 5 sil mohou být použita v analýze SWOT (Souček, Z., 2015).

Odběratele

Zákazník formuje poptávku a je to ten, kdo nakupuje a používá produkt nebo službu podniku. Většina podnikatelů je orientována na několik skupin zákazníků, a každá ze skupin má svoje požadavky, očekávání a preference. Získání nového zákazníka se pro podnik považuje za velké vítězství. Zkušenost prozrazuje, že chování zákazníka je závislé na příjmu, věku a dalších faktorech. Proto z hlediska racionálnosti je třeba provádět segmentace trhu, což znamená rozdělit trh na několik segmentů. Obvykle se trh dělí podle skupin zákazníků se stejnou charakteristikou. Další variantou je segmentovat trh podle produktů a konkurentů (Souček, Z., 2015).

- **Segmentace trhu**

Segmentace trhu je to rozdělení (diferenciace) jakéhokoli trhu na jednotlivé části (segmenty) s přihlédnutím k mnoha kritériím a faktorům. Na trhu, s obrovským počtem zákazníků výrobci nevidí důvod, proč musí vyhovovat potřebám každého konkrétního spotřebitele. Pro zjednodušení a s cílem optimalizace výrobního programu a usnadnění komunikace, marketingu a prodeje, výrobce identifikuje skupiny kupujících, s podobnými potřebami, názory a principy. Skupiny spotřebitelů se výrazně odlišuje svými požadavky na zboží, principy a názory, způsoby nákupu a spotřeby. Existuje obrovské množství charakteristik, podle kterých se dá segmentovat cílová skupina. Všechny však patří k jednomu ze čtyř hlavních faktorů: geografický, demografický, psychologický a nákupní chování (McDonald, M., & Dunbar, I., 2003).

V případě určení cílové skupiny a navrhování portrétu kupujícího, dá se použít několik faktorů. Čím více vlastností se vybere, tím lépe. Důležitým je, aby segment měl potenciál růstu a dispozice pro komunikaci. Prodej je proces systémový. A čím lépe je tento proces organizován, tím většího úspěchu lze dosáhnout. Různé oblasti prodeje mají své vlastnosti: od mnoha typů obchodních vztahů a portrétů cílové skupiny až po specifika cyklu prodeje a modely budování podnikání (McDonald, M., & Dunbar, I. 2003).

Konkurence

Pojmem konkurence označujeme nejen přímé soupeření při výrobě stejného produktu, ale je to širší pojetí. Během provedení analýzy je třeba počítat nejen s přímou konkurencí, ale i s konkurencí, které vyrábějí substituty. Mnohdy se stane, že zákazník volí nejen mezi substitutem, ale i mezi tím, zda zboží zakoupit či nikoliv. Obvykle nové konkurencí přinášejí na trh nové výrobní kapacity, nové technologie, nové zdroje, což může být mystifikace pro průmysl, mohou změnit chování spotřebitelů, klást nové standardy práce pro stávající hráče na trhu (Jakubíková, D., 2013).

Síla vlivu nových konkurentů závisí na vstupních bariérách průmyslu a rychlosti vlivu stávajících hráčů na trhu. Pokud jsou překážky vstupu do průmyslu vysoké a úroveň odporu stávajících společností v průmyslu je vysoká, dopad nových uchazečů o zisk v průmyslu bude minimální. Každá organizace má přímé i nepřímé konkurencí. Přímá konkurence znamená rivalitu mezi společnostmi zastoupenými ve stejném segmentu trhu a nabízejícími stejný druh zboží nebo služeb za stejnou cenu. V tomto případě budování vztahů se zákazníky je hlavním cílem společnosti. Pokud budou spotřebitelé spokojeni s nabídkami a službami, je nepravděpodobné, že se dostanou ke konkurencí. Nepřímá konkurence je společnost, která nabízí stejné nebo podobné své kvalitě, vlastnostem a účelu zboží a služby, ale ne jako jeho hlavní směr v podnikání, ale jako jeho část, složená ze své celkové činnosti, a také společnost, která nabízí takové produkty a služby, které mohou být plnohodnotnou náhradou nabídkám jako první. A ten, a další druh hospodářské soutěže mohou mít významný dopad na činnost organizace, a dobrý podnikatelský plán by měl vzít v úvahu oba typy konkurencí. Jedním z hlavních rozdílů mezi přímou a nepřímou konkurencí je typ podniků a jejich obchodní model. Aby mohla být nějaká společnost považována za přímého konkurenta, musí pracovat ve stejné oblasti jako ta, s níž je srovnávána (Collins, J. C., Porras, J. I., & Šikýř, M., 2016).

- **Mapa konkurence**

Mapa konkurentů je nástroj, pomocí kterého může podnikatel vyzdvihnout nejvýznamnější hráče na trhu; společnosti, které nastavují pravidla hry a mohou se také stát vodítkem pro jiné menší společnosti. Tento nástroj je užitečný jak začínajícím podnikatelům, tak již zavedeným společnostem. Pomáhá pochopit současnou situaci na trhu, ale také předpokládat možné změny na trhu v budoucnu, pokud je to krátké, mapa strategických skupin dává příležitost pochopit, jaké trendy jsou sledovány v průmyslu a jak se budou brzy měnit (Kaplan, R. S., 2010).

Dodavatelé

Dodavatel je subjekt, který je schopen uspokojit požadavky podniku (Procházková, P. T., 2018). Marketingovými požadavky jsou dodávka výrobků, ta by měla být prováděna přesně a včas v dohodnutém harmonogramu v souladu s objednávkou; výrobky musí splňovat určité standardy kvality, využívat moderní technologie; musí být dodrženy požadované objemy dodávek; dodavatel musí rychle reagovat na nové požadavky firmy nebo zákazníka, nutným je zachování dohodnutých cen; v případě potřeby musí být poskytovány další služby. Dodavatelé materiálů, přístrojů či služeb mohou mít velký vliv na podnik. Analýza dodavatelů je zaměřena na rozpoznání a zkoumání stránek subjektů, které nabízí organizaci různé druhy surovin, polotovarů, energetických a informačních zdrojů, financí atd., a na kterých záleží efektivita organizace, výrobní cena a kvalita produktů, které organizace vyrábějí (Ries, E., 2017).

Substituty

Substituty v ekonomice jsou takové páry zboží nebo služeb, u nichž růst cen na jednom z nich způsobuje zvýšenou poptávku po druhém (a naopak). Substituty jsou podobné, zaměnitelné komodity, z nichž jedna pomáhá nahradit druhou, v případě růstu cen za první (kvůli neúrodě, zdražení surovin, krizi atd.). Substituty jsou potřebné k uspokojení stejné kupní potřeby, ale za méně peněz. Substituty zahrnují zboží srovnatelné s jeho funkčním účelem, oblastí použití, kvalitou, technickými vlastnostmi. Náhradní výrobky mají některé jedinečné vlastnosti, které nejsou v jejich ekvivalentu. Ale v zásadě jsou oba zaměřeny na uspokojení stejných potřeb (Collins, J., 2016).

Společnosti musí věnovat zvláštní pozornost a rozvíjet marketingovou strategii, aby přesvědčily kupující, že jejich zboží je lepší než náhražky (i když ve skutečnosti mohou být komodity prakticky totožné). Přítomnost náhrad obecně snižuje atraktivitu průmyslu. Navzdory vysoké poptávce po substitucích kvůli nižší ceně, se ne všichni dodavatelé chtějí vypořádat s nimi kvůli nízké ziskovosti. Úspěšný prodej substitutů přispívá ke kombinaci nízké ceny, vysoké kvality a vynikající služby. Je to možné, pokud společnost zařídí inovativní způsob výroby, zjistí, na jakých materiálech je možné ušetřit bez vlivu na kvalitu, možnost vyjednat s dodavatelem o podmínkách dodávek – to je přehlídka vynalézavost a důvtip (Ries, E., 2017).

1.1.4. Analýza mikroprostředí

Vnitřní analýza firmy jsou analytické kroky manažerů, které jsou zaměřené na důkladný průzkum vnitřního prostředí podniku a definice silných a slabých stránek činnosti podniku na trhu. Cílem analýzy je identifikovat potenciál rozvoje organizace, její výhody a nevýhody ve srovnání s konkurencí (Fotr, J., Vacík, E., 2020).

1.1.4.1. Analýza marketingových zdrojů

Součástí analýzy marketingových zdrojů jsou metody propagace zboží, programy distribuce produktů, šířka a hloubka sortimentu, struktura a dynamika prodeje, analýza marketingových nákladů. Výběr správné metody analýzy je velmi důležitým úkolem, protože je závislý na výsledcích analýzy, na jejichž základě jsou přijata všechna další rozhodnutí týkající se řízení marketingové činnosti podniku (Fotr, J., Vacík, E. 2020). Podle Luk'ianov I. S. (2012) základními směry výzkumu jsou trh a jeho predikce, struktura účastníků trhu, spotřebitelé a poptávka, zboží a sortiment, cena zboží, konkurence a vnější prostředí, podpora prodeje a reklama, vnitřní prostředí a jeho možnosti a marketingové kanály.

Jedním z nejznámějších a nejoblíbenějších marketingových konceptů je 4P nebo koncept marketingového mixu. Strategie vyvinutá na základě koncepce 4P by měla zvýšit vnímanou hodnotu nabízeného produktu: zboží nebo služby. Základní model zahrnuje: produkt, cenu, distribuční cesty a propagaci (Kotler, P., 2007).

- **Product – Produkt**

Produkt je zboží nebo služba, kterou společnost nabízí svým zákazníkům (potenciálním i stávajícím). To je základ konceptu 4P, od této fáze je třeba začít rozvíjet marketingovou strategii. Stanovit jaké funkce bude produkt provádět, výši kvality produktu, v čem je jeho jedinečná výhoda. Zjistit, jak široký bude sortiment, jaká bude služba pro koncového zákazníka. Značka produktu se také vztahuje k stejné části konceptu. Je třeba navrhnout název, který bude možné zaregistrovat, navrhnout logo a firemní styl (Kotler, P., 2007).

- **Price – Cena**

Cena ovlivňuje nejen zisk, který společnost získá, ale také vnímání zboží spotřebitelem. Pokud by určená cena byla silně vyšší nebo výrazně nižší, než se očekávalo, mohlo by to negativně ovlivnit rozhodnutí o koupi a snížit důvěru spotřebitelů. Při stanovení ceny, je třeba přemýšlet o různých cenových taktikách pro různé prodejní cesty (Kotler, P., 2007).

- **Place-Místo**

Tato součást marketingového mixu se zabývá modelem distribuce zboží. Výrobek by měl být nejen na správném místě, ale také ve správný čas. Mezi druhy distribuce patří *intenzivní distribuce*, kde výrobce provádí dodání zboží co nejbliž ke spotřebiteli v co nejvíc prodejních místech a aby zboží bylo v každodenní dostupnosti. *Selektivní distribuce* ukazuje na výjimečnost produktu, který se nabízí v určitých místech s koncentrací zákazníků, který se zajímají o produkt. A *exkluzivní distribuce* znamená prodej exkluzivního luxusního zboží v omezeném počtu prodejních míst (Kotler, P., 2007).

- **Promotion – Propagace**

Tato část zahrnuje všechny druhy marketingové komunikace. Mohou být zaměřeny jak na informování spotřebitelů o produktech, vytváření nebo úpravu jejich obrazu, tak na vytvoření potřeby nákupu nebo opětovného nákupu. Tyto části určují požadovanou strategii propagace (push nebo pull). Určuje rozpočet komunikace a výsledek, kterého má být dosaženo v důsledku propagace (Kotler, P., 2007).

1.1.4.2. Analýza hmotného a nehmotného majetku

Hmotný majetek společnosti zahrnuje budovy, stavby, stejně jako zařízení, zásoby materiálu a hotového zboží. Nehmotná aktiva zahrnují patenty, licence, ochrannou známku, image společnosti, její umístění. Hmotný i nehmotný majetek je předmětem ocenění, včetně tržní kapitalizace společnosti. Ve své podstatě se materiální a nehmotná aktiva firmy liší v tom, že nemají hmotnou strukturu, z čehož vyplývá, že mají různé vlastnosti, které mají různé typy aktiv. Jedinečné vlastnosti nehmotných objektů zase určují povahu právních a ekonomických operací, které se nad nimi provádějí, vyžadujících identifikaci a hodnocení těchto objektů (Grant, R. M., 2022).

1.1.4.3. Analýza řízení lidských zdrojů

Systém řízení lidských zdrojů je zásadní součástí systému řízení každého podniku. Je stejně důležitá jak v oblasti řízení velkých holdingů, tak v malých podnicích s celkovým počtem zaměstnanců do 50 lidí. Na úspěšném vybudování systému řízení lidských zdrojů závisí do značné míry celková výkonnost podniku. Analýza systému řízení lidských zdrojů je nezbytná k určení příčin, které vedou k neočekávaným problémům a následkům.

Analýza systému řízení lidských zdrojů v podstatě je souborem postupů, předpisů, technik pro práci se zaměstnanci podniku. Hlavním cílem systému řízení lidských zdrojů je zajistit a organizovat efektivní uplatnění pracovních rezerv v podniku, stejně jako jejich sociální a profesionální rozvoj (Souček, Z., 2015).

1.1.4.4. Finanční analýza

Jedná se o zkoumání základních ukazatelů finanční situace a finančních výsledků činnosti organizace, s cílem přijmout investiční a dalších řešení. Finanční analýza je součástí širších termínů, jako je analýza finančních a ekonomických aktivit podniku a ekonomická analýza (Souček, Z., 2015). Pro zpracování této bakalářské práce bylo zvoleno několik metod finanční analýzy.

- Analýza zisku a ztrát.
- Ukazatele likvidity.
- Ukazatele zadluženosti.

- Ukazatele aktivity.
- Ukazatele rentability.

Analýza zisku a ztrát

Analýza zisku a ztrát zkoumá mechanismus tvorby finálního finančně – hospodářského výsledku podniku. Řízení zisku je to proces tvorby a rozhodování vrcholového managementu ve všech hlavních aspektech vzdělávání, distribuce, používání a plánování zisku v podniku, na základě dříve provedené analýzy (Procházková, P. T., 2017).

Analýza likvidity

Analýza likvidity zahrnuje kontrolu poměru aktiv se závazkem na straně pasiv. Každá z nich jsou kontrolovány určitým způsobem. Aktiva podle stupně likvidity, pasiva — podle naléhavosti splatnosti. Jinými slovy, likvidita rozvahy je schopnost podniku přeměnit svůj majetek na hotovost, aby splatil své platební závazky (Procházková, P. T., 2017).

Analýza zadluženosti

Poměr dluhu je finanční poměr, který vyměřuje míru pákového efektu společnosti. Poměr dluhu je definován jako poměr celkového dluhu k celkovým aktivům vyjádřený v desetinné čárce nebo procentech. Může být interpretována jako podíl na majetku společnosti financovaných dluhem (Knápková, A., 2017).

Analýza ukazatele aktivity

Poměry podnikatelské činnosti (obratu) umožňují určit, jak efektivně podnik využívá své finanční prostředky. Rychlost obratu finančních prostředků, tj. rychlost jejich přechodu na hotovost má přímý dopad na solventnost podniku; odráží změnu výrobní a technické kapacity podniku (Knápková, A., 2017).

Analýzy ukazatelů rentability

Koeficienty návratnosti jsou finanční ukazatele, používané analytiky a investory, pro měření a hodnocení schopnosti společnosti generovat příjem (zisk), je relativně příjmů, účetní bilance aktiv, provozních nákladů a vlastního kapitálu v průběhu určitého časového období. Ukazují, jak dobře společnost využívá svá aktiva k zisku a hodnotě pro akcionáře. Vyšší hodnoty znamenají, že podnik funguje dobře, vytváří zisk a vykazuje dobré hodnoty v cash flow. Poměry jsou nejužitečnější, když jsou analyzovány ve

srovnání s podobnými společnostmi nebo v porovnání s předchozím obdobím (Knápková, A., 2017).

1.1.5. Způsoby strategické analýzy

Výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí dovolí ohodnotit možnosti organizace na trhu, na základě čeho se vyvíjí zdůvodněné postupy rozvoje organizace a její chování na trhu. Na základě již zjištěné informace o charakteristice vnitřního prostředí se dá posoudit stav organizace odpovědět na další otázky.

- Jak moc je strategie efektivní.
- Jaké jsou silné a slabé strany podniku, jaké má hrozby a příležitosti.
- Jeli pozice podniku na trhu a cena konkurenceschopné.
- Na jaké strategické problémy může narazit podnik (Fotr, J., Vacík, E. 2020).

1.1.5.1. SWOT analýza

SWOT analýza existuje proto, aby stanovila zřetelný odhad možnosti podniku a situace na trhu. SWOT analýza určuje silné a slabé stránky organizace a jejich předpokládané hrozby a příležitosti na základě vnitřní a vnější analýzy (Fotr, J., Vacík, E. 2020).

SWOT analýza byla vytvořena Albertem Humphrey kolem šedesátých – sedmdesátých let, kdy byla potřeba provést analýzu slabých stránek společností na základě získané informace vytvořit nový systém řízení. První variantou názvu této analýzy bylo SOFT analýza a později přejmenována na SWOT. SWOT je z anglického jazyku: Strengths – silné stránky, což znamená výhody; Weaknesses – slabé stránky (poruchy a vady); Opportunities – příležitosti (faktory vnějšího prostředí, využití kterých může pozitivně ovlivnit postavení organizace na trhu); Threats – hrozby (faktory, které mohou potenciálně zhoršit pozice organizace na trhu) (Grasseová, M., 2012).

Mezi fáze provedení SWOT analýzy patří příprava na provedení SWOT analýzy. Druhá a třetí fáze se zabývají identifikace a hodnocení silných a slabých stránek a identifikace příležitostí a hrozeb, jinak řečeno vnitřní a vnější analýzou. Poslední, ale neméně důležitá fáze, je samotná tvorba matice SWOT (Grasseová, M., 2012).

Pro každou další organizaci jeden a ten samý faktor může sloužit jako příležitost nebo hrozba. Například, pro obchod, který poskytuje zákazníkům luxusní zboží, růst příjmu vystupuje jako příležitost, protože dojde k růstu spotřebitelů. Mezitím pro obchody s levným zbožím tento faktor bude sloužit jako hrozba, protože růstem příjmu, zákazníci mohou přejít ke konkurentům, které poskytují vyšší úroveň služeb (vlastní příklad).

Obr. 2: Matice SWOT analýzy

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2. 3. atd.	1. 2. 3. atd.
Příležitosti (O)	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
1. 2. 3. atd.		
Hrozby (T)	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>
1. 2. 3. atd.		

Zdroj: Grasseová, M. (2012)

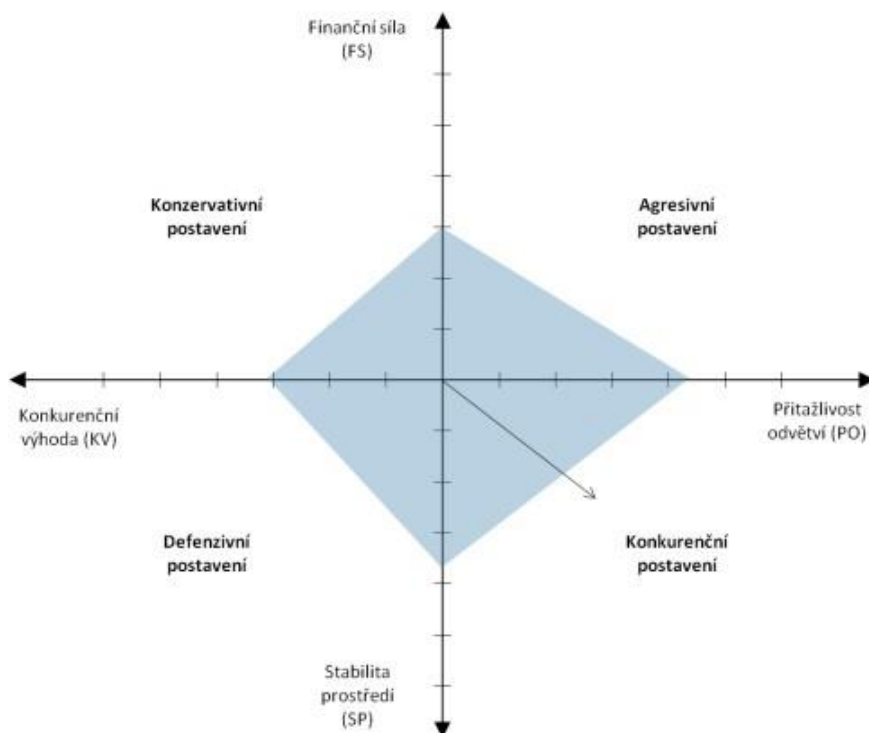
Po sestavení SWOT analýzy je dalším krokem analýza TOWS, která jednoduše řečeno rozšiřuje analýzu SWOT. TOWS analýza zkoumá vnější příležitosti a hrozby společnosti a porovnává je se silnými a slabými stránkami společnosti. Tato analýza formuje základ pro rozvoj strategie TOWS a rozvoj efektivní strategie. SWOT analýza je plánovací nástroj a analýza TOWS je akční nástroj. V průniku těchto faktorů se formují čtyři oblasti. *WO strategie* – hledání. Tyto strategie jsou zaměřené na překonání slabých stránek pomocí využití příležitosti. V tomto případě je potřeba zajistit větší počet zdrojů pro překonání slabých stránek. *WT strategie* – vyhýbání. Základem daných strategií je minimalizace slabých stránek a vyhýbání hrozbám. Hlavním cílem je zaměření na plnění poslání organizace a sledování základních funkcí společnosti. *SO* – využití. Cílem strategie je využití silných stránek pro získání příležitosti. Důležité je stanovit cíl ve směru, kam je organizace orientovaná. *ST* – konfrontace. Strategie je zaměřená na využití silných stránek k zabránění hrozb, ale to jde pouze v případě, kdy společnost je dostatečně silná a je připravená k bezprostřednímu kontaktu s hrozbami (Grasseová, M., 2012).

Během plánování by se mělo dbát na to, že příležitosti mohou přejít do stavu hrozby, a hrozby následně do stavu příležitosti. Nevyužití svých příležitostí se může stát pro společnost hrozbou v případě, kdy tyto příležitosti využije konkurent. Naopak předcházení hrozeb může otevřít organizaci doplňkové výhody a příležitosti v případě, kdyby konkurenti nelikvidovali svoje hrozby jako první (Ansoff, H. I., 1989).

1.1.5.2. SPACE analýza

Pro určení nejvýhodnější strategické polohy jako celek pro firmy a pro jednotlivé oblasti, jejich činnosti může být použita matice strategické polohy a hodnocení akce (SPACE Strategic Position and Action Evaluation).

Obr. 3: SPACE analýza



Zdroj: ManagementMania.com. (2021).

Metoda konstrukce matice poskytuje čtyři souřadnice hodnocení (FS, CA, ES, IS). Kde FS (financial strength) – určuje finanční situaci firmy, CA (competitive advantage) – její konkurenční výhody, ES (environmental stability) – charakterizuje stupeň stability vnějšího prostředí a IS (industry strength) – určuje přitažlivost (síla) tohoto odvětví. Souřadnice FS a CA vyhodnotí vnitřní strategickou pozici (Internal Strategic Position) a souřadnice ES a IS vyhodnotí vnější strategickou situaci (External Strategic Position).

Takže Matrix SPACE umožňuje umístit společnost ve čtyřech souřadnicích (Koop, G., 2013). A umožňuje v rámci této analýzy přidělit 4 strategické stavy, z nichž každý odpovídá jedné následující strategii:

Agresivní (aggressive state). Vlastní stabilní atraktivní průmysl, ve kterém společnost zaujímá do jisté míry výhodnou pozici. To jí umožňuje adekvátně reagovat na změny na trhu tím, že zesílí svou přítomnost na něm (tj. Zvýší svou konkurenceschopnost). Jedná se o silnou společnost, jejíž výrobky jsou konkurenceschopné na stabilním rostoucím trhu. Mechanismus jeho strategie je zaměřen na zvýšení výroby, prodeje, další podporu a rozvoj tržních sektorů (Koop, G., 2013).

Konkurenční (competitive status). Typické pro relativně nestabilní odvětví (trhy), kde společnost získává konkurenční výhodu. Kritickým faktorem jsou hrozby, které způsobují ztrátu financování. Proto hlavní úkoly společnosti, které řeší tento problém, se týkají hledání finančních zdrojů a " šíření " prodejních sítí (Koop, G., 2013).

Konzervativní (conservative state) se využívá na trzích se stabilní situací, ale pomalým tempem růstu. Navzdory tomu, že mají určitý finanční potenciál, musí společnosti vynaložit úsilí na jeho stabilizaci. Kritická je konkurenční složka produktů. Součástí strategie společnosti by proto mělo být zvýšení kvality výrobků, zachování jeho výhod, snížení nákladů a také snížení výroby, vstup na další perspektivní trhy a zvládnutí nových typů výrobků (Koop, G., 2013).

Defenzivní (defensive, protective state). Nedostatek konkurence společnosti, který je pro tento stav typický, je způsoben soustředěním kapitálu v ekonomicky nejatraktivnějších a nejvýnosnějších průmyslových odvětvích. Kritické jsou téměř všechny faktory. V takové situaci se společnost může pokusit " přečkat " nepříznivé období nebo se změnit svoji činnost. Důležitým pro ni je odvrácení nejrůznějších hrozeb. V tomto ohledu může také snížit, restrukturalizovat výrobu, snížit investice. Krajní možností je pro ni odchod z trhu (Koop, G., 2013).

2 Praktická část

Výroba obuvi je považována za jeden z nejdynamičtěji se rozvíjejících odvětví průmyslu na světě. Hlavní faktory konkurenceschopnosti podniků jsou vysoká kvalita výroby a řízení, rychlá aktualizace sortimentu vyráběných výrobků, hledání nových tržních výklenků. V průběhu celého výrobního procesu dochází k systematickému zlepšování kvality práce podniku. Obuvnický průmysl je mechanizovaný průmysl v němž se používají i poloautomatické stroje. Pro společnosti v obuvnickém průmyslu spolu s požadavky na efektivní organizace výroby, vyžaduje zavedení celé řady opatření k řízení expozice: zahájit příjem objednávek, dokázat potenciálním investorům své schopnosti a co nejlépe splnit jejich požadavky na kvalitu výrobků, termíny spuštění nových produktů, zavedení nové skladovací technologie řízení zdrojů.

Na základě ekonomických požadavků je třeba zvýšit efektivitu výroby a nejvíce kompletní splnění veřejné a osobní potřeby. Potřeba aktivního vlivu na formování potřeb a poptávky obyvatel. V daných podmínkách je zvláštní pozornost věnována oblasti výzkumu ukazatelů aktivity podniků-výrobců spotřebního zboží, použití pro tyto účely modely a nástroje řešení, které musí splňovat moderní požadavky. Je zřejmé, že účinnost jejich činnosti v podmínkách měnícího se vnějšího prostředí do značné míry závisí na výzkum potřeb a přání zákazníka v kombinaci s vlivem na ně. To je dáno aktuálností tématu výzkumu.

2.1. Základní charakteristiky společnosti

SHOEBOX CZ Group je velkoobchodní prodejce módní obuvi. Společnost byla založena v roce 1996 a v současné době rozrostlo do deseti států v podobě maloobchodu Office Shoes působí ve více než 100 městech s více než 190 obchody, 1.600 + zaměstnanci. Office Shoes působí v Maďarsku, České republice, Slovensku, Polsku, Rumunsku, Chorvatsku, Slovinsku, Srbsku, Bosně a Hercegovině, Černé Hoře, Albánii, Kosovu a Makedonii. Firma podniká v oboru „maloobchod s obuví“ a nezabývá se žádnými aktivitami v oblasti výzkumu a vývoje (Shoobox.hu., 2022).

Obr. 4 Mapa firmy Office Shoes



Zdroj: Shoebox.hu (2022)

Obr. 5: Logo Office Shoes



Zdroj: Officeshoes.cz. (2022)

Sídlo a sklad

Hlavní administrativní, logistické a distribuční centrum spolu se skladem firmy o kapacitě 25.000 m² se nachází ve městě Velká Tarča v Maďarsku. Sklad má čtyřúrovňový regálový systém s úložnou kapacitou 1 milion + párů, více než 1 km dopravníky, třídící stroj s kapacitou 6.000 párů za hodinu do 250 destinací.

Obr. 6: Sklad SHOEBOX CZ



Zdroj: Shoebox.hu (2022).

Od svého vzniku v roce 1996 se společnost vyvinula ve výrazný maloobchodní koncept, který umožňuje zákazníkům přizpůsobit si zážitek z nakupování tím, že nabízí úchvatný sortiment obuvi, která je okamžitě dostupná, snadno obchodovatelná a splňuje širokou škálu stylů a módních tužeb za stejné nebo nižší ceny než v západní Evropě. Obrovský výběr zajišťuje zákazníkům, že je velmi pravděpodobné, že najdou styly, které hledají, ve velikosti, kterou potřebují. Formát služby společnosti umožňuje zákazníkům prohlížet, dotýkat se a vyzkoušet si produkt.

2.2. Analýza makroprostředí

Česky subjekt SHOEBOX CZ, jehož součástí je dceřina společnost patří Office Shoes, respektive jednou z dceřiných společností mateřské společnosti Shoebox Kft., která sídlí v Maďarsku. Proto analýza makroprostředí a mikroprostředí bude orientovaná pouze na dceřinou společnost Office Shoes.

2.2.1. PESTLE analýza

Jako analýza prostředí byla zvolena PESTLE analýza, která umožní zohlednit dopad vnějších faktorů. Předvídání důsledků takového vlivu pomáhá činit informovaná rozhodnutí, s minimem chyb.

PESTLE analýza je nástrojem pro dlouhodobé strategické plánování a sestavuje se na 3 až 5 let dopředu, s roční aktualizací dat.

- **Politické a legislativní faktory**

Společnost je řízena obecným nařízením o ochraně osobních údajů (GDPR). GDPR je legislativa EU, která upravuje veškerý sběr a zpracování osobních údajů od fyzických osob v rámci EU. Nařízení má nepříjemný dopad na společnost tím, že velmi zásadně ovlivňuje oddělení marketingu (Ec.Europa.eu., 2022). V případě, že společnost bude zavádět věrnostní program, prodejce bude muset požádat zákazníky, kteří v budoucnu budou uživateli jejich věrnostního programu, o nový souhlas se zpracováním osobních údajů.

V současné době mnoho firem v Česku je a bude zasaženo negativním vlivem v souvislosti s válečným konfliktem mezi Ruskou federací a Ukrajinou. Zkoumaná společnost má problémy s dovozem materiálů z teritorií Ukrajiny (Kurzy.cz., 2022).

- **Ekonomické faktory**

Na konci roku 2019, se poprvé objevila zpráva z Číny týkající se COVID-19. A zhruba 2 roky poté, co infekce Covid-19 poprvé uchvátila svět, pandemie nadále ovlivňuje trajektorii vývoje světové ekonomiky. Do roku 2021 míra ekonomické aktivity v zemích se zvýšila o 5,5 %. V první polovině roku se posílila domácí poptávka díky očkování obyvatelstva a opatřením na podporu ekonomiky. Impulz získaný vývozem však již oslabuje, protože ve světě a regionu se rozšiřují agresivnější kmeny COVID-19, což také zpomalilo oživení domácí poptávky.

V roce 2022 tempo oživení činí 3,4 % na pozadí stabilizace zahraniční poptávky a cen surovin, uvedení na náhorní plošině zpomalení světové ekonomiky a zrušení opatření na podporu makroekonomie. Vzhledem k pokračující pandemii, nedostatku rovného přístupu k očkovacím látkám a neochotě obyvatel se očkovat zůstává prognóza velmi nejistá. Ekonomické oživení v regionu bylo doprovázeno rychlým zrychlením inflace, která v únoru se zvýšila nad 11 % a podle slov šéfa České národní banky. V současné době inflace dokonce překročila hranici 16,5 % a bude růst i nadále až do hranici 20 %. Inflace, změny v dodavatelských řetězcích, růst nákladů na materiál, zvýšené náklady na

logistiku ovlivňuje a bude mít velký dopad na společnost i vede ještě k většímu zdražování. Podle predikce ČNB v roce 2023 dojde ke snížení míry inflace do 9,5 %, což povede ke snížení rizika investorů a věřitelů společnosti, protože budou mít větší jistotu, že zaplatí a získají očekávaný reálný úrok. Nižší úroveň inflace stimuluje investice a hospodářský růst (Kurzy.cz., 2022).

Koncem roku 2021 a během prvních měsíců roku 2022 dochází k prudkému nárůstu cen energií a surovin, což vede k větším nákladům společnosti. Ruská "speciální operace" na Ukrajině ovlivní světovou ekonomiku, i když v menším měřítku. Kurz koruny vůči euru slábne, podle odborníků bude mít současná situace vliv na inflaci, která je již v posledních měsících rekordní. Trh tak předpokládá, že Česká národní banka zahájí intervence na podporu koruny (Kurzy.cz., 2022).

- **Sociální – kulturní faktory**

Dnes je stále více patrná potřeba lidí pro image, potřeba nákupu značkových výrobků, výrobků, které se osvědčily na trhu, výrobků s cenou vyšší než průměr.

S ohledem na změny početnosti a populační dynamiku, rytmus života moderního člověka, výrobci se stále více začal klást důraz na rozšíření rozměrové řady v předložených sbírek a použití přírodních materiálů vysoké kvality. V podmínkách globalizace není jasný závazek k základním tradičním kulturním hodnotám a normám v oblasti obuvi mezi obyvatelstvem. V současné době se lidé stali více náladoví při výběru obuvi, která odpovídá módním trendům a individuálnímu stylu. SHOEBOX CZ se prezentuje jako výrobce kvalitní módní obuvi. Podle tržeb a spokojenosti zákazníků dá se posoudit, že design obuvi a výběr značek na prodejně splňuje očekávání většiny mladého obyvatelstva. Různé druhy modelů bot, předložené v sortimentu obchodu Office Shoes splňují současné módní trendy. Proto společnosti nehrozí vytlačení z trhu konkurenty, ale pro zachování a zvýšení konkurenceschopnosti zboží na trhu musí společnost podniknout kroky k rozšíření sortimentu obuvi větších velikostí.

Pomocí předpovědi obyvatelstva České republiky je zaznamenáno, že během let dojde nejen k výraznému stárnutí populaci, ale i ke změně co se týká počtu lidí v jednotlivých věkových kategoriích. Společnost má být připravena k rozšíření nabídky pro starší generace. Dnes je pozorován fenomén akcelerace. SHOEBOX CZ vede dostatečně

množství dětské obuvi na prodejnách a e-shopu Office Shoes, ale sortiment obsahuje pouze malé velikosti, které nezohledňují dnešní akceleraci dospívajících. Při přetrvávajícím trendu hrozí ztráta velkého podílu na trhu. Společnost musí prozkoumat možnosti zvýšení objemu výroby dětské a dospívající obuvi, stejně jako přehodnotit strukturu sortimentu tohoto směru.

- **Technologické faktory**

V současné době dochází k rychlé aktualizaci technologií obuvnického průmyslu, morální opotřebení zařízení je rychlejší než fyzické. Při pokračující trendy podnik může ztratit konkurenceschopnost kvůli nízké rychlosti upgrade technologie ve srovnání s ostatními podniky v odvětví, a proto společnost musí sledovat vznik nových zařízení na trhu a reagovat na tyto procesy, rychleji než konkurence. Při výběru mezi přibližně stejnými modely kvality, za jiných podmínek, kupující dává přednost známým značkám obuvi. S využitím tohoto trendu a touhy zákazníka nakupovat módní značkové zboží může výrobce obuvi rychle rozšířit svou přítomnost na domácím trhu.

Společnost SHOEBOX CZ spolupracuje přímo s továrnami, které sídlí v jihovýchodní Asii, Brazílii a Německu, které daná společnost nevlastní. To zajišťuje větší mobilitu a při snížení kvality může společnost umístit objednávky v jiné továrně, stejně jako nepřijímat všechny ztráty. Význam a potřeba inovace jsou definované samotným procesem vývoje hospodářské soutěže, v jehož rámci tradiční soutěže ceny a kvality slouží jako podnět ke vzniku a šíření nových produktů. Dnes existuje mnoho softwarových produktů na trhu, které zajišťují optimalizaci organizačních procesů, které jsou úspěšně implementovány mnoha podniky. Společnost SHOEBOX CZ pracuje s novými informačními technologiemi, jako je nový pokladní systém na prodejnách Office Shoes, systém PDA (Personal Digital Assistant), který umožňuje rychle vyhledávání zboží na skladě bez nutnosti osobního vyhledávání zboží, což zkracuje dobu čekání zákazníka. Přes systém PDA je možné rychle v režimu on-line zpracovávat objednávky z e-shopu, posílat větší množství zboží z prodejny na prodejnu. Tento faktor významně ovlivňuje rozvoj podnikání a konkurenceschopnost společnosti. Změny se dějí tak rychle a jejich přizpůsobení se stává tak obtížné, že maloobchodník má nyní smysl se dívat, poslouchat a vyzkoušet si i ty nejfantastičtější předpovědi. Vývoj on-line obchodu a všudypřítomná technologizace maloobchodního prodeje nevyhnutelně povedou ke

změnám v designu výloh obchodů a rozvoji scénářů dodávek zboží. Biometrie umožní identifikovat návštěvníky u vchodu do obchodu, aby potenciální zákazník dostával výjimečnou nabídku. Na výstupu zmizí pokladny – platba za nákupy bude provedena automaticky při odchodu z prodejny. Důležitým prvkem obchodu v budoucnosti se může stát testovací zóna, ve které budou použity nejprogresivnější technologie VR.

- **Ekologické faktory**

Odhaduje se, že pro výrobu jednoho páru obuvi se používá asi 40 různých materiálů. To je jeden z hlavních důvodů, proč obuvnický průmysl vážně ovlivňuje životní prostředí. Existují potíže s rozdělením a likvidací takového množství materiálu nákladově efektivním a udržitelným způsobem.

Podle studie společnosti Quantis představuje obuvnický průmysl 1,4 % globálních emisí skleníkových plynů. Pro porovnání můžeme vzít lety, které představují 2,5 % emisí. Předpokládá se, že do roku 2025 hodnota pouze světového trhu se sportovní obuví přesáhne 95 miliard dolarů ve srovnání s 55 miliardami v roce 2016. Vzhledem k faktu, že se tento průmysl bude i nadále rozšiřovat a pokud nebudou provedeny další změny směrem k trvale udržitelný rozvoj, dopad na planetu se bude pouze zhoršovat (Quantis.com., 2022).

Naštěstí se však díky iniciativám některých pečujících společností a rostoucí poptávce spotřebitelů (zejména Generace Z a Mileniálové) vyrábějí boty inovativnějšími způsoby, které jsou přívětivější k planetě. Může to trvat 25 až 1000 let, než se bota biodegraduje. Přírodní materiály trvají 25-80 let a kožené boty se rozpadají 25-40 let. Gumové boty mohou trvat 50-80 let, než se rozpadnou. Syntetické materiály vyrobené z plastů trvají mnohem déle a rozkládají se až 1 000 let (Samosebou.cz., 2020).

Společnost SHOEBOX CZ a její dceřiná společnost Office Shoes patří mezi firmy, které se zabývají problematikou okolí a přírody a spolupracují se značkami, které se starají o přírodu. Mezi tuto značky patří *Timberland*, která od roku 2009 dala nový život 345 milionů plastových láhví, ve výrobcích své značky. Produkty značky *Ipanema* jsou 100% recyklovatelné, což dramaticky snižuje množství odpadu a umožňuje recyklovat až 99 % odpadního produktu (manuál Office Shoes). Značky jako jsou *Lacoste*, *Tommy Hilfiger*, *Calvin Klein* a *Pólo*, používají některé ekologické materiály, včetně recyklovaných

materiálů. *Crocs* jsou vyrobeny z croslitu, který není ani guma, ani plast a je netoxický (Crocs.com., 2021). Známa americká značka *Skechers* je hrdým partnerem ochrany přírody po celém světě. Výrobky *Our Planet Matters* pro muže, ženy a děti obsahují materiály, jako recyklovaná bavlna, polyester, guma (Skechers.com., 2021).

Jako závěr PESTLE analýzy společnosti obuvnického průmyslu lze říct, že daná společnost je ovlivněna mnoha faktory, od makroekonomického prostředí až po módní trendy v určitých kategoriích obuvi. Současně by investoři měli věnovat velkou pozornost prodejním trendům a maržím v jednom obchodě, stejně jako řízení zásob. Společnosti SHOEBOX CZ, která uspěla skoro ve všech oblastech, má tendenci pracovat nejlépe, a proto je velká pravděpodobnější, že překonají módní trendy a zůstane konkurenceschopná na trhu. Silné povědomí o značce – ještě jeden faktor, který je třeba vzít v úvahu, protože tyto názvy je větší pravděpodobnost, že najdou odezvu u spotřebitelů, když se budou potýkat s podobnými nabídkami produktů.

2.3. Analýza mezoprostředí

Informace shromážděné pro analýzu odvětví obuvi se používají k určení úrovně hospodářské soutěže, kupní síly spotřebitelů, překážek vstupu a vlivu dodavatelů. Určení klíčových společností a celkového podílu na trhu v odvětví obuvi umožňuje analytikům vidět, jak je segment trhu nasycen konkurencí. Tyto informace lze obvykle nalézt v průmyslových zprávách zveřejněných předními obchodními časopisy. Pokud během analýzy pěti konkurenčních sil Portera se podaří zjistit, že v daném segmentu příliš mnoho konkurence, společnost bude muset vynaložit více peněz na marketing a vlastnosti produktu, které je odlišují boty od jiných v této oblasti. Navíc konkurence činí spotřebitele citlivější na ceny a zvyšuje jejich kupní sílu, protože si mohou koupit jinou obuv.

Analýza konkurence

Konkurence, je motorem ekonomického pokroku. To je způsobeno tím, že tržní konkurence vede k úspěchu a v tom případě, pokud zkoumána společnost pečuje nejen o zachování, ale i rozšíření své výroby, pro kterém se snaží zdokonalit techniku a organizaci, zvyšuje kvalitu výrobků, snižuje náklady na výrobu jednotky produkce a tím má možnost snížit ceny a rozšířit sortiment zboží.

- **Mapa konkurenčních sil**

Samozřejmě, každá společnost musí sledovat konkurenční prostředí, ve kterém vykonává svou činnost. Srovnávací analýza zahrnuje především jasné pochopení toho, s kým sdílíte trh. Mapa je ostavena poměrně jednoduše: podle vybraných charakteristik, kterými jsou cenová dostupnost (od 1 do 12 na ose X, kde 1–nejmíň lákavé ceny pro zákazníky, 12–nejvíce lákavé ceny pro zákazníka) a šíře sortimentu (od 1 do 12 na ose Y, kde 1 – malý výběr značek a množství výběru, 12 – větší množství nabízených značek a výběru). Data, které jsou výsledkem mapy konkurenčních sil jsou založené na aktuální nabídce a aktuálních cenách zboží konkurenta.

V prvních měsících roku 2020 se virus COVID-19 rozšířil do celého světa a negativně ovlivnil mnoho zemí. Vlivem této skutečnosti došlo k uzavření maloobchodních prodejních míst na dobu od 13.3.2020 do 26.4.2020 až 10.5.2020, od 22.10.2020 do 2.12.2020, a od 25.12.2020 do 9.5.2021, proto ne každá daná firma může zvládat následky i po době COVID-19. Na základě dané skutečnosti byli zpracované dvě verze analýz konkurence, jedna v době pandemie a druhá v době, kdy ekonomika země je již přizpůsobena změnám.

Tab. 1: Seznam konkurenční společností roku 2019 a její tržby (v mil. Kč.).

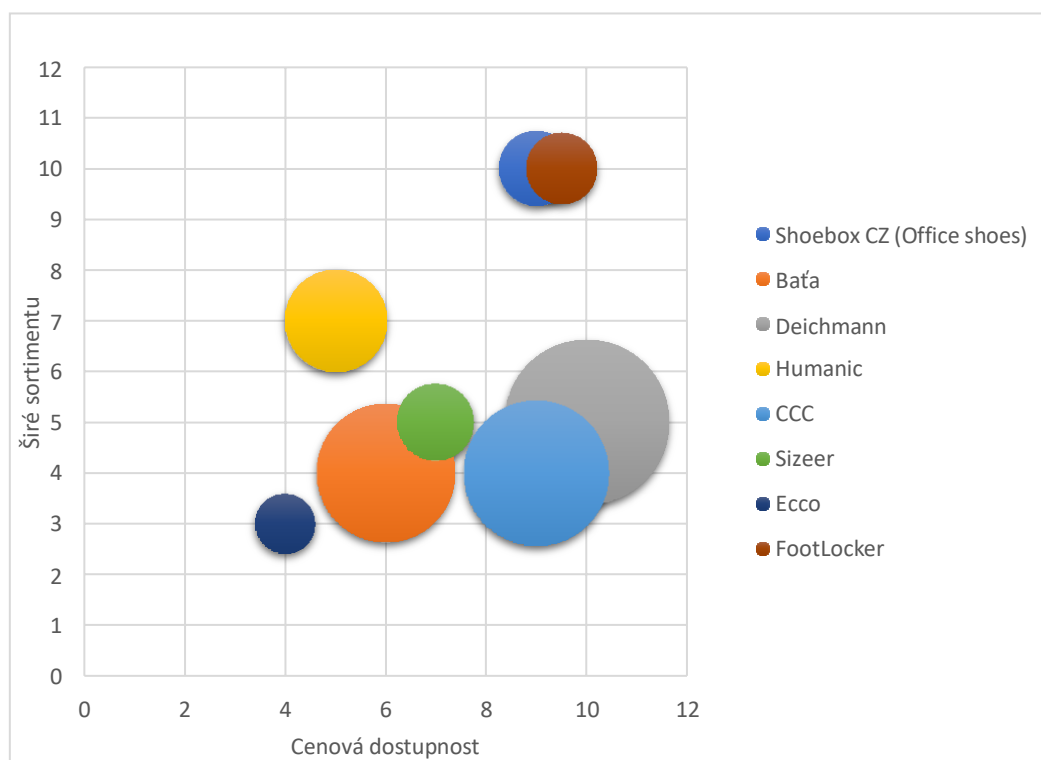
Značka	Vlastník značky	Tržby	Podíl
SHOEBOX CZ (Office Shoes)	Shoebox Kft	469 812	0,94 %
Bat'a	Bata LTD	1595357	3,18 %
Deichmann	Deichmann SE	2297362	4,59 %
Humanic	Leder & SchuhAG	841 617	1,68 %
CCC	CCC SA	1885419	3,76 %
Sizeer	Marketing Investment Group CZECH s.r.o..	470 067	0,94 %
Ecco	Ecco Sko A/S	319 453	0,64 %
Foot Locker	Foot Locker Europe B.V.	420 912	0,84 %
Ostatní	X	41 800 001	83,43 %
Celkem	X	50100000	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Or.justice.cz. (2022).

Pomocí sestavené mapy konkurenčních sil je vidět, že společnost SHOEBOX CZ nemá příliš velký podíl na českém trhu maloobchodního prodeje obuvi ve srovnání s většími

společnostmi, jakými jsou CCC, Deichmann, Humanic a další. Ale v porovnání s kvalitou výrobků, cenovou dostupností a šířkou sortimentu firma nabízí kvalitní a cenově přijatelné výrobky. Jedním z hlavních konkurentů v daném odvětví pro společnost je konkurenční společnost Foot Locker. Nabídka konkurenta je tvořena sportovní obuví, sportovním oblečením a různými druhy doplňků. Firma nabízí nejen různé modely známých sportovních značek (Adidas, Nike), ale i širší sortiment modelů značek Buffalo, Puma, což dělá firmu Foot Locker přímým konkurentem pro společnost SHOEBOX CZ.

Graf 1: Mapa konkurence společnosti SHOEBOX CZ za rok 2019



Zdroj: vlastní zpracování (2022).

Přestože došlo k výraznému propadu maloobchodních tržeb, společnost SHOEBOX CZ nepředpokládala výrazný negativní vliv na výsledek hospodaření roku 2020. Firma měla v plánu vstoupit do programu Antivirus (program MPSV na ochranu zaměstnanosti), prostřednictvím kterého by uplatnila nárok až na 80 % osobních nákladů vynaložených na zaměstnance v době nouzového stavu. Veškeré negativní vlivy, ztráty, účetní jednotka má zahrnuté do účetnictví r. 2020 a projevilo se to v účetní závěrce za rok 2020. Vedení společnosti zvažilo potenciální dopady Covid-19 na své aktivity a podnikání, a s přihlédnutím k výši kompenzací realizovaných vládou České republiky, dospělo k názoru, že nemají vliv na předpoklad nepřetržitého trvání podniku. Vzhledem k tomu byla

účetní uzávěrka k 31. 12. 2019 zpracována za předpokladu, že společnost bude nadále schopna pokračovat ve své činnosti (výroční zpráva SHOEBOS CZ, 2019).

V roce 2018, v důsledku vnitrostátní fúze došlo k zániku hlavní konkurenční společnosti GLOBE NETWORK, spol. s r.o., přičemž veškeré její jmění, včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů, přešlo ze zákona na společnost SHOEBOS CZ s.r.o. Společnost SHOEBOS CZ tak převzala v celém rozsahu veškeré podnikatelské, obchodní aktivity společnosti GLOBE NETWORK, spol. s r.o. (výroční zpráva SHOEBOS CZ, 2019).

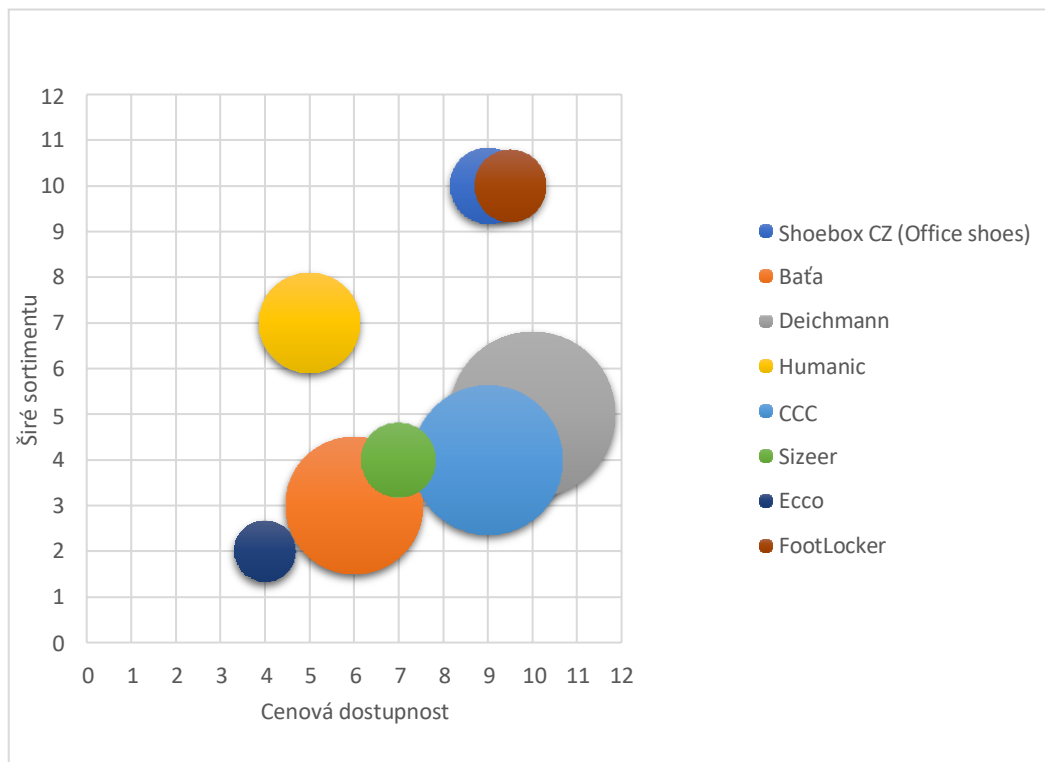
Tab. 2: Seznam konkurenčních společností roku 2021 a její tržby (v mil. Kč.).

Značka	Vlastník značky	Tržby	Podíl
SHOEBOS CZ (Office Shoes)	Shoebos Kft	363 391	0,87 %
Bata	Bata LTD	1271712	3,06 %
Deichmann	Deichmann SE	1791082	4,31 %
Humanic	Leder & SchuhAG	686 603	1,65 %
CCC	CCC SA	1392929	3,35 %
Sizeer	Marketing Investment Group CZECH s.r.o..	389 412	0,94 %
Ecco	Ecco Sko A/S	238 794	0,57 %
Foot Locker	Foot Locker Europe B.V.	325 056	0,78 %
Ostatní	X	35 141 021	84,47 %
Celkem	X	41600000	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Or.justice.cz. (2022).

Během 2020–2021 došlo k změnám, které i dosud cítí cele odvětví a trh lehkého průmyslu. Přestože došlo k výraznému propadu maloobchodních tržeb, nedošlo, k výraznému propadu ve výsledku hospodaření let 2020 a 2021. Společnosti se podařilo dokonce vstoupit do programu Antivirus a uplatnit nárok až na 80 % osobních nákladů vynaložených na zaměstnance v době nouzového stavu, v měsících březen až květen 2020, a uplatnila nárok až na 100 % osobních nákladů vynaložených na zaměstnance v měsících říjen až prosinec 2020, v roce 2021 v měsících leden až květen. Pomocí vstupu do programu COVID-19 se podařilo uplatnit kompenzace ve výši 80 % nákladů na nájemné za pronajaté maloobchodní jednotky v obchodních centrech.

Graf 2: Mapa konkurence společnosti SHOEBOX CZ za rok 2021



Zdroj: vlastní zpracování (2022).

Současně se v některých případech společnost může i nadále vyjednat individuální slevy z nájemného. V případě jakýchkoliv dalších omezení maloobchodu ze strany státu, společnost zmůže uplatnit kompenzaci daňově uznatelných ztrát.

Na základě analýzy konkurentů pomocí mapy konkurenčních sil je vidět, že každá ze společností utrpěla velkých ztrát, hlavně ve finančním směru. Tržby SHOEBOX CZ se snížili skoro o 23 %. Společnost byla schopna pokrývat své závazky vůči pandemii na základě vstupu do různých programů, které sloužili jako podpora od státu. Hlavním důvodem, proč daná společnost trpěla menší ztráty než jeden z konkurentů Ecco, je to že za tolik let firma už má stále klienty, které jí i během pandemie důvěřovali především ve vztahu k práci, kvalitě a rychlosti servisu, že neváhali a objednávali zboží on-line přes e-shop.

Substituty

Na základě toho, že nemáme čím nahradit obuv, poptávka po nich není elastická. Existují také vzácné případy, kdy produkty jsou absolutní komplementy, tj. přinášejí užitečnost pouze společně. Například levé a pravé boty: jedna bota nemůže uspokojit vaši potřebu obuvi a dvě levé boty nemohou a ani čtyři. Potřeba obuvi může uspokojit pouze určitou sadu jedné levé a jedné pravé boty (a nejlépe parní).

V dnešní době je jedním ze substitutů obuvi barefooting. Barefooting se stal oblíbeným pohybem zdravého životního stylu. V roce 2010 italská společnost Vibram vyrobila sportovní obuv s 5 prsty a pojmenovala novou řadu Vibram Five Fingers. Barefoot boty se odlišují od standardních několika věcí: šířka ponožky, tloušťka a pružnost podrážky, nedostatek podpatku (zero drop). To vše je nezbytné pro zajištění co nejpřirozenějšího, jako naboso, způsobu chůze, při ochraně nohou a vypadat společensky přijatelné (Barefooters.org., 2022). Tento životní styl však k ohrožení společnosti není dostačující.

Odběratele

Trh s obuví počítá s miliony zákazníků. Tento trh je masivní a nejrozumnější ve vývoji trhu s obuví se uchýlí k segmentační technologii.

Společnost SHOEBOX CZ společně s dceřinou společností Office Shoes se ve své práci uchýlí k diferencovanému marketingu. SHOEBOX CZ vstoupila na několik segmentů trhu a pro každý z nich vypracovala samostatnou nabídku. Nabízením různých produktů dochází k růstu prodeje a hlubšího proniknutí do všech segmentů trhu, které považuje za své. Díky posílení pozice v několika segmentech trhu se jí podařilo identifikovat v myslích spotřebitele firmu s danou komoditní kategorií. Navíc počítá s růstem opakovaných nákupů, protože právě zboží firmy splňuje přání spotřebitelů, a ne naopak. Proto společnost má velký počet stálých zákazníků, kteří jsou spokojení s nákupem.

Office Shoes je specializovaná na prodej módní a vycházkové obuvi pro děti, muže a ženy. Jelikož obuv se nedá nahradit, můžeme považovat za potenciálního zákazníka skoro každého člověka. Pro společnost Office Shoes potenciálními zákazníky jsou lidé od 4 do 99 let, které nosí boty ve velikosti 18 až 47 a které se zabývají módou, mají ponětí o kvalitě známých značek. A zároveň lidé, které hledají body pro každodenní nošení. Hlavními motivy nákupu obuvi ve společnosti jsou: aktualizace obuvi v procesu

opotřebením, touha sledovat nejnovější módní trendy, dostupná cena nové obuvi. Touha změnit opotřebované boty a cenově dostupná cena nové obuvi jsou nejvíce dominantními motivy při nákupu. Na základě toho, že při změně preference prodejny a obuvní společnosti zákazník neztrácí nic, což znamená, že bude mít nulové náklady, a proto společnost má umět přilákat nové zákazníky a udržet jejich lokalitu.

Dodavatele

Společnost Office Shoes spolu se svoji mateřskou společností SHOEBOX Kft., jsou oficiálními zprostředkovateli značek, které prodávají, jako jsou Timberland, Lacoste, Tommy Hilfiger, Crocs, Converse a další. Společnost spolupracuje přímo s fabrikami po celém světě, kde se dané značky vyrábějí: Čína, Vietnam, Kambodža, Brazílie, Německo a Portugalsko. Daný fakt je zároveň velkou výhodou a hrozbou. Například v současné době Čína vyrábí opravdu kvalitní, dokonale vyrobené věci, a to za velmi přijatelné ceny, proto většina známých značek mají továrny nebo využívají levnou pracovní sílu fabrik zemi Asii pro výrobu kvalitního zboží. Nákup zboží v Číně s následným prodejem na území České republiky je jednoduchý, ale velmi úspěšný obchodní systém, který skutečně funguje. Pokud se jedná o boty tak pro výrobu daného druhu zboží v čínských továrnách a fabrikách v současné době jsou implementovány nejmodernější technologie a jsou používány kvalitní materiály. Síla vlivu dodavatelů je docela velká, a v případě změny dodavatele může dojít ke změně kvality prodáváného zboží, což může následně vést ke ztrátě loajality zákazníků. Během lockdownu situace v Číně neměla příliš významný dopad na prodej bot ve společnosti SHOEBOX CZ. V případě růstu dodacích lhůt materiálů z Číny může negativně ovlivnit sortiment obuvi v dalších sezónách. Dodavatele mají velký význam pro společnost SHOEBOX CZ, ale zároveň je společnost velmi důležitým odběratelem pro dodávací fabriky a továrny, protože poptává větší množství produktů. Zboží se dováží ve velkém množství pomocí kontejnerů z různých fabrik do jednoho skladu v Brně, a pomocí nových pokročilých technologie ve tvaru počítačů a robotů, které se řídí logistickým programem, automaticky se třídí a rozváží se do jednotlivých prodejen společnosti SHOEBOX CZ jako je Office Shoes po celé republice. Podle účetní rozvahy společnosti je možné pozorovat, že společnost nevlastní žádné pozemky a stavby, proto společnost je závislá na nájmech a na dodavatelích těchto prostor. Může se stát, že pobočka vypoví nájem, což je velkým rizikem a hrozbou. Hrozba

opírá se na to, že společnost bude muset hledat další pobočku a zákazníci budou dezorientovaní a budou potřebovat nějaký čas, aby našli prodejnu na novém místě.

2.4. Analýza mikroprostředí

Cílem této analýzy vnitřního prostředí je identifikovat slabé stránky společnosti, které ovlivňují konečný výsledek. A dále vypracovat akční plán na úpravu situace. V tomto případě je vnitřní prostředí organizace je nejdůležitějším prvkem bez koordinace, kterého není možné mít udržitelné postavení na trhu. Pouze dobře fungující prvky celého mechanismu mohou poskytnout kvalitní výsledek, reagovat na vnější hrozby nebo vyšší moci situace, hledat a realizovat nové příležitosti.

2.4.1. Analýza marketingových zdrojů

Marketingová strategie dceřiné společnosti Office Shoes analyzuje značku v rámci marketingového mixu, který pokrývá 4P (produkt, cena, místo, propagace). Existuje několik marketingových strategií, jako je inovace produktů, cenový přístup, plánování propagace atd. Tyto obchodní strategie, založené na marketingovém mixu Office Shoes, pomáhají značce uspět na trhu. Marketingová strategie Office Shoes pomáhá značce a zároveň společnosti konkurenčně se postavit na trhu a dosáhnout obchodních cílů.

Produkt

Produktovou strategii a mix v marketingové strategii společnosti lze vysvětlit následovně. Office Shoes je jedním z hlavních prodejců dámské, pánské, a dětské obuvi nejen po celé České republice, ale i v mnoha Evropských zemích a je distributorem různých módních značek. Kategorie obuvi se také dělí na formální obuv, sandály, vycházkové boty, pantofle atd. Kromě obuvi existují další doplňky ale v menším množství jako impregnaci na různé druhy bot, čističe, kartáčky na čištění a sady na ochranu značkových bot jako Timberland a UGG.

Na základě výzkumu TOP-20 prodávaných pánských a dámských modelů a značek během jara a léta lze pozorovat, že se často poptává po značkách Converse, REPLAY a Calvin Klein mezi dospívající a mladé generace. Starší lidé preferují pohodlnost před známostí značek, proto vybírají lehké a pohodlné boty značky Skechers.

Obr. 7: Tabulka bestsellerů panských a dámských modelů JARO

#	Brand	Style	Code	WOMEN	#	Brand	Style	Code	WOMEN	#	Brand	Style	Code	MENS	#	Brand	Style	Code	MENS
1	Converse	CT 6516	WV100		11	Converse	CT 6516	WV100		1	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK		11	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK	
2	Converse	CT 6516-01-02	ZP100		12	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK		2	Vans	101-102-103	VAN17JAJ		12	Levi's	1001-1002-1003	Z1095-01-101	
3	Sketchers	1001-1002-1003	Z1095-01-101		13	Replay	New Point Comfort	R13000207-003		3	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		3	Replay	1001-1002-1003	RZ2P000L-008	
4	Carvin Kain	1001-1002-1003	YMB018-SOL		14	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK		4	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		4	Carvin Kain	1001-1002-1003	YMB018-SOL	
5	Replay	1001-1002-1003	RZ2P000L-008		15	Vans	101-102-103	VAN17JAJ		5	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		5	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03	
6	Replay	1001-1002-1003	RZ2P000L-008		16	Point	1001-1002-1003	S058BK		6	Carvin Kain	1001-1002-1003	YMB018-SOL		6	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03	
7	UP Pale	1001-1002-1003	YMB018-SOL		17	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK		7	Page Arata	1001-1002-1003	FM-0068-B03		7	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03	
8	Converse	CT 6516-01-02	ZP100		18	UP Pale	1001-1002-1003	YMB018-SOL		8	Vans	101-102-103	VAN17JAJ		8	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03	
9	Replay	1001-1002-1003	RZ2P000L-008		19	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK		9	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK		9	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK	
10	Converse	CT 6516	WV100		20	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		10	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		10	UP Pale	1001-1002-1003	YMB018-SOL	

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti Office Shoes (2022).

Obr. 8: Tabulky bestsellerů panských a dámských modelů LÉTO

#	Brand	Style	Code	MENS	#	Brand	Style	Code	MENS	#	Brand	Style	Code	WOMEN	#	Brand	Style	Code	WOMEN
1	Blackbook	1001-1002-1003	1001-1002-1003		11	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK		1	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK		11	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK	
2	Carvin Kain	1001-1002-1003	YMB018-SOL		12	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		2	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		12	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK	
3	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		13	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		3	Levi's	1001-1002-1003	Z1095-01-101		13	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03	
4	Replay	1001-1002-1003	RZ2P000L-008		14	High Point Comfort	1001-1002-1003	S058BK		4	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		14	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK	
5	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		15	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		5	Replay	1001-1002-1003	RZ2P000L-008		15	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK	
6	Page Arata	1001-1002-1003	FM-0068-B03		16	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		6	Replay	1001-1002-1003	RZ2P000L-008		16	Levi's	1001-1002-1003	Z1095-01-101	
7	Replay	1001-1002-1003	RZ2P000L-008		17	Replay	1001-1002-1003	RZ2P000L-008		7	Levi's	1001-1002-1003	Z1095-01-101		17	Converse	CT 6516	WV100	
8	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		18	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		8	Replay	1001-1002-1003	RZ2P000L-008		18	Levi's	1001-1002-1003	Z1095-01-101	
9	Blackbook	1001-1002-1003	1001-1002-1003		19	Carvin Kain	1001-1002-1003	YMB018-SOL		9	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03		19	Tommy	1001-1002-1003	FM-0068-B03	
10	Sketchers	1001-1002-1003	S058BK		20	Vans	101-102-103	VAN17JAJ		10	Carvin Kain	1001-1002-1003	YMB018-SOL		20	Converse	CT 6516	WV100	

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních zdrojů společnosti Office Shoes (2022).

Cena

Společnost přijala konkurenční cenovou strategii, aby přilákala a udržela svou současnou zákaznickou základnu. Pobočky Office Shoes jsou otevřené skoro ve všech obchodních a nákupní centrace po České republice s cílem uspokojit spotřebitele a maximalizovat zisk. Společnost v době pandemie se víc zaměřila na vlastní webové stránky. Na svých internetových stránkách společnost má větší výběr zboží a velikosti, které momentálně nejsou na prodejnách. Také nabízí dopravu zdarma při on-line nákupech s cílem zvýšit svůj prodej a zisk na konci každé sezóny společnost vybírá strategie vytvoření slev. Cílem těchto slev je podpořit objem prodeje a zisk na možné maximální úrovni. S touto strategií jsou ceny nižší a zisk může být vyšší. Tato sleva není běžným snížením cen.

Tab. 3: Porovnání cen na zboží mezi konkurenty

Konkurenční společnosti	Pantofle Kč/ks	Žabky Kč/ks	Zimní obuv Kč/ks	Tenistky Kč/ks
Office Shoes	290 ~ 2290	390 ~ 2020	2290 ~ 5990	990 ~ 5690
CCC	439 ~ 2390	279 ~ 1799	1099 ~ 4490	1119 ~ 6099
Humanic	390 ~ 3999	390 ~ 3299	2599 ~ 7990	1299 ~ 6499
Foot Locker	290 ~ 3190	490 ~ 2190	990 ~ 3190	1010 ~ 5949

Zdroj: vlastní zpracování (2022).

Na základě zpracování cenové analýzy konkurence vyplývá, že společnost Office Shoes je pro spotřebitele cenově nejvýhodnější. Monopolní společnost si může dovolit odlišné ceny od konkurence z důvodu velkého odběru různých značek a modelů a tím získává od dodavatele nejnižší cenu na trhu, což dovoluje prodávat zboží za nižší a přijatelnější cenu pro konečného spotřebitele a zároveň neztrácet na zisku.

Propagace

Je to velmi obtížné efektivně, ale zároveň jemně a nenápadně, přilákat zákazníky do maloobchodního obchodu. Bez ohledu na to, kolik lidí přijde, pokud budou konverze a prodeje nízké, na společnost to nebude mít žádný pozitivní dopad. Společnost Office Shoes má svoje webové stránky, které fungují jako jeden z hlavních způsobů propagace. Propagace webových stránek není možná bez SEO optimalizace. Tato oblast se také dotkla nových vývojových trendů, které společnost Office Shoes sleduje. Obecně platí,

že reklamy na první stránce a nad výsledky vyhledávání získají mnohem více kliknutí než na následující stránky, proto společnost využívá daný způsob propagace jako jeden z hlavních.

Instagram je univerzální platforma, na které společnost usiluje o propagaci svého zboží. Bohužel společnost používá tuto sociální síť pouze k publikování informačních příspěvků do hlavního kanálu, chybí dostatek příležitostí pro interakci se sledujícími a potenciálními zákazníky. Společnost by mohla v budoucnu víc využívat funkce Stories na Instagramu pro zvýšení interakce sledujících s příběhy, vytvořit samostatný obsahový plán, spustit target a získávat zpětnou vazbu.

Formát video reklamy zůstává jedním z nejpobulárnějších typů propagace. Pomocí videí se dá ovlivnit postoj publika ke společnosti. Proti dalším doporučením pro společnost je zaměření na reklamní videa pro českou televizi a video platformu YouTube. Moderní nástroje personalizace umožňuje vytvářet target reklamu zaměřenou na určitý segment trhu podle pohlaví, místa bydliště atd.. Čím kratší je video, tím vyšší je pravděpodobnost, že ho uživatelé uvidí až do konce. Optimální délka reklamního klipu je 6-15 sekund.

Ve vysoce konkurenčním prostředí je důležité nejen přilákat nové zákazníky, ale také udržet stávající. Aby se zákazníci vrátili a produkt zakoupili znovu, by měla společnost nabízet odměn jako bonusy, slevy a speciální výhody. Tyhle opatření jsou součástí věrnostního programu. Jednou z variant věrnostního programu může stát diskontní karta. Při prvním nákupu zákazník získá plastovou slevovou kartu. Dává slevu na další nákupy. Sleva může být pevná nebo kumulativní: čím větší je částka, tím vyšší je procento.

2.4.2. Analýza hmotných a nehmotných zdrojů

Na konci roku 2021 společnost SHOEBOS CZ měla zaevidováno 22 maloobchodní jednotky. Prodejny Office Shoes jsou součástí skoro každého obchodního centra po celé České republice. Největší prodejny jsou v Praze, Plzeňském a Jihomoravském krajích. Každý rok společnost se snaží zlepšovat a modernizovat prodejny. V roce 2020 společnost pořídila nový pokladní systém, který usnadňuje komunikace mezi prodejny a pomocí které se dá rychle a kvalitně obsloužit zákazníky. Hlavní centrála společnosti se sídlištěm v Praze a sklad v Brně zaměstnává zhruba 75 zaměstnanců, které jsou součástí

různých oddělení společnosti, jak jsou marketingové, reklamaci, koordinační oddělení a oddělení lidských zdrojů.

Na základě pořizovacích cen uvedených v tabulce níže byl proveden přepočítání hmotných aktiv společnosti. Oprávky k položkám byly vypočítány pomocí rovnoměrného odepisování na základě odhadované doby životnosti majetků. Podle účetní rozvahy stavby nemají žádnou pořizovací hodnotu. Během roku došlo ke změně dlouhodobého hmotného majetku, přírůstek činí 653 tis. Kč. Na konci období dochází k mírnému navýšení opravek hmotných movitých věcí a netto hodnota se rovná -37,6 mil. Kč. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku ke konci období tj. 31.12. 2021 je 21,9 mil. Kč.

Tab. 4: Přeučtování dlouhodobého majetku společnosti rok 2021

Pořizovací cena (tis. Kč)	1.1.2021	Přírůstky	31.12.2021
Stavby	0	0	0
Hmotné movité věci a jejich soubory	29543	167	29710
Dlouhodobý hmotný majetek celkem	58910	653	59563
Oprávky (tis. Kč)	1.1.2021	Přeučtování	31.12.2021
Stavby	0	0	0
Hmotné movité věci a jejich soubory	-20632	-181	-20813
Celkem	-33983	-3618	-37601
Zůstatková hodnota	24 927		21 962

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Podle vybraných položek z rozvahy za rok 2021 je vidět, že celková hodnota dlouhodobého hmotného majetku se snížila v porovnání s předchozím obdobím.

Tab. 5: Vybrané položky z rozvahy společnosti rok 2021

Označení	Aktiva (tis. Kč)	31.12.2021			31.12.2020
		Brutto.	Korekce.	Netto	Netto
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	59563	37601	21962	24927
B. II. 1.	Pozemky a stavby	0	0	0	0

B. II. 1. 1.	Stavba	0	0	0	0
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	29710	22702	7008	8766

Zdroj: vlastní zpracování (2022)

Podle účetní rozvahy společnosti ve struktuře nehmotných aktiv největší váhu má software. Zvýšení podílu tohoto typu aktiv v účetním období lze hodnotit pozitivně, protože tyto investice jsou zaměřeny na zlepšení vedení záznamů v partnerství. V České republice se v současné době provádí práce na používání licencovaného softwaru a jsou potrestány ve správním řádu organizací, které používají "pirátské" kopie softwaru.

Mezi další nehmotné zdroje společnosti patří znalosti a dovednosti v oblasti vedení a řízení podniku, poznatky v oblasti marketingu. Reputace a lokalita zákazníků jdou jedním ze základních položek nehmotných zdrojů. Společnost má 3 Ochranné známky, které jsou chráněny autorskými právy jako duševní vlastnictví.

2.4.3. Analýza řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje společnosti SHOEBOX CZ formují lidé, kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení organizačních cílů. Mezi lidské zdroje patří odborné dovednosti, a také osobní vlastnosti člověka, které vedou ke zvýšení efektivity při využívání odborných schopností. Dceřiná společnost Office Shoes celkem má 199+ zaměstnanců na pozicích jako jsou manažeři krajů, asistenti prodeje, manažery odpovídající za vizuální část a další, a 110 brigádníků. V moderních podmínkách SHOEBOX CZ neustále podporují zaměstnance v profesním růstu prostřednictvím různých vzdělávacích kurzů, workshopů atd.. Každá prodejna na základě velikosti má od 4 do 6 stálých zaměstnanců, které pracují na hlavní pracovní poměr, a který mají lepší znalosti a větší zodpovědnost. Každá prodejna má 1 hlavního manažera, který vede za sebou celý tým. Cílem brigádníků je výpomoc během víkendů a dnů, kdy počet zákazníků, které navštěvují prodejnu je větší. Na začátku roku 2021 společnost přijala 96 nových zaměstnanců, ze kterých na konci období odešlo 21. Míra odchodu ve společnosti ke konci roku 2021 tvoří 10,6 % procent, což je normou. Po celé České republice střední procento fluktuace je 15 %. Ideální procento fluktuace se pohybuje mezi 5 % a 7 %. Index stability je skoro 71 %, který byl vypočítán jako podíl počtu zaměstnanců, kteří jsou součástí společnosti víc než jeden rok

a počet zaměstnanců, kteří nastoupili před rokem. Hodnota byla pak násobena 100. Čím vyšší je index stability tím je líp.

Hlavní výhodou společnosti je to, že je pro ni důležitý zákaznický servis a komfort kupujícího. Asistenti prodeje, které jsou přítomni v obchodech, jsou ochotni poradit zákazníkům a nabídnout ten správný produkt a poskytnout nejlepší servis. Daný přístup je jedním z nejdůležitějších. Při školení se učí hodnotám společnosti a důležitosti vztahů se zákazníky. Cílem není prodávat právě teď, ale vytvořit v zákazníkovi pozitivní pocity a nabídnout přátelskou podporu, aby šel s nákupem spokojený a šťastný a pamatoval si, že v daném obchodě jsou zaměstnanci, kteří jsou schopni dát pozitivní emoce. Zaměstnanci jsou motivováni různými benefity, jako jsou stravenky v hodnotě 100 Kč za každý odpracovaný den, procentní zvýšení platu v případě splnění určité vyšší tržeb prodejnou, a nárok na pracovní boty jednou za půl roku.

2.4.4. Finanční analýza

Finanční monitorování je založeno na sledování vybraných absolutních ukazatelů jako je rentabilita, likvidita, aktivita a dluhy. Pro pochopení změn byly vypočítány ukazatele za období 2018–2021.

Ukazatele rentability

Pomocí ukazatelů rentability se podařilo zjistit finanční výkonnost organizace a jakou část příjmů z organizace tvoří zisk. Ukazatele ROE představují rentabilitu vlastního kapitálu společnosti, ROA ukazuje rentabilitu celkových aktiv a ROS rentability tržeb. Jednoduše řečeno hodnota 27,52 % v roce 2021 říká nám, že 1 Kč, která byla investována z kapitálu společnosti, přinesla firmě 27,52 Kč. Pomocí výpočtu v tabulce níže je vidět pomalý růst ROE v 2018-2019. Nejhorší koeficienty byly v roce 2020 což bylo odůvodněno COVID-19, proto čistý zisk byl v mínusu. Ve srovnání s předchozími roky je na tom společnost nejlíp, a na základě výpočtu je možné doufat i v další růst koeficientu čistého zisku. V porovnání se dvěma konkurenty, kterými jsou Humanic a Foot Locker je vidět, že společnost Office Shoes je zlatým středem ve všech parametrech. Humanic v roce 2022 měl přínos čistého zisku 32,67 Kč na jednu investovanou korunu. Foot Locker má horší ukazatele rentability celkových aktiv, rentability tržeb, dokonce čistý zisk v roce 2021 z jedné investované české koruny společnost měla 5,78 Kč.

Tab. 6: Ukazatele rentability společnosti SHOEBOX CZ

Ukazatele rentability	2018	2019	2020	2021	Humanic 2021	Foot Locker 2021
ROE	10,49 %	10,62 %	-0,008 %	27,52 %	32,67 %	5,86 %
ROA	0,9 %	4,92 %	0,47 %	13,63 %	29,09 %	6,24 %
ROS	0,56 %	1,82 %	0,30 %	8,61 %	9,56 %	5,78 %

Zdroj: vlastně zpracování na základě dat společnosti SHOEBOX CZ.

Ukazatele likvidity

Nejhorší doba při společnosti byla v roce 2020 ale ne na tolik, aby nebyla schopna i v dobu pandemie platit běžné výdaje. V roce 2021 došlo k zlepšení situace v porovnání se situací až od roku 2018. V roce 2021 hodnota oběžné likvidity tvořila 1,7, což je skoro normou. V případě, že by hodnota koeficientu byla nižší než 1, bylo by to hrozbou finančních rizik spojených s neschopností společnosti platit běžné účty.

Pohotová likvidita, která se označuje jako L2 ukazuje, do jaké míry může organizace splácet krátkodobé závazky pouze peněžními prostředky a vysoce likvidními aktivy, tj. v situacích, kdy je to nutné provést velmi rychle nebo v případě potíží s implementací produktů. Hodnota nejméně 1 je považována za dobrou, v takovém případě lze říct, že společnost rychle uzavře své krátkodobé dluhy s vlastními prostředky. Míra pohotově likvidity společnosti SHOEBOX CZ se pohybovala v rozmezí od 0,34 do 0,16 co ukazuje na to, že společnost není schopna rychle reagovat na neočekávané situaci.

Okamžitá likvidita (L1) v daném případě ukazuje, že organizace není schopna uzavřít krátkodobé závazky pouze peněžními prostředky a jejich ekvivalenty.

Na základě zjištěné informace je vidět, že hodnota některých z ukazatelů je nižší než přípustná a to znamená, že organizace riskuje a není schopna včas splácet své závazky vůči dodavatelům, zaměstnancům nebo dokonce státu. V tomto případě je třeba pracovat na zvýšení objemu vysoce likvidních aktiv, na zvýšení kvality aktiv jako celku. Je třeba posílit prodej, aby se zvýšil provozní kapitál a zisk, nebo aby se práce s dlužníky snížila pohledávky (například převedení pohledávek na třetí strany prostřednictvím smlouvy). V extrémním případě je možné získat další vypůjčené prostředky.

Tab. 7: Ukazatele likvidity společnosti SHOEBOX CZ

Ukazatele likvidity	2018	2019	2020	2021	Humanic 2021	Foot Locker 2021
L3	1,42	1,53	1,37	1,7	4,52	6,89
L2	0,34	0,20	0,10	0,16	0,74	5,37
L1	0,07	0,03	0,02	0,01	0,09	2,85

Zdroj: vlastně zpracování na základě dat společnosti SHOEBOX CZ

Ukazatele aktivity

Pokud jde o ukazatele aktivity, společnost SHOEBOX CZ má průměrně dobré výsledky a většina ukazatelů se zlepšila během daného období, jak je vidět z dat v tabulce níže. Obrat aktiv ve většině případu dosahuje 1,5, což znamená, že společnost dosahuje minimálního požadavku a hodnota všech aktiv se ve společnosti obrátí aspoň jednou nebo dvakrát jako v roce 2019. Pokud by aktiva ve společnosti nebyla převedena alespoň jednou, řízení kapitálu by pravděpodobně nebylo účinné. Obrat aktiv roste do roku 2019, pak se zase vrátí do výše roku 2018 kvůli pandemii. Nejlíp je na tom společnost Humanic, ve které aktiva se obrátí minimálně tři krát.

Doba obratu zásob SHOEBOX CZ se pohybuje v rozmezí 150 dnů během sledovaných let. V roce 2019 doba obratu zásob byla do 97 dnů, což bylo dobré pro společnost. Další nárůst obratu zásob v roce 2020 až 2021 byl způsoben především zpomaleným růstem prodeje. Doba obratu pohledávek a závazků jsou významnými ukazateli společnosti. Tyto ukazatele říkají hodně o platební etice SHOEBOX CZ. Doba obratu pohledávek se rok od roku snižuje, jediné v roce 2021 se zvýšila o 7 dnů, ale dané zvýšení společnost neovlivňuje. Doba obratu závazků se v roce 2019 snížila a další rok se vrátila na úroveň roku 2018, v roce 2021 došlo k mírnému snížení doby obratu pohledávek. Na základě výpočtů ukazatelů konkurentů je vidět, že společnost SHOEBOX CZ má horší ukazatele doby obratu zásob a závazků v porovnání s Foot Locker, který má tyto obraty skoro 3 nebo 4krát menší.

Tab. 8: Ukazatele aktivity společnosti SHOEBOX CZ

Ukazatele aktivity	2018	2019	2020	2021	Humanic 2021	Foot 2021	Locker
Obrat aktiv	1,58	2,69	1,55	1, 58	3,03	1,07	
Obrat zásob	2,57	3,76	2,11	1,99	4,32	6,82	
Obrat pohledávek	9,96	30.14	31,82	20,003	25,18	3,88	
Doba obratu zásob	142	97	172	183	84	53	
Doba obratu pohledávek	37	12	11	18	14	94	
Doba obratu závazku	132	73	136	119	22	37	

Zdroj: vlastně zpracování na základě dat společnosti SHOEBOX CZ

Ukazatele zadluženosti

Na základě výpočtu je vidět že v době od roku 2018 do roku 2020 majetek společnosti byl zatížen dluhy víc než 60 %. Daný faktor naznačuje, že prakticky veškerý vlastní kapitál je tvořen vypůjčenými prostředky. Vypočítané hodnoty ukazují vysokou míru závislosti na protistranách a věřitelích, což může negativně ovlivnit finanční stabilitu společnosti při nepříznivém vývoji událostí během dalších období. V roce 2021 se zadluženost snížila do 59 % což patří ještě do doporučeného rozmezí. Pouze z interních zdrojů se však podařilo zjistit, že firma nevytvořila rezervy na případné mimořádné události. Jako výsledek můžeme říct, že společnost chce zvýšit svůj vlastní kapitál na základě použití cizího kapitálu.

Kvóta vlastního kapitálu se pohybuje v rozmezí 30 % - 40 %, což ukazuje na financování z vlastního kapitálu. V porovnání s konkurenty má zkoumaná společnost dvakrát nižší kvótu vlastního kapitálu, což znamená, že společnost je více financována cizími zdroje a musí být opatrná z pohledu celkové zadluženosti.

Nejvyšší zadluženost vlastního kapitálu byla v roce 2020, v roce 2021 se zadluženost stala nejnižší ve srovnání se všemi zkoumanými obdobími, ale stejně je velmi vysoká. V případě, že během dalších období společnost nebude mít úspěch ve snížení míry zadluženosti, daný faktor může být důvodem odmítnutí půjček ze strany bank. Na základě výpočtu zadluženosti je vidět, že v posledních dvou letech se nutnost zkrácení lhůt pro inkaso pohledávek stala jedním z nejdůležitějších kroků pro společnost. Omezování pohledávek pomůže osobním prodejním cílům určeným prodejním manažerem. Do evidence musí jít pouze tržby, za které byla provedena platba. Toto opatření zpomalí růst tržeb, ale pomůže převzít kontrolu nad pochybnými pohledávkami. Dalším opatřením může být kontrola účinnosti obratu dokumentů ve společnosti. Jestli faktury za dodávky výrobků nebo služby jsou vždy fakturovány včas, protože chyby při přípravě dokumentů často způsobují zpoždění platby. Zavedení systémů elektronického workflow s elektronickým a digitálním podpisem může přinést vynikající výsledky, což výrazně zkrátí provozní cyklus této společnosti.

Tab. 9: Ukazatele zadluženosti společnosti SHOEBOS CZ

Ukazatele zadluženosti	2018	2019	2020	2021	Humanic 2021	Foot Locker 2021
Celková zadluženost	63,25 %	64,32 %	69,96 %	59,92 %	21,75 %	12,84 %
Kvóta vlastního kapitálu	35,48 %	34,54 %	29,34 %	39,91 %	77,38 %	86,05 %
Zadluženost vlastního kapitálu	178,26 %	186,17 %	238,41 %	150,10 %	28,1 %	14,92 %

Zdroj: vlastně zpracování na základě dat společnosti SHOEBOS CZ

2.5. SWOT analýza

Aby byl obchod úspěšný, musí poskytnout kupujícímu možnost koupit to, co chce, tam, kde chce, tím způsobem, který pro něj je nejvhodnější, za přijatelné pro něj ceny, se

zárukou toho, že vzniknou další finanční náklady. Všechny faktory vnitřního a vnějšího prostředí, které se podílejí na SWOT analýze by měly být spojeny s výše uvedenými kritérii úspěchu. Pro Office Shoes může SWOT analýza pomoci značce zaměřit se na budování silných stránek a příležitostí při řešení slabých stránek a hrozeb ke zlepšení pozice na trhu.

Tab. 10: SWOT analýza

		Silné stránky		Slabé stránky
Vnitřní původ	Sil1	Šířka sortimentu a dostupnost známých značek.	S11	Absence věrnostních programů pro stálé zákazníky.
	Sil2	Snadná navigace v sortimentu v obchodě.	S12	Absence větších velikostí zboží na prodejnách.
	Sil3	Možnost objednání přes internet	S13	Absence tkaniček a doplňků pro boty.
		Kvalifikace personálu a rychlost služby.	S14	Slabá propagace.
	Sil4	Dobré technické vybavení		
	Sil5	Vysoká kvalita zboží-		
		Příležitosti		Hrozby
Vnější původ	P1	Větší záměr na distribuci zboží prostřednictvím on-line prodeje.	H1	Změna preferencí spotřebitelů, změna módy.
	P2	Rozšíření sortimentu na prodejnách.	H2	Snížení příjmů u cílové skupiny.
	P3	Zájem obyvatelstva o udržitelnost.	H3	Vstup nových konkurentů
			H4	Stárnutí obyvatelstva.
			H5	Závislost na dodavateli prostoru.
			H6	Velká zadluženost.

Zdroj: vlastní zpracování (2022).

Z výše uvedených tabulek vyplývá, že šíře sortimentu, kvalita zboží a známost prodávaných značek, jsou velkou silou a výhodou společnosti. Silné stránky firmy se dají posílit pomocí příležitostí, které jsou uvedené v tabulkách a je možnost eliminovat určitý počet slabých stránek a hrozeb. Součástí hrozeb jsou rozmanitost výrobců a změna

preferenci zákazníka. Je tomu tak protože trh s obuví je silně rozvinutý, ale společnost má své místo na trhu, protože ve většině případů splňuje nejvyšší požadavky spotřebitelů, čímž dostala stále zákazníky a milovníci módních značek. Hlavní slabou stránkou společnosti, kterou využívá konkurence je absence doplňků do bot, jako jsou tkaničky a vložky.

Další slabou stránkou je slabá propagace značky především kvůli tomu, že možná společnost za tolik let má velký počet stálých zákazníků, které také sólistů jako jeden ze možností propagace Office Shoes. Společnost by mohla využít možnosti reklamy v rádiu. Tento zdroj prodeje by měl být efektivní, protože jak víme většina lidí poslouchají rádia po cestě do práce, do nákupního centra nebo kamkoliv a všichni lidé potřebují boty. Další variantou mohou být velké originální billboardy, které upoutají pozornost kolemjdoucích, a hlavně ve větších městech, kde bydlí větší množství mladých lidí. Pomocí originální a zajímavé reklamy je velká pravděpodobnost, že se reklama rozšíří na sociální sítě, které jsou dnes hlavním zdrojem marketingu.

Při porovnání konkurentů je vidět, že společnost je velmi dobře přijatá trhem. I přes to, že v některých zemích výroby byl zaveden lockdown, továrny díky včas vybraného hygienického opatření, se podařilo v termínu splnit a dodat všechny objednávky v čase a ve standardní kvalitě. Proto firma prošla etapu lockdownu mnohem snadněji, než očekávala. V nejbližších obdobích se očekává výrazné zlepšení prodeje na základě změny sezónního období. Zákazníci budou poptávat nové modely z podzimní a zimní kolekce. Po krizových časech ve světě módy přichází období růstu. A během této doby by se měl trh s obuví připravit. Bez nových modelů obuvi a jedinečných inovací bude oživení nemožné. Proto vedení společnosti a podle analýzy, je možné se přesvědčit, že s novou a inovativní kolekcí podzim-zima 2022/23 firma dosáhne dobrých výsledků.

2.6. SPACE analýza

V dané kapitole bude popsána metoda SPACE analýzy, pomocí hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí a tímto je možné navrhnout přijatelnou strategii.

Každý faktor je posuzován zvlášť na šestibodové stupnici (od 0 do 6). Princip hodnocení je založen na srovnání skutečných a regulačních hodnot. Po jejich

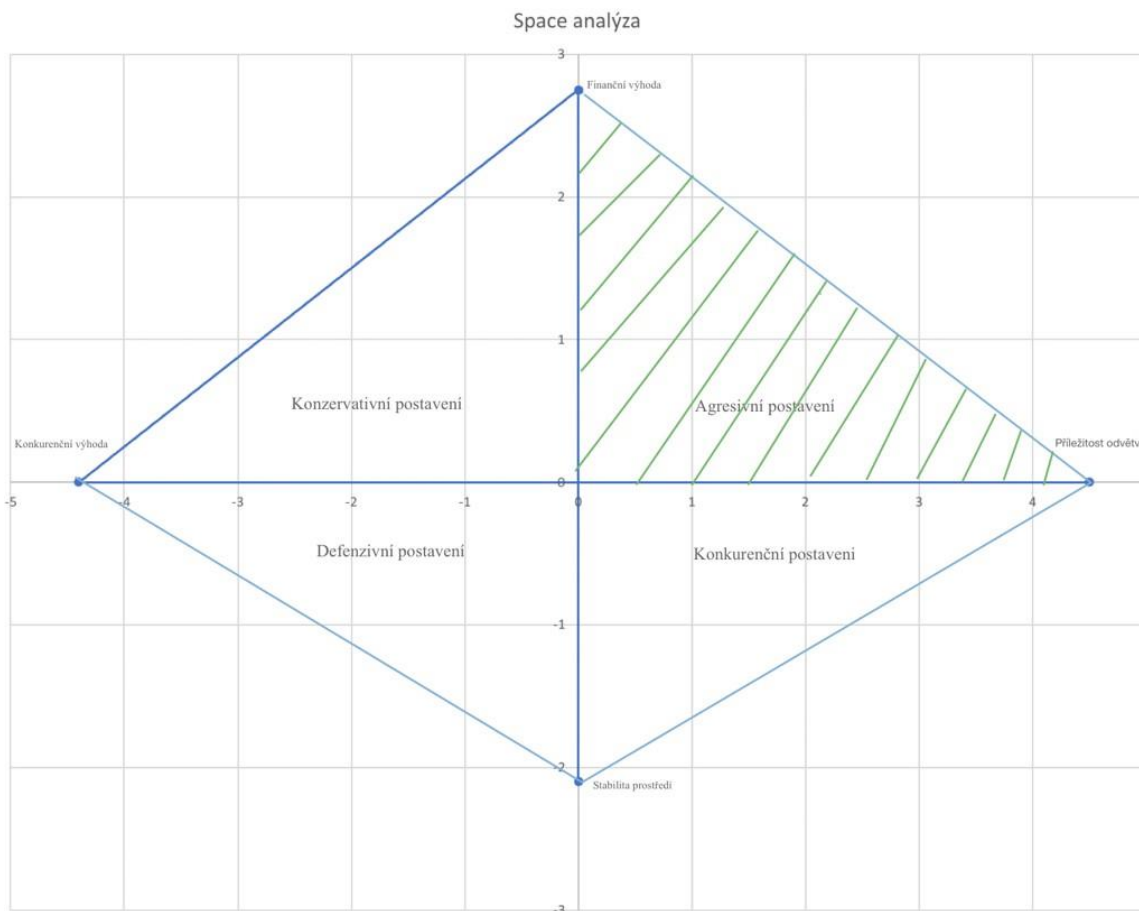
vyhodnocení byl vypočítán průměr v každé z uvedených skupin a zobrazen graficky, na osách souřadnic. Jako závěr byl určen racionální mechanismus strategie pro společnost.

Tab. 11: SPACE analýza

Vnější faktory	Známka	Průměrná hodnota
<i>ES (stabilita prostředí)</i>		
Technologické změny	3	
Míra inflace	5	
Variabilita poptávky	1	$(3+5+1+1+2+1) / 6=2,1$
Překážka pro přístup na trh	1	
Tlak konkurence	2	
Cenová elasticita	1	
<i>IS (příležitost odvětví)</i>		
Potenciál růstu	5	
Potenciál zisku	4	
Finanční stabilita	3	$(3+4+3+4+4+4) / 6=4,5$
Stupeň využívání zdrojů	5	
Výkon	5	
Výrobní kapacita	5	
Vnitřní faktory	Známka	Průměrná hodnota
<i>CA (konkurenční výhoda)</i>		
Podíl na trhu	2	
Kvalita výrobků	6	
Životní cyklus výrobků	4	$(2+6+4+5+5) / 5=4,4$
Věrnost kupujících	5	
Síla konkurence	5	
<i>FS (finanční síla)</i>		
Likvidita	2	
Rentabilita	3	$(3+3+1+4) / 4=2,75$
Míra zadluženosti	1	
Ukazatele aktivity	4	

Zdroj: vlastní zpracování (2022).

Graf. 5: SPACE analýza



Zdroj: vlastní zpracování (2022).

Na základě zpracované SPACE analýzy je vidět, že se společnost nachází mezi agresivním a konzervativním postavením. Společnost je součástí stabilně atraktivního odvětví, ve kterém firma zaujímá do jisté míry přednost. To jí umožňuje adekvátně reagovat na změny na trhu tím, že zvyšuje svou přítomnost na něm (tj. zvyšuje svou konkurenceschopnost). SHOEBOS CZ je docela silnou společností a její produkty jsou konkurenceschopné na stabilním rostoucím trhu. Mechanismus její strategie je zaměřen na zvýšení výroby, prodeje, další propagaci a rozvoj tržních sektorů, stejně jako na cenovou válku zaměřenou na "vyčerpání" konkurentů. Kritickým faktorem společnosti jsou hrozby, které způsobují ztrátu financování. Proto jsou hlavními úkoly společnosti SHOEBOS CZ muže hledání dalších finančních zdrojů.

2.7. Doporučení

Strategie se skládá z mnoha konkurenčních akcí a přístupů k podnikání, které ovlivňují úspěšné řízení firmy. Analýza byla provedena s cílem dozvědět se, zda se podnik vyvíjí správným směrem, a byla učiněna rozhodnutí pro stabilizaci jeho činnosti.

Byla provedena strategická analýza činnosti společnosti SHOEBOS CZ, která ukázala celkový finanční stav organizace, přítomnost problémů, které existují. Ukazatele finanční stability ukázaly, že celkově je podnik finančně udržitelný. Došlo ke zvýšení obrátu aktiv, což může zmenšit rizika podniku a zároveň zvýšit finanční stabilitu. Došlo ke zmenšení doby obrátu pohledávek, což říká o zvýšení morálky u odběratelů nebo o zvýšení jejich schopnosti hradit své závazky vůči zkoumané společnosti. Vysoká hodnota zadluženosti podniku může přivést k menší možnosti získat další úvěr.

Na základě sestavené SWOT analýzy doporučením pro společnost by bylo zaměřit se na příležitosti a využít silné stránky, jimiž jsou šíře sortimentu, kvalita zboží a známost prodávaných značek, pro dosažení cílů. Vzhledem k tomu, že produkty jsou ve stabilní poptávce podnik finančně poměrně stabilní, ale v rámci své prezentace na trhu se prakticky nevyvíjí, což nakonec povede ke ztrátě pozic před konkurencí. Považuji za nezbytné vyvinout strategii rozvoje podniku včetně marketingového, přesněji definovat svou pozici vůči nejbližším konkurentům, a posílit svoji pozici na trhu pomocí vhodné vybrané marketingové strategie. A v konečném důsledku, příjmy získané ze zvýšení efektivity podniku pustit do zvládnutí výroby nových druhů výrobků s cílem rozšířit sortiment nabízeného zboží.

Dalším doporučením pro společnost při plánování a sledování snížení rizik je možnost využití strategie kontroly rizik. Správné snížení rizika zahrnuje nejprve identifikaci potenciálních rizik pro projekt — jako je změna preferencí spotřebitelů, změna módy, snížení příjmů u cílové skupiny anebo vstup nových konkurentů – a pak plánování implementací strategií, které pomáhají snížit nebo zastavit riziko. Tato strategie funguje tak, že zohledňuje zjištěná a přijatá rizika a poté podniká kroky ke snížení nebo odstranění důsledků těchto rizik.

Vedení společnosti může implementovat metody kontroly, které mohou identifikovat možné problémy s rozpočtem firmy. Například kontrolní opatření ke snížení rizik mohou

zahrnovat zaměření na řízení, rozhodovací proces nebo identifikaci nedostatků při financování projektu předtím, než mohou nastat problémy. To může také poskytnout vedení společnosti představu o tom, jak jsou finanční prostředky přiděleny, a pokud existuje riziko překročení rozpočtu, může to určit předtím, než k tomu dojde, a podniknout kroky k jeho kontrole, v případě dané společnosti jsou problémy jako je velká zadluženost, což vede k nutnosti zkrátit lhůtu pro inkaso pohledávek, a v evidenci budou zapsané pouze té tržby, které byli již uhrazené. Opatření přivede ke snížení tržeb, ale zároveň pomůže kontrolovat pochybné pohledávky.

Implementace strategií řízení rizik výkonu může zahrnovat metody řízení každodenních úkolů týmu, metody kontroly kvality nových produktů a opatření k řízení problémů, které mohou ovlivnit celkový výkon v rámci řízení.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provedení strategické analýzy prostředí vybrané společnosti, během které bylo proanalyzováno vnitřní a vnější okolí společnosti, a na základě získaných výsledků bylo navrženo doporučení pro danou firmu. V moderních tržních podmínkách je pro úspěšnou činnost podniku nutná strategická analýza.

V průběhu této práce byl přezkoumán teoretický materiál pro strategickou analýzu činnosti organizace, byly odhaleny hlavní způsoby analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Byl také proveden průzkum faktorů vnějšího prostředí a tržních trendů. Bylo vytvořeno matice SWOT a SPACE analýz a na základě výsledků strategické analýzy činnosti SHOEBOS CZ byly identifikovány hlavní problémy činnosti podniku, identifikovány faktory, které způsobily problémy a naznačeny způsoby řešení těchto problémů.

Seznam použitých zdrojů

- Ansoff, H. I., & Evenko, L. I. (1989). *Strategičeskoe upravlenie*. Ekonomika.
- Aulet, B. (2015). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. Wiley.
- Collins, J. C., Porras, J. I., & Šikýř, M. (2016). *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné Návyky Vizionářských Společností: Překlad bestselleru built to last*. Grada Publishing.
- Evropská komise – European Commission. (2022). *Ochrana údajů*. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection_cs
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba Strategie A Strategické Plánování: Teorie a praxe*. Grada Publishing.
- Grant, R. M. (2022). *Contemporary strategy analysis*. Wiley.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza Podniku V Rukou Manažera: 33 nepoužívanějších Metod Strategického řízení*. BizBooks.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Grada.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *Efektivní Systém řízení Strategie: Nový Nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření Konkurenční výhody*. Management Press.
- Keřkovský, M. (2004). *Ekonomie Pro Strategické řízení: Teorie Pro Praxi*. C.H. Beck.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: Teorie Pro Praxi*. C.H. Beck.
- Kleiner, G. B. (2008). *Strategiia predpriiatia*. Delo.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční Analýza: Komplexní průvodce S příklady*. Grada Publishing.
- Koop, G. (2013). *Analysis of Economic Data*. Wiley.

Kotler, P. (2007). *Moderní Marketing: 4. Evropské Vydání*. Grada.

Kurzy.cz. (n.d.). *Inflace - 2022, MRA inflace a JEJ VVOJ v R*. Kurzy m. Retrieved from <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Luk'ianov I. S. (2012). *Ékonomika: Proizvodstvennyĭ protsess, Stoimost', sobstvennost', političeskaia ideologija I Gosudarstvo*. Dal'nauka.

ManagementMania.cz. (n.d.). *Space analýza*. Retrieved from <https://managementmania.com/cs/space-analyza>

McDonald, M., & Dunbar, I. (2003). *Market segmentation*. Butterworth-Heinemann.

Procházková, P. T., & Jelínková, E. (2018). *Podniková Ekonomika – Klíčové Oblasti*. Grada Publishing.

Procházková, P. T., & Procházková, P. T. (2017). *Úvod do Podnikové Ekonomiky*. Západočeská univerzita v Plzni.

Quantis. (2022). *Redefining the rules of business*. Retrieved from <https://quantis.com/>

Ries, E. (2017). *The lean startup how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.

Samosebou.cz. (2020). *Jak dlouho SE Rozkládají ODPADKY Pohozené v přírodě?* Retrieved from <https://www.samosebou.cz/2020/08/26/jak-dlouho-se-rozkladaji-odpadky-pohozene-v-prirode/>

Society for Barefoot Living. (n.d.). Retrieved from <https://www.barefooters.org/>

Souček, Z. (2003). *Úspěšné Zavádění Strategického řízení firmy*. Professional Publishing.

Souček, Z. (2015). *Strategie úspěšného Podniku: Symbióza kreativity a disciplíny*. C.H. Beck.

Vochozka, M. (2020). *Metody komplexního Hodnocení Podniku*. Grada Publishing.

Yoffie, D. B., Cusumano, M. A., & Gosman, S. (2016). *Principy Strategie: Pět Nadčasových Pravidel Strategického Vedení V Podání Billa Gatese, Andyho Grovea a Steva Jobse*. Práh.

Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení Podniku*. Grada.

Seznam obrázků

Obr. 1: Model procesu řízení podle Johnsona a Scholese (1998).....	7
Obr. 2: Matice SWOT analýzy.....	20
Obr. 3: SPACE analýza.....	21
Obr. 4: Mapa firmy Office Shoes.....	24
Obr. 5: Logo Office Shoes.....	24
Obr. 6: Sklad SHOEBOX CZ.....	25
Obr. 7: Tabulka bestsellerů pánských a dámských modelů JARO.....	38
Obr. 8: Tabulky bestsellerů pánských a dámských modelů LÉTO.....	38
Graf. 1: Mapa konkurence společnosti SHOEBOX CZ za rok 2019.....	32
Graf 2: Mapa konkurence společnosti SHOEBOX CZ za rok 2021.....	34
Graf 3: SPACE analýza.....	51

Seznam tabulek

Tab. 1: Seznam konkurenčních společností roku 2019 a její tržby (v mil. Kč.).....	31
Tab. 2: Seznam konkurenčních společností roku 2021 a její tržby (v mil. Kč.).....	33
Tab. 3: Porovnání cen na zboží mezi konkurenty	39
Tab. 4: Přeučtování dlouhodobého majetku společnosti rok 2021	41
Tab. 5: Vybrané položky z rozvahy společnosti rok 2021	41
Tab. 6: Ukazatele rentability společnosti SHOEBOX CZ.....	44
Tab. 7: Ukazatele likvidity společnosti SHOEBOX CZ.....	45
Tab. 8: Ukazatele aktivity společnosti SHOEBOX CZ.....	46
Tab. 9: Ukazatele zadluženosti společnosti SHOEBOX CZ	47
Tab. 10: SWOT analýza.....	48
Tab. 11: SPACE analýza.....	50