

Návrh doporučení pro umístění prodejny Baťa v nákupním centru na Slovensku

Denisa Šturcelová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa ŠTURCELOVÁ**
Osobní číslo: **M10348**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh doporučení pro umístění prodejny Baťa
v nákupním centru na Slovensku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši dostupných teoretických zdrojů, týkajících se maloobchodního prodeje se zaměřením na strategii umístování prodejen v obchodních centrech.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou strategii umístění prodejen firmy Baťa.
- Provedte analýzy umístění prodejny Baťa v konkrétním nákupním centru.
- Na základě provedených analýz navrhnete vhodná doporučení pro umístění prodejny firmy Baťa na Slovensku.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BURSTINER, Irving. Základy maloobchodního podnikání. Praha: Victoria Publishing, 1991, 880 s. ISBN 80-8560-555-4.
CEKOTA, Antonín. Geniální podnikatel Tomáš Baťa. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004, 272 s. ISBN 80-7318-220-3.
HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-2470-447-1.
SPILKOVÁ, Jana. Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2012, 245 s. ISBN 978-80-246-1951-4.
ZÁBOJ, Marek, Ida VAJČNEROVÁ a Aleš PEPRNÝ. Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 87 s. ISBN 978-80-7418-130-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Sasínková**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 17.5.2013

Denisa Šurcelová

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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Moja bakalárska práca sa zaoberá tematikou umiestňovania predajne Baťa do jedného z nákupných centier na Slovensku. Firma Baťa je celosvetovo známa vďaka svojej dlhoročnej tradícií vo výrobe obuvi, ku ktorej ponúka širokú škálu doplnkov a služieb s obuvou spojených.

Teoretická časť mojej bakalárskej práce je venovaná spracovaniu literárnych zdrojov, ktoré sa týkajú maloobchodu, stratégie umiestňovania maloobchodných predajní do nákupných centier a rodiny Baťa. V praktickej časti sú spracované analýzy spádových oblastí jednotlivých okolí nákupných centier a ich vyhodnotenie.

Cieľom mojej bakalárskej práce je navrhnúť odporúčenie pre umiestnenie predajne Baťa v konkrétnom nákupnom centre.

Kľúčové slová: maloobchod, obchodná sieť, Baťa, spádová oblasť, gravitačný model, negravitačný model, analýza umiestnenia

ABSTRACT

My bachelor thesis deals with the theme of placement of Baťa store in one of the shopping centers in Slovakia. Baťa company is known worldwide due to its long standing tradition in footwear manufacturing to which it offers a wide range of services and products related to footwear.

The theoretical part of my bachelor thesis is devoted to processing of literary sources concerning retail, placement strategy of retail stores in shopping centres and the Baťa family. In the practical part are processed analysis of catchment areas around shopping centers and their evaluation.

The aim of my bachelor thesis is to suggest recommendation for the location of Baťa store in a particular shopping center.

Keywords: retail, business network, Baťa, catchment area, gravity model, nongravitational model, analysis of location

PodĎakovanie

Týmto by som rada podĎakovala vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Martine Sasínkovej za odborné vedenie, cenné rady a pripomienky, ktoré mi dala počas spracovávania mojej bakalárskej práce.

Ďalej by som chcela podĎakovať firme Baťa za možnosť zoznámiť sa s ich spoločnosťou a za poskytnutie informácií.

A v neposlednom rade ďakujem za trpezlivosť a podporu svojej rodine.

“Až obujeme svět, vyletíme raketou do vesmíru obouvat mimozemšťany. A nejlepší by bylo, kdyby měli čtyři nohy.”

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČASŤ	12
1 MALOOBCHOD	13
1.1 ÚLOHA MALOOBCHODU V MARKETINGOVOM SYSTÉME.....	14
1.2 MALOOBCHODNÝ PROCES	14
1.3 MALOOBCHODNÝ CYKLUS.....	14
1.4 TYPY MALOOBCHODOV	15
1.4.1 Maloobchodný predaj v predajniach	15
1.4.1.1 Kategórie maloobchodov	16
1.4.2 Predaj bez maloobchodných prevádzok	16
1.4.3 Maloobchodné organizácie	16
1.5 MALOOBCHOD NA SLOVENSKU	16
2 SIETE OBCHODOV	18
2.1 VÝHODY OBCHODNÝCH SIETÍ	18
2.2 NEVÝHODY OBCHODNÝCH SIETÍ.....	18
2.3 DRUHY OBCHODNÝCH SIETÍ.....	19
2.4 SIĚŤ PREDAJNÍ BAŤA	19
3 UMIESTNENIE PREDAJNEJ JEDNOTKY	20
3.1 ROZHODOVANIE O UMIESTNENÍ PREDAJNE	20
3.2 HODNOTENIE OBCHODNÝCH OBLASTÍ.....	21
3.3 ROZSAH OBCHODNÝCH SPÁDOVÝCH OBLASTÍ	21
3.4 GRAVITAČNÉ A NEGRAVITAČNÉ MODELKY	22
3.4.1 Gravitačné modely a ich využitie pri hodnotení obchodných spádových oblastí	22
3.4.2 Negravitačné modely.....	22
3.5 VYHLADÁVANIE A HODNOTENIE NOVÝCH MIEST	22
3.6 INFORMAČNÉ ZDROJE VYUŽÍVANÉ PRI ANALÝZE UMIESTNENIA	23
3.7 FAKTORY OVPLYVNÚJÚCE HODNOTENIE LOKALITY	23
3.8 FAKTORY OVPLYVNÚJÚCE UMIESTNENIE PREDAJNE VO VÄČŠEJ OBCI	24
3.9 OKOLIE OBCHODU A MIESTO SAMÉ	24
3.10 AKO ZÍSKAŤ PREDAJNÚ JEDNOTKU	25
3.10.1 Výstavba obchodu	25
3.10.2 Kúpa obchodu	26
3.10.3 Prenájom obchodu.....	26
4 HISTÓRIA RODINY BAŤA	27

4.1	TOMÁŠ BAŤA	27
4.1.1	Jan Antonín Baťa	29
4.1.2	Tomáš Baťa, Tomík	29
4.1.3	Thomas George Bata	30
4.2	SIEŤ PREDAJNÍ BAŤA	31
4.2.1	Poskytované služby	32
4.2.2	Atmosféra predajní	32
4.2.3	Typy predajní	32
4.2.4	Organizácia riadenia a kontroly predajní	33
4.2.5	Cena obuvi	33
4.2.6	Umiestnenie a zásobovanie predajní	34
4.2.7	Produkty firmy Baťa, a.s.	34
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	35
5	CHARAKTERISTIKA FIRMY BAŤA	36
5.1	VÍZIA, MISIA A AMBÍCIE	36
5.2	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	37
5.3	PRODUKTY A SLUŽBY	39
5.4	KONKURENCIA	40
5.4.1	CCC	40
5.4.2	Deichmann	40
5.4.3	Humanic	40
6	AKTUÁLNE ROZMIESTNENIE PREDAJNÍ BAŤA, A.S.	41
6.1	ČESKÁ REPUBLIKA	41
6.2	SLOVENSKÁ REPUBLIKA	41
6.2.1	Ostatné nákupné centrá	42
7	ANALÝZA VHODNÉHO UMIESTNENIA PREDAJNE BAŤA	43
7.1	ANALÝZA SPÁDOVÝCH OBLASTÍ	43
7.1.1	Košice	44
7.1.2	Martin	45
7.1.3	Nitra	46
7.1.4	Pezinok	47
7.1.5	Piešťany	48
7.1.6	Spišská Nová Ves	49
7.1.7	Trnava	50
7.1.8	Žilina	51
7.2	ZHRNUTIE SPÁDOVÝCH OBLASTÍ	52
8	DOPORUČENIE	53
	ZÁVER	54
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	55
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	57
	ZOZNAM OBRÁZKOV	58

ZOZNAM TABULIEK	59
------------------------------	-----------

ÚVOD

V minulosti sa známi i neznámi stretávali na námestiach lemovanými rôznymi druhmi obchodov s oblečením, obuvou, doplnkami, zlatníctvom, domácimi potrebami, elektronikou, či potravinami. Postupom času sa začali vo väčších mestách stavať obchodné domy, do ktorých sa presunula časť obchodov z námestia, no stále boli natoľko blízko centru, že si ich zákazníci po nákupoch mohli zájsť do tradičnej kaviarne, či cukrárne oddýchnuť. Neskôr k nám prišla spoza veľkej mláky myšlienka dostať všetky obchody pod jednu strechu a vznikli nákupné centrá.

Téma mojej bakalárskej práce s dvoma časťami – teoretickou a praktickou – je návrhom odporúčenia pre umiestnenie predajne Baťa v jednom z nákupných centier na Slovensku. Hlavným dôvodom výberu tejto témy je sprístupniť predajňu Baťa i ľuďom, ktorú ku nej majú aktuálne vzdialenejší prístup. Mojim cieľom je nájsť to najvhodnejšie miesto, ktoré bude ľahko prístupné z hlavných ciest a poskytne jeho návštevníkom možnosť veľkého množstva iných obchodov, občerstvenia, zábavy a parkovacie miesto v tesnej blízkosti.

V teoretickej časti mojej práce sa zameriam na spracovanie dostupnej literatúry ohľadne umiestňovania maloobchodných predajní do nákupných centier a literatúry o živote členov rodiny Baťa a ich rodinnej firme, ktorá sa postupom času rozšírila do celého sveta.

V praktickej časti práce charakterizujem aktuálne postavenie firmy Baťa, rozloženie predajní a vypracujem analýzu umiestnenia predajne v rôznych nákupných centrách po celom Slovensku v závislosti od spádovej oblasti.

V závere mojej bakalárskej práce vyhodnotím najvhodnejšie nákupné centrum a odporučím umiestnenie novej maloobchodnej prevádzky firmy Baťa, a.s.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 MALOOBCHOD

Maloobchodom rozumieme činnosti spojené s predajom tovaru a poskytovaním služieb konečnému spotrebiteľovi pre jeho osobnú spotrebu. Maloobchodným predajom sa zaoberajú okrem maloobchodu aj výrobcovia – podnikové predajne. V niektorých prípadoch aj veľkoobchodné organizácie. Do maloobchodného predaja zahŕňame aj svojim významom stále rastúci priamy marketing, pri ktorom sa predaj uskutočňuje mimo predajných priestorov maloobchodu. (Soukalová, 2004, s. 54)

S maloobchodným predajom súvisí i poskytovanie služieb. Najväčší rozsah týchto služieb obvykle ponúkajú tradičné obchodné domy a špecializované obchody. Jedná sa o služby spojené s odborným poradenstvom a pomocou pri nákupe poskytované plne kvalifikovaným personálom. Medzi služby však patrí aj bezplatný dovoz domov, predaj na úver, inštalácia zakúpeného tovaru, možnosť vrátenia tovaru. (Soukalová, 2004, s. 54)

Maloobchod môžeme charakterizovať ako oblasť neustálych zmien. Stále sa prispôbuje meniacim sa potrebám a prániam zákazníkov. Ide tu o silno konkurenčné prostredie. Zmeny, ku ktorým na trhu dochádza umožňujú ľahký vstup novej konkurencie do maloobchodného predaja. (Soukalová, 2004, s. 54)

Prináša však aj časté neúspechy predajných jednotiek, ktoré sa týmto zmenám rýchlo neprispôbia. Preto je v maloobchode samozrejmá pružnosť na všetky zmeny, ku ktorým dochádza. Zároveň musia maloobchodné firmy zvažovať všetky časti takzvaného maloobchodného mixu pri tvorbe predajnej stratégie. (Soukalová, 2004, s. 54)

V globalizujúcej ekonomike sa stále lepšie darí malým pružným podnikom spojených do rôzne štruktúrovaných sietí spolupráce. Malé predajne majú nesporné prednosti. Umožňujú zákazníkom lepší prístup a v predajniach ľahšiu orientáciu pri vyhľadávaní tovarov. Ukazuje sa, že zákazník potrebuje široký výber v druhoch tovarov a nie nekonečné rady tovarov jedného druhu. Pokiaľ je sieť malých predajní dobre zorganizovaná, môže využívať lacnejšie dodávky plne naložených nákladných automobilov, rovnako, ako veľké predajne. Prepojené predajne môžu takisto znížiť náklady na personál, zamestnancov a zásoby. Nie je totiž drahé presunúť tovar, alebo zamestnancov medzi predajňami vzdialenými len niekoľko kilometrov od seba. (Záboj, 2011, s. 45)

1.1 Úloha maloobchodu v marketingovom systéme

Maloobchod predáva tovar alebo služby zákazníkom a uspokojuje tak ich potreby, alebo potreby ich domácností. Činnosť maloobchodu sa líši od predaja tovaru pre výrobnú spotrebu, ktorej hlavným cieľom je marketing tovaru a služieb určených pre obchod, vládu, neziskové organizácie a iné. Tento tovar a služby sú určené pre vlastnú spotrebu uvedených organizácií, nevyhnutnou k realizácii ich podnikateľskej činnosti. (Burstiner, 1991, s. 17)

Maloobchodná činnosť sa líši od výroby, ktorá zdôrazňuje výrobný proces. Výrobcovia väčšinou predávajú svoj tovar prostredníctvom sprostredkovateľov jednotlivcov a firiem, zaoberajúcich sa tzv. distribučnou činnosťou, maloobchodom a veľkoobchodom. Na rozdiel od maloobchodu, veľkoobchod nakupuje tovar vo veľkom množstve od výrobcov a predáva ho ďalej v menších množstvách obchodným a iným maloobchodným spoločnostiam. (Burstiner, 1991, s. 17)

1.2 Maloobchodný proces

Maloobchodný proces pozostáva z mnohých oblastí činností, ako napríklad:

- Nákup tovaru k ďalšiemu predaju spotrebiteľom,
- Predaj a podpora predaja tovaru,
- Preprava tovaru,
- Prevzatie podnikateľského rizika,
- Finančné operácie,
- Získavanie informácií pre proces rozhodovania,
- Poskytovanie informácií zákazníkom. (Burstiner, 1991, s. 17)

1.3 Maloobchodný cyklus

Profesor Malcolm P. McNair z Harvardskej univerzity vytvoril teóriu maloobchodného cyklu, ktorá popisuje chovanie nových druhov maloobchodných inštitúcií. Je pravidlom, že nový maloobchodný podnikateľ sa najskôr snaží získať pevné postavenie na vysoko konkurenčnom trhu. Zavádza rôzne druhy operácií, pri ktorých dosahuje nízke náklady spolu s nízkym obchodným rozpätím. Ponuka služieb je obmedzená a existuje snaha

udržať hrubé obchodné rozpätie menšie, ako je celoštátny priemer. V snahe vyrovnat' sa konkurencií maloobchodník rozširuje sortiment, investuje do vybavenia a reklamy. V dôsledku toho jeho náklady rýchlo rastú. Pretože sa zvyšujú náklady, spoločnosť je nútená zvýšiť svoje maloobchodné ceny. Na trhu vzniká priestor, aby sa tu objavil nový maloobchodník so statusom začiatočníka a nižšími cenami. Začína nový cyklus. (Burstiner, 1991, s. 22)

1.4 Typy maloobchodov

Maloobchodný predaj rozlišujeme:

- A) Maloobchodný predaj v predajniach,
- B) Predaj bez maloobchodných prevádzkarní,
- C) Maloobchodné organizácie.

1.4.1 Maloobchodný predaj v predajniach

- Špecializovaný obchod ponúka úzky súbor produktov s hlbokým sortimentom v rámci produktového radu.
- Obchodný dom ponúka široký sortiment niekoľkých produktových radov, spravidla konferencie nábytku a potrieb pre domácnosť. Najznámejšími typmi maloobchodov sú obchodné domy.
- Supermarket je veľká samoobslužná predajňa, ktorá sa špecializuje na predaj tovaru častej potreby, ako sú potraviny, textilné výrobky a potreby pre domácnosť.
- Obchod so zmiešaným tovarom.
- Diskontný obchod.
- Obchod so zľavneným tovarom.
- Veľkopredajňa (nákupné centrum)
- Výstavná sieň katalógového predaja.

1.4.1.1 Kategorie maloobchodov

Maloobchody pre väčšinu druhov tovaru môžeme rozdeliť na štyri kategórie podľa úrovne a rozsahu poskytovaných služieb:

- Maloobchod so samoobsluhou,
- Maloobchod s vlastným výberom,
- Maloobchod s obmedzeným rozsahom služieb,
- Maloobchod s plným rozsahom služieb.

1.4.2 Predaj bez maloobchodných prevádzok

Aj keď sa väčšina tovaru a služieb predáva v predajniach, stále rýchlejšie sa rozvíja obchodovanie bez predajní, dokonca rýchlejšie než predaj v predajniach. V dnešnej dobe tento predaj predstavuje 12% z celkového predaja a tento podiel stále stúpa.

1.4.3 Maloobchodné organizácie

Maloobchodné organizácie sa vyznačujú ekonomickejšou veľkosťou a tým aj väčšou nákupnou silou, širším výberom značiek a lepšie vyškolenými predajcami. Existuje päť hlavných typov maloobchodných organizácií:

- Obchodné spoločnosti,
- Dobrovoľné združenia obchodníkov,
- Družstvá obchodníkov,
- Družstvá spotrebiteľov,
- Maloobchody zriadené na báze frančízy a obchodné konglomeráty. (Maloobchod, 2012)

1.5 Maloobchod na Slovensku

Kedysi maloobchodné prevádzky roztrúsené po celej obci sa dnes presúvajú do stále viac rozšírených veľkých obchodných centier. Vytvárajú sa tu reťazce zahraničných investorov, ktorí si vytvárajú gigantické obchodné celky, kde zákazník nájde všetko pod jednou strechou. Zväčšujúci sa počet obchodných centier zvyšuje i konkurenčný boj o zákazníka.

Preto sa majitelia snažia upútať stále viac potenciálnych zákazníkov zaujímavejším dizajnom interiéru obchodných centier, organizovaním malých koncertov, sobotných popoludní pre deti, tematických výstav a ďalších iných akcií vo svojich pasážach. (vlastné spracovanie)



Obrázok 1: Interiér obchodného centra Mirage (Mirage, 2012)

Aj veľká sieť 27 obchodov spoločnosti Baťa sa z väčšej časti nachádza práve v týchto veľkých obchodných centrách, ako napríklad: Max, Aupark, Stop.Shop, Europa, Mirage...

Súčasný trend je vytvárať pohodlie pre zákazníkov a vytvárať ešte väčšie zoskupenia maloobchodných predajní. Budúcnosť samostatných maloobchodných predajní je ohrozená. (vlastné spracovanie)

2 SIETE OBCHODOV

Existujú organizácie, ktoré vlastnia a riadia dve, alebo viac odbytových jednotiek, v ktorých ponúkajú v zásade rovnaký tovar. Jednotlivé obchody sú si navzájom podobné. Vonkajší dizajn obchodu, názov, vnútorné usporiadanie a vybavenie bývajú navzájom presnou kópiou. Využíva sa taktiež rovnaký systém riadenia prevádzky obchodu. Často sa uplatňuje silná administratívna kontrola. Riadenie a nákup tovaru riadi centrála. (Burstiner, 1991, s. 72)

2.1 Výhody obchodných sietí

Hlavnou výhodou tohto usporiadania je jeho nákupná sila. Vzhľadom na to, že spoločnosť môže nakupovať množstvo tovaru pre viac svojich odbytových jednotiek môže získať lepšie ceny a výhodnejšie podmienky než malí maloobchodníci. Siete obchodov môžu presúvať nadmerné zásoby tovaru z jedného obchodu do inej jednotky, ktorá ich môže predat' rýchlejšie. Taktiež si obchodné siete môžu dovoliť zaplatiť najlepšie manažérske talenty, špecialistov v daných oblastiach a expertov na reklamu a propagáciu, disponujú finančnými prostriedkami na výskum trhu, testovanie výrobkov a služieb, rôzne experimenty v oblasti maloobchodných cien tovarov. Náklady na reklamu je možné rozložiť na celú obchodnú sieť, to znamená, že len malá časť nákladov spoločnosti pripadá na jednu maloobchodnú jednotku. (Burstiner, 1991, s. 72)

2.2 Nevýhody obchodných sietí

Vlastníci obchodných sietí sa stretávajú taktiež s určitými nevýhodami. Častým problémom je nízka prispôbivosť v dôsledku toho, že jednotky sú riadené centralizovane. Zmena v systéme, alebo v pracovnom postupe je uskutočňovaná pomaly a môže dôjsť k zhoršeniu internej komunikácie v celej spoločnosti. Jednotlivé obchodné jednotky nemusia vždy reagovať rýchlo na akcie miestneho konkurenta. Podstatné je zaistenie schopných pracovníkov, ktorí dokážu obsadiť voľné miesta v spoločnosti. Preto je potrebné venovať pozornosť ich výcviku a vývoju. Riadenie a motivácia pracovníkov vyžaduje efektívnu kontrolu. (Burstiner, 1991, s. 72)

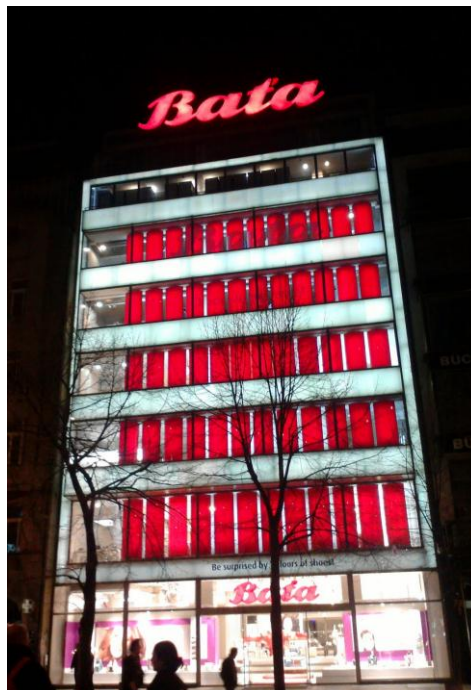
2.3 Druhy obchodných sietí

Obchodné siete dnes dominujú podstatnej časti odvetvia maloobchodu. Existujú malé miestne siete, regionálne firmy, celoštátne spoločnosti a i medzinárodné. (Burstiner, 1991, s. 72-73)

Medzi najznámejších vlastníkov sietí predajní s obuvou u nás okrem Baťa patria Deichmann, John Garfield a Humanic. (vlastné spracovanie)

2.4 Sieť predajní Baťa

Spoločnosť Baťa a.s. je najväčším predajcom obuvi v ČR a SR. Jej sieť v Českej republike tvorí skoro stovka predajní Baťa v centrách miest a v nákupných centrách. Na Slovensku predajne Baťa nájdeme vo všetkých väčších mestách a úspešných nákupných centrách. Cieľom firmy Baťa je vybudovať pre svojich zákazníkov prvotriedne pohodlie moderného, trendového dizajnu, ktoré sa týka ako usporiadania predajní, tak i poskytovania služieb. Výsadné postavenie medzi predajňami má obchod na Václavskom námestí v Prahe, pretože je to najväčší obchodný dom firmy Baťa v Európe. (Baťa.sk, ©2013)



Obrázok 2: Predajňa Baťa, a.s. na Václavskom námestí v Prahe (Baťa.cz, ©2013)

3 UMIESTNENIE PREDAJNEJ JEDNOTKY

Pre väčšinu druhov maloobchodov je správne umiestnenie často jediným najpodstatnejším faktorom podnikateľského úspechu. Pojem „správne umiestnenie“ znamená, že toto umiestnenie je vo výbornom súlade s ponukou firmy, potrebami a prániami zákazníkov. (Burstiner, 1991, s. 306)

Pri hľadaní správneho umiestnenia sa väčšina maloobchodníkov spolieha skôr na intuíciu ako na premyslené štúdie. Dokonca mnohí hľadajú také umiestnenie predajne, ktoré je blízko ich bydliska alebo oblasti, kam by sa radi nasťahovali. Mnohí však uvažujú o frekvencii pohybu osôb - možných zákazníkov na vytipovanom mieste. S týmito informáciami sú schopní odhadnúť výšku tržieb, ktoré je možné na danom mieste dosiahnuť. (Burstiner, 1991, s. 306)

Niektorí používajú metódu dotazníkového šetrenia, kedy od okoloidúcich zisťujú, či budú nakupovať také tovary, aké im predajňa poskytne. (Burstiner, 1991, s. 306)

Obchodné domy a obchodné reťazce pristupujú k problematike umiestnenia omnoho rozumnejšie a rozvážnejšie. Veľa takýchto spoločností vytvorilo prísne kritéria a vhodné nástroje pre hodnotenie vhodného umiestnenia. Niektoré využívajú počítačové modely s veľkým množstvom faktorov súvisiacich s problémom umiestnenia. (Burstiner, 1991, s. 306)

3.1 Rozhodovanie o umiestnení predajne

Prevádzkovatelia maloobchodných predajní si môžu vybrať, kde umiestnia svoje predajne:

- Centrá obchodu,
- Regionálne obchodné centrá,
- Miestne nákupné strediská,
- Obchodné domy.

Prevádzkovateľ maloobchodnej predajne musí zvážiť vzťahy medzi vzdialenosťami a výškou nájomného a na základe toho musí vybrať najvýhodnejšie umiestnenie prevádzky. Prevádzkovatelia maloobchodných predajní môžu efektívnosť jednotlivých prevádzok hodnotiť podľa nasledujúcich štyroch kritérií:

- Priemerný počet ľudí, ktorí každý deň prejdú okolo obchodu.
- Z toho percento tých, ktorí vstúpia dnu.
- Z tých, ktorí vstúpili do vnútra, percento tých, ktorí si niečo kúpili.
- Priemerná hodnota nákupu.

(Marketingové rozhodovanie..., 2012)

3.2 Hodnotenie obchodných oblastí

Obchodná oblasť je priestor, z ktorého obchod čerpá väčšinu svojich zákazníkov. Každý obchod má svoju vlastnú obchodnú spádovú oblasť v priestore, ktorý ju obklopuje. Smerom od centra môže byť každá obchodná spádová oblasť rozdelená na niekoľko zón. Viac než polovica zákazníkov obchodnej oblasti prichádza spravidla z najbližšej zóny. Ďalšiu štvrtinu čerpá obchod zo sekundárnej oblasti a zanedbateľné percento zákazníkov pochádza z najvzdialenejších miest od centra obchodnej lokality. (Burstiner, 1991, s. 313)

3.3 Rozsah obchodných spádových oblastí

Je zrejmé, že čím bližšie predajnej jednotky žije alebo pracuje zákazník, tým bude pravdepodobnosť, že bude nakupovať v tomto obchode väčšia. Čím viac sú zákazníci od tohto miesta vzdialení, tým menej budú predajňu navštevovať. Pri posudzovaní najvhodnejšej lokality pre predajňu sa maloobchodná firma najskôr snaží určiť pravdepodobnú veľkosť svojej obchodnej oblasti. Po tom sa pokúsi získať, čo najviac informácií o spotrebiteľoch v danej oblasti. (Burstiner, 1991, s. 315)

Dôležitú úlohu hrá geografia. Údolie, rieka, kopec, jazero, park a iné typografické rysy sa môžu stretávať s bežnou prevádzkou. Hlavná cesta, nadúrovňová križovatka alebo železnica môžu taktiež vyradiť jednu, alebo viac častí teritória, ktoré by inak spadalo do obchodnej oblasti obchodu. (Burstiner, 1991, s. 315)

Všeobecne platí, že čím väčší je obchod, tým väčšia je nákupná spádová oblasť. Veľkosť nákupnej spádovej oblasti taktiež závisí na druhu tovaru ponúkaného v predajni. (Burstiner, 1991, s. 315)

3.4 Gravitačné a negravitačné modely

3.4.1 Gravitačné modely a ich využitie pri hodnotení obchodných spádových oblastí

William J. Reilly vyjadril v 20. rokoch paralelu medzi zákonom o gravitácii sira Isaaca Newtona a schopnosti miest priťahovať zákazníkov. Newton hovorí, že čím väčšie je teleso, tým silnejšou silou je priťahované. Reilly doložil, že príťažlivá sila miest pramení z interakcie dvoch premenných: populácie a vzdialenosti. Čím ďalej od mesta je zákazník, tým je menšia pravdepodobnosť, že tam bude dochádzať za nákupmi. V štyridsiatych rokoch túto rovnicu modifikoval Paul D. Converse rovnicou zlomového bodu, ktorej cieľom je určiť zlomový bod v rozhodovaní zákazníkov medzi dvoma nákupnými miestami. (Burstiner, 1991, s. 318)

3.4.2 Negravitačné modely

Maloobchodníci sa väčšinou spoliehajú na jednoduchšie kritické metódy. Tieto do značnej miery závisia na demografických údajoch a často aj na zozname faktorov, ktoré sú považované vedením podniku za dôležité. Avšak na problémy umiestnenia sa dá príležitostne aplikovať veda o riadení. Vývoj rôznych typov rozhodovacích modelov si už vyžiadal množstvo práce. Jeden z modelov dokáže napríklad predpovedať ročné tržby pre značný počet lokalít. Iný pomáha riešiť problémy umiestnenia siete predajní. (Burstiner, 1991, s. 318)

3.5 Vyhľadávanie a hodnotenie nových miest

Pri vyhľadávaní umiestnenia predajní sa predpokladá, že management maloobchodu posudzuje cirkuláciu cestnej premávky v meste. Podľa jedného analytika je možné maloobchodné lokality rozdeliť do piatich rôznych skupín:

1. Interné – vo vnútri centrálného obchodného obvodu.
2. Anaxiálne – pozdĺž hlavných tried vedúcich z centrálného obchodného obvodu.
3. Stredové – v mieste, kde sa stretávajú dve alebo viac hlavných ulíc.
4. Periférne – na vonkajšom okraji obce.
5. Externé – blízko rušnej cesty spájajúcej obce. (Burstiner, 1991, s. 318)

3.6 Informačné zdroje využívané pri analýze umiestnenia

Maloobchodníci čerpajú informácie z rôznych prameňov. Štatistický úrad Slovenskej republiky vydáva rôzne štatistické prehľady, ako sú napríklad aj podnikateľské štatistiky. (vlastná tvorba)

Firma, ktorá sa zaujíma o určitú lokalitu môže získať od štatistického úradu charakteristiku príslušnej mestskej časti. Z tohto je možné odvodiť ako grafický, tak i názorný popis populácie sídliacej v obchodnej oblasti, kde sa nový obchod chce usadiť. (Burstiner, 1991, s. 320)

3.7 Faktory ovplyvňujúce hodnotenie lokality

Eventuálny úspech alebo zlyhanie každej lokality ovplyvňuje mnoho interných faktorov a manažérskych rozhodnutí. Posudzuje sa napríklad atraktivita priechlia obchodu, vnútorné zariadenie a výzdoba predajne, kvalita poskytovaných služieb a tovaru, cenová politika, poskytovanie úveru a vybavovanie reklamácií. Všetky tieto faktory zlepšujú image obchodu a rozširuje jeho obchodnú oblasť. To isté platí o reklame a iných propagačných aktivitách. Nákupné oblasti v sebe nesú vlastnosti vytvárajúce image obchodu, ako napríklad:

1. Sortiment: počet rôznych obchodov v oblasti, kvalita predajní, kvalita tovaru a služieb, ponuka špeciálnych akcií a pod.
2. Vybavenosť: celkové rozmiestnenie predajných jednotiek, parkovacie miesta, možnosť občerstvenia a pod.
3. Vzťah k trhu: celková úroveň cien, zamestnanci predajne a ďalšie.

Pre maloobchodné predajne sú dôležité aj externé faktory týkajú sa prístupu k danému priestoru, vzájomnej zlučiteľnosti susediacich obchodov, konkurencie, otváracej doby v obchode.

Pri hľadaní dobrej lokality skúma maloobchodník tri úrovne:

- Mesto alebo obec, kde má byť obchod umiestnený,
- Okolie obchodu,
- Miesto samé. (Burstiner, 1991, s. 322)

3.8 Faktory ovplyvňujúce umiestnenie predajne vo väčšej obci

Rozhodnutie o umiestnení obchodu je veľmi závažné. V stávke je značná dlhodobá finančná prosperita maloobchodníka. Dôležité je zvážiť najskôr potenciálne výhody vo svetle nutných nákladov. Väčšina maloobchodníkov pri svojich požiadavkách na umiestnenie venuje pozornosť trom súborom premenných týkajúcich sa daného miesta:

- Charakteristika populácie:
 - Rozdelenie vekových skupín, úroveň vzdelania, pomer vlastníkov domov k nájomcom, miera populačného rastu, pohlavie, spoločenská trieda.
- Ekonomické faktory,
 - Dostupná pracovná sila, disponibilné príjmy obyvateľstva, rozdelenie kúpnej sily, miera zamestnanosti/ nezamestnanosti, daňové zaťaženie, druhy podnikov v meste.
- Faktory prispievajúce ku kvalite života ľudí pracujúcich alebo žijúcich v danej oblasti.
 - Dostupnosť verejnej dopravy, podnebie, záujmové skupiny, kostoly, verejné školy, parky a iné rekreačné oblasti, ulice a cesty, kvalita policajných a protipožiarnych služieb, nemocnica, divadlá a kultúra. (Burstiner, 1991, s. 322- 324)

3.9 Okolie obchodu a miesto samé

Maloobchodníci musia taktiež študovať okolie obchodu a miesto, kde má obchod stáť. Medzi faktory, ktoré si zaslúžia pozornosť patria:

- Celková príťažlivosť mesta,
- Veľkosť obchodnej oblasti,
- Dostatočné parkovacie priestory,
- Premávka v okolí,
- Počet, veľkosť a kvalita predajných jednotiek, ktoré ponúkajú konkurenčný tovar,

- Miestne predpisy a regulácie.

Pokiaľ ide o miesto, je nutné skontrolovať nasledujúce faktory:

- Prístup k priestorom,
- Umiestnenie na rušnejšej strane ulice,
- Zlučiteľnosť so susediacimi obchodmi,
- Stav budovy a priečelie obchodu,
- Náklady – na výstavbu, nájom/ kúpu, renováciu,
- Kvantita (kvalita) okoloidúcich,
- Predajný potenciál lokality. (Burstiner, 1991, s. 324)

3.10 Ako získať predajnú jednotku

Maloobchodná firma si môže zvoliť jeden z troch spôsobov získania predajnej jednotky.

1. Zakúpiť miesto, na ktorom postaví novú budovu.
2. Kúpiť už existujúcu budovu, alebo priestory.
3. Môže si prenajať priestory od vlastníka nehnuteľnosti. (Burstiner, 1991, s. 326)

3.10.1 Výstavba obchodu

Ak nemáte problém s financiami, je najlepším spôsobom kúpa pozemku a výstavba novej predajnej budovy. Budovu je možné navrhnuť podľa potrieb spoločnosti. Maloobchodník si túto pozíciu môže udržať bez obáv zo zvýšenia nájomného, alebo že lokalitu stratí v prospech iného nájomníka. Sú tu aj ďalšie výhody – značná výška odpisov znižuje daň z príjmov, ak sa nachádza spoločnosť vo finančných problémoch, môže nehnuteľnosť zaťažiť hypotékou. Firma môže ponúkať akýkoľvek sortiment tovaru bez toho, aby bola obmedzovaná vlastníkom nehnuteľnosti. (Burstiner, 1991, s. 326)

Vlastníctvo nehnuteľnosti má i svoje nevýhody. Zo spomenutých spôsobov získania predajnej jednotky vyžaduje najväčšie kapitálové investície. Podstatná je časová náročnosť výstavby budovy, počas ktorej by v prípade nájmu mohol vykonávať obchodnú činnosť.

Je nutné získať stavebné povolenie. Ako vlastník nehnuteľnosti podlieha dani z nehnuteľnosti, platia sa rôzne druhy poistenia a je nutné udržiavať budovu (rekonštrukcie). (Burstiner, 1991, s. 326)

3.10.2 Kúpa obchodu

Požiadavky na základné investície sú v tomto prípade nižšie ak spoločnosť uzavrie zmluvu o kúpe obchodu, kde doposiaľ sídlil iný, často podobný druh maloobchodu. Väčšina týchto prípadov má obdobné výhody a nevýhody ako nová výstavba. Často býva nutná rozsiahla renovácia a modernizácia budovy. Niekedy sa môže stať, že priestor pre nového maloobchodníka je príliš malý alebo príliš veľký. Určitou výhodou sú údaje o tom, aké výsledky daná lokalita dosahovala za predchádzajúceho majiteľa. (Burstiner, 1991, s. 327)

3.10.3 Prenájom obchodu

Najmenej nákladnou a najviac obtiažnou cestou je prenájom prázdneho obchodu od vlastníka budovy. Je takisto najrýchlejším spôsobom, ako vstúpiť do lokality a začať predávať tovar. Ak si dokáže nájomca dohodnúť priaznivú výšku nájomného, je možné vstupnú investíciu obmedziť na novú výzdobu interiéru, inštaláciu zariadenia a zásobenie predajne tovarom. V niektorých prípadoch je nutná rekonštrukcia, zavedenie nového osvetlenia, klimatizácie, vykurovania atď. Nájomom sa spoločnosť vyhýba plateniu dane z nehnuteľnosti, údržbu prenecháva majiteľovi. Na druhej strane spoločnosť nevlastní žiadnu nehnuteľnosť, čo vylučuje dlhodobé finančné výnosy z nehnuteľnosti. Ako náhle nájomná zmluva vyprší, je tu nebezpečenstvo podstatného zvýšenia nájomného. Do úvahy prichádza aj neobnovenie nájomnej zmluvy. Majiteľ môže taktiež chcieť nahradiť súčasného nájomníka iným nájomníkom. Takto sa maloobchodník musí vzdať miesta, kde si za dlhú dobu vybudoval lojálnu klientelu. (Burstiner, 1991, s. 327)

4 HISTÓRIA RODINY BAŤA

4.1 Tomáš Baťa

Tomáš Baťa pochádzal z rodiny obuvníkov. Spolu s jedenástimi súrodencami pracoval už ako malý chlapec v rodinnej dielni. Bol energický a podnikavý. Už ako 6-ročný vyrábala miniatúry topánok. Pri intenzívnej práci vyrobil 1 pár za deň a predal ho za 20 grajciarov. Vo svojich pätnástich rokoch odišiel Tomáš do Viedne. Od svojej sestry si požičal 30 zlatých a začal podnikat' – vyrábala papuče. Nanešťastie nepoznal dobre miestny trh ani jazyk a jeho podnikanie nebolo úspešné. Tu pochopil, že predaj je dôležitejší ako výroba a preto po jeho návrate z Viedne pracoval pre otca ako obchodný cestujúci k získavaniu objednávok. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

V roku 1894 založil živnosť spoločne s bratom Antonínom a sestrou Annou. Antonín ju prihlásil na svoje meno, pretože Tomáš ešte nebol plnoletý. Ako kapitál použili súrodenci dedičstvo po matke v hodnote 800 zlatých. Firma sa najskôr zmietala v krízach a jej dlhy narastali, no Tomáš prišiel na to, že z problémov ich môže dostať mechanizácia výroby. Investícia do strojov sa vyplatila a stav hospodárenia súrodencov Baťových bol po roku 8000 zlatých. V roku 1897 došlo ku skutočnému obratu vo vývoji firmy. Tomáš Baťa prišiel na trh s novým typom obuvi, tzv. Baťovkou, v ktorej nahradil koženú časť lacným plátnom. Plátenné Baťovky sa hneď stali módnym hitom s nízkou cenou. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

V roku 1912 si zobral za ženu Máriu Menčíkovú, dcéru gestora cisárskej knižnice. Tomáš, ale žiadal, aby Mária podpísala manželskú zmluvu, že manželstvo bude rozvedené v prípade, že Mária mu nedá deti. Ona súhlasila a porodila mu vytúženého dediča Tomáša Jana, ktorý bol nazývaný Tomík. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

V roku 1914, po vypuknutí 1.svetovej vojny sa Tomáš Baťa uchádzal o vojenskú objednávku topánok vo Viedni. Túto objednávku získal a to v počte 50 tisíc párov topánok, čím došlo k tomu, že počet jeho zamestnancov sa strojnásobil a i tak mu ostalo niekoľko tisíc párov, ktoré mohol rozdeliť medzi všetkých výrobcov v Zlíne, aby ich robotníci nemuseli narukovať. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

Po vojne došlo k recesii a panovala všeobecná kríza. V tej dobe Tomáš Baťa pristúpil ku psychologickému opatreniu, ktoré je dodnes známe ako „Baťovská cena“ a teda cena

končiaca číslom 9. Druhým krokom Tomáša Baťa bolo zníženie cien o 50% dňa 1.9.1922 so sloganom: „*Baťa drtí drahotu.*“ Chcel vyprázdniť sklady a to sa mu aj podarilo. Za jediný deň predal celkom 99 tisíc párov topánok za 8,1 miliónov korún. Z tohto zisku zaplatil dlhy, vymanil sa z finančnej závislosti na bankách a porazil konkurenciu. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

V rokoch 1904 a 1919 sa Tomáš Baťa vzdal svojho vedúceho postu a odišiel do Ameriky, kde sa zamestnal ako robotník vo firmách s cieľom zoznámiť sa so systémom americkej hromadnej výroby. Najskôr pracoval v Lynne, v stredu obuvníckeho priemyslu a potom si poznatky odniesol aj z Fordovej automobilky, kde sa zoznámil s pásovou výrobou. V roku 1927 prispôbil pásovú výrobu áut potrebám svojej továrne. Ako prvý zavádza pásovú výrobu topánok. Jeho robotníci podávajú maximálne výkony v minimálnom čase. Tomáš Baťa rozdelil továreň na samostatné jednotky, čím zvýšil zodpovednosť zamestnancov za výsledky ich práce. Každá dielňa mala samostatné účtovníctvo, kupovala od dielne predchádzajúcej a predávala dielni nasledujúcej. Zamestnanci sa podieľajú na zisku. Tento systém zvyšuje rýchlosť i kvalitu výrobkov. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

Baťov výrobný systém sa rýchlo zabehol a fungoval skvele. Tomáš Baťa sa preto mohol zamerať na sociálny rozmer. Nechal postaviť veľkú nemocnicu, obchody, športové a kultúrne zariadenia. Zahájil i stavbu štvrtí domov pre zamestnancov. Mnohí pochádzali z najchudobnejších vrstiev. Jeho manželka Mária obchádzala domovy zamestnancov a dávala im cenné rady. Takisto sa rada venovala deťom zamestnancov, keďže Tomík bol ich jediný dieťa a ďalšie mať už nemohli. Mária organizovala letné tábory pre deti zamestnancov a pomáhala rodinám v ťažkostiach. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

V roku 1925 je zahájená Baťova škola práce pre mladých mužov. Chcel vytvoriť systém nástupcov a spolupracovníkov. O 4 roky neskôr založil i BŠP pre mladé ženy. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

Kríza v roku 1929 mala za následok zriadenie colných bariér. Tým pádom bol zablokovaný odbyt obuvi do zahraničia. Tomáš Baťa sa ale vydal do Švajčiarska, kde založil medzinárodnú holdingovú spoločnosť. Keď nemohol vyvážať obuv, tak bude vyvážať tovar. Bola zahájená stavba niekoľkých filiálok vo Švajčiarsku, Holandsku, Juhoslávií a Francúzsku. Všetky závody si boli veľmi podobné – Baťa vyvážal svoj model do celého sveta. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

V roku 1931 sa Tomáš Baťa vydal na svoju najdlhšiu pracovnú cestu. Precestoval Blízky východ a dostal sa až do Indie, kde založil závody, aby sa tu vyrábala obuv pre miestny trh. Riadenie týchto závodov dostali na starosť Baťovi mladí muži – absolventi BŠP. Po návrate do Zlína sa stal Tomáš Baťa hrdinom. Podarilo sa mu prekonať krízu a jeho podnik sa stal medzinárodným impériom. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

12.7.1932 Tomáš Baťa tragicky zahynul pri havárii svojho súkromného lietadla. Vedenie firmy prebral jeho nevlastný brat Jan Antonín Baťa. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

4.1.1 Jan Antonín Baťa

Jan Antonín Baťa obklopený zohraným tímom vedúcich pokračuje v bratovom diele. Založil niekoľko odborných škôl, výskumný ústav, dom kultúry a filmové ateliéry. V ateliéroch sa tvorili hlavne baťovské reklamy, ale aj dokumentárne, hrané, či animované filmy. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

V roku 1938 mala už firma Baťa viac ako 65 tisíc zamestnancov a Ján A. Baťa zriaďoval po celom svete nové a nové pobočky, kde posielal celé tímy zamestnancov. Pred vypuknutím 2.svetovej vojny nechal Ján A. Baťa postaviť sídlo spoločnosti, hypermodernú výškovú budovu, dnes známu ako 21.budovu, či Baťov mrakodrap. Bola v nej i jeho pojazdná kancelária vo výťahu, v ktorej sa premiestňoval z poschodia na poschodie a sledoval dianie vo firme. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

V roku 1940 bola založená Baťa Shoe Organisation v Kanade, v Torronte.

Po vypuknutí vojny a obsadení nemeckými vojskami sa Ján A. Baťa usídlil v Spojených štátoch a vedenie spoločnosti nechal na riaditeľoch. Neskôr sa presťahoval aj s rodinou do Brazílie. Hneď po vojne sú Baťove závody prevedené do vlastníctva štátu za pomoci znárodňovacieho dekrétu. Názov firmy bol zmenený na Baťa n.p. Zlín a po odsúdení Jána Antonína Baťu za zločiny proti štátu v dobe zvýšeného ohrozenia Československej republiky, konkrétne za kolaboráciu s fašistami sa názov zmenil na: Svit n.p. Gottwaldov.

Ján Antonín Baťa zomrel v roku 1966. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

4.1.2 Tomáš Baťa, Tomík

Tomík sa po odsúdení Jána Antonína Baťu snažil získať závody späť. Podarilo sa mu stať sa znovu šéfom spoločnosti, no tento boj ho stál nielen veľa síl, ale i peňazí, pretože

na prípade pracoval celý tím právnikov a súdny proces bol zdĺhavý. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

Rád expandoval po celom svete a v každej krajine, kde to bolo možné postavil nový závod. Vedel, že okamžitý zisk nie je to najdôležitejšie, pretože to bolo v dobe stáleho ekonomického rastu. Bol si istý, že pokiaľ poskytne ľuďom dobré služby, tak profit sa dostaví automaticky. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

Vo svojich sedemdesiatich rokoch sa vzdal vedúcej funkcie v organizácii a jeho rolu prevzal jeho syn Thomas George Bata. Od tejto doby sa Tomík venoval verejnej činnosti. Pôbil ako predseda Komisie pre nadnárodné podniky pre OSN, vo výbore pre rozvoj obchodu pri OECD, v Medzinárodnej finančnej federácii (ICF) a bol riaditeľom Medzinárodnej obchodnej rady pre Kanadu. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

V decembri roku 1989 prišiel Tomík aj so svojou ženou Sonjou Bata do Československa, čo bolo prvýkrát od roku 1946. Rodine Tomáša Baťu bola prinavrátená rodinná vila v Zlíne. Vila bola následne zrekonštruovaná vo výške 35 miliónov korún. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

4.1.3 Thomas George Bata

Thomas George Bata musel tiež čeliť prekážkam. Začalo sa to rozšírením konkurencie zo západu v podobe značkovej obuvi. Ak chcela firma stále napredovať, tak sa musel zmeniť celý systém od výroby. Prepásli veľa príležitostí, pretože neodhadli vývoj trhu a takisto sa nedostatočne rýchlo trhu prispôbovali. Za krátky čas sa zrodilo veľa nových značiek, ktoré si uvedomovali, že zákazník žiada veľa rôznych produktov pre rôzne aktivity. Preto už firma nemá v úmysle prepásť žiadne ďalšie príležitosti. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

Za 20 rokov sa toho v obuvníckom odvetní veľa zmenilo. A takisto i v spoločnosti Baťa. Počet zamestnancov celosvetovo klesol na 40 tisíc, v Európe ostali už len 3 menšie továrne, v Afrike klesla výroba o 80% a v Ázii sa menej vyrábalo a viac nakupovalo. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

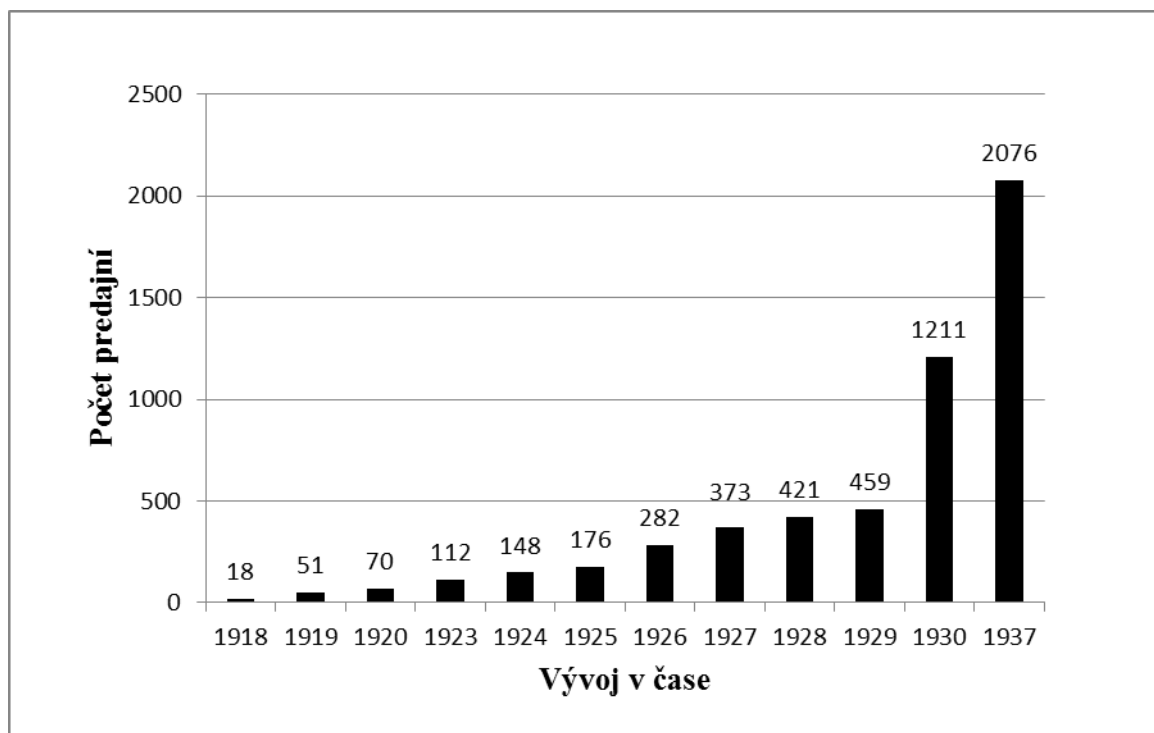
Aby sa aj v budúcnosti predišlo problémom z dôvodu bránenia sa zmenám, tak spoločnosť je síce stále rodinnou firmou, avšak správnej rade poväčšine len predsedajú a rozhodnutia robia členovia rady, ktorí nie sú rodinnými príslušníkmi. Má to tú výhodu, že pokiaľ majú

členovia rodiny tendenciu byť konzervatívny a brániť sa zmenám, ostatní členovia rady im pripomínajú nutnosť rýchlo sa prispôsobovať trhu a prijímať občas veľmi ťažké rozhodnutia. (Lešingrová, 2008, s. 13-18)

4.2 Sieť predajní Baťa

Ako náhle to situácia vo firme Baťa umožnila, začal Tomáš Baťa budovať sieť vlastných predajní. V roku 1917 boli postupne otvárané prvé predajne v Zlíne, Liberci, Prahe, vo Viedni, Budějoviciach, Kladne, Plzni, Brne, Moravskej Ostrave a následne v mnohých ďalších mestách. Obchod firmy Baťa sa vyvíjal veľmi rýchlo. Priebežne boli otvárané nové predajne a počty vlastných predajní sa každoročne zvyšovali. Všetky predajne spadali pod predajné oddelenie. (Lešingrová, 2008, s. 82)

V roku 1938 pracovalo v predajniach firmy Baťa celkom 8000 ľudí, pričom v každej predajni boli priemerne 4 zamestnanci. V menších predajniach bol predpoklad, že v predajni pracuje muž a jeho žena. (Lešingrová, 2008, s. 82)



Obrázok 3: Počet predajní firmy Baťa v rokoch 1918 – 1937 (Lešingrová, 2008, s. 82)

4.2.1 Poskytované služby

Cielenou a efektívnou predajnou službou, ktorú firma Baťa poskytovala, bola reklama. V predajniach boli ponúkané služby súvisiace s obuvou a obúvaním: oprava obuvi i pančúch, vo väčšine predajní boli taktiež pedikúry. (Lešingrová, 2008, s. 83)

4.2.2 Atmosféra predajní

Atmosféru predajne vytvárali predovšetkým jej zamestnanci. Všetci zamestnanci každej predajne absolvovali školenia, v rámci ktorého sa učili aj základom psychológie a predaja. Hlavným heslom bolo: „*Náš zákazník, náš pán*“ a v tomto duchu bolo zamestnancom predajne vštepovaných 6 zásad:

1. Privítať zákazníka,
2. Položiť zákazníkovi otázku,
3. Ponúknuť zákazníkovi obuv,
4. Poskytnúť zákazníkovi pomoc pri výbere skúšobnej obuvi,
5. Vypočítať a oznámiť zákazníkovi cenu,
6. Odporučiť zákazníkovi prostriedky z ošetrovaniu obuvi.

Všetky tieto zásady poskytovali zamestnanci zákazníkovi vždy s úsmevom a maximálnou ochotou. Každý zákazník sa vždy musel bezpodmienečne cítiť ako pán, od vstupu do predajne, až po odchod z predajne. Školenie zamestnancov zaisťovala tzv. škola predavačov. Kurz v tejto škole absolvovali ako vedúci predajní, tak i predavači a vedúci opravární a dokonca aj opravári obuvi. (Lešingrová, 2008, s. 83)

4.2.3 Typy predajní

Predajne boli rôznej veľkosti podľa predpokladaného počtu a okruhu zákazníkov a preto boli organizačne roztriedené do veľkostných typov. Niektoré z celkom 10 veľkostných typov boli ďalej roztriedené na predajne mestské, zmiešané a dedinské. V niektorých dobách mali kúpeľné mestá určitej veľkosti taktiež svoj samostatný typ. Pre takéto rozlišovanie typov predajní boli nasledovné dôvody:

- Typ každej predajne mal svoju kolekciu obuvi, pančúch, drobného tovaru a pneumatík.

- Každá veľkostná skupina mala určitý plán predaja v množstvách a korunách.
- Každý typ predajne mal zhodné štandardy množstiev párov obuvi, alebo iného tovaru na sklade a tým aj štandard zásob v určitej korunovej hodnote.
- Každá veľkostná skupina mala určité štandardy počtu zamestnancov a odstupňované mzdové nároky zamestnancov.
- Výška provízie vedúceho, prípadne zástupcu, aj ďalšieho personálu bola závislá na type predajne. (Lešingrová, 2008, s. 84)

4.2.4 Organizácia riadenia a kontroly predajní

Vedúcim predajne sa mohol stať len ten pracovník, ktorý podniku vopred zložil kauciu. Z hľadiska plošného riadenia boli predajne rozdelené do tzv. rajónov, ktoré riadili rajonisti. Rajóny boli tvorené výhradne podľa dopravných hľadísk, pretože celý rajón bol zásobovaný v jeden určitý deň v týždni. Česká republika bola rozdelená do 10 rajónov, Slovensko a Podkarpatská Rus do 2 rajónov. (Lešingrová, 2008, s. 84)

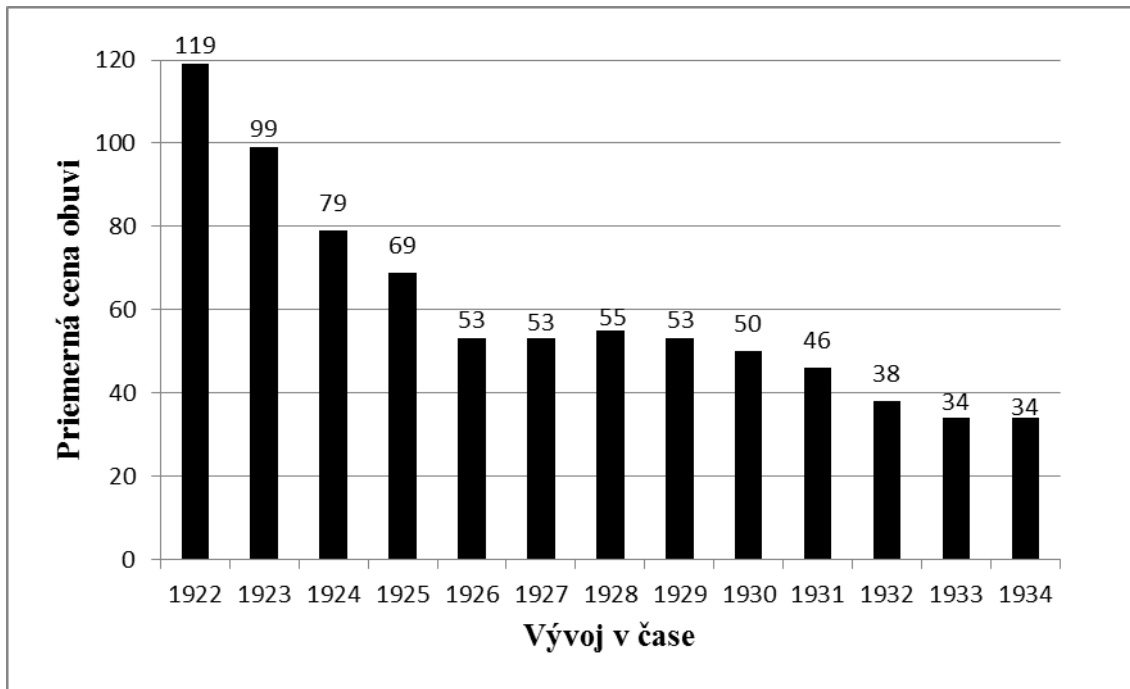
Vnútri rajónov boli predajne zoskupené do tzv. okrskov, na ktorých činnosť dohliadali okrskári. V niektorých prípadoch boli okrskári vedúci najväčšej predajne v danom okrsku. Okrskári kontrolovali kvalitu tovaru v predajniach, stav zásob, reklamu a iné. (Lešingrová, 2008, s. 84)

Predajne boli očíslované takým systémom, aby podľa konštrukcie čísla bolo ihneď jasné, do ktorého rajónu a okrsku patria. (Lešingrová, 2008, s. 84)

4.2.5 Cena obuvi

Súčasťou predajnej kalkulácie bolo stanovenie predajnej ceny jedného modelu. Pracovníci kalkulačného oddelenia vedeli vypočítať náklady na výrobu modelu do najmenších detailov. Do výroby boli zadávané modely, pri ktorých bol predpoklad vysokej predajnosti. Veľké objemy predaja umožňovali kalkulovať ceny vždy pod úroveň konkurencie, pričom zisk z jedného páru obuvi sa pohyboval okolo 25% z výrobných ceny. Pre porovnanie, u konkurencie sa tento zisk pohyboval na úrovni 50%. Cieľom firmy Baťa bolo neustále znižovať ceny a priblížiť sa tak k zákazníkovi. Pri nízkej cene bol zisk na jeden pár obuvi síce nízky, ale vďaka stálemu rastu predaja bol pre firmu v konečnom dôsledku výhodný.

Cenová politika firmy Baťa bola založená na psychologickom pôsobení ceny, ktorá spravidla, od roku 1922, končila cifrou 9. (Lešingrová, 2008, s. 85)



Obrázok 4: Vývoj priemernej ceny obuvi v rokoch 1922 – 1934 (Lešingrová, 2008, s. 85)

4.2.6 Umiestnenie a zásobovanie predajní

Predajne boli zriaďované v osídlených oblastiach, tuzemských a neskôr aj v zahraničných mestách.

Úlohou zásobovacieho oddelenia bolo zásobovať predajne, a to do stanoveného štandardu alebo podľa objednávok jednotlivých predajní. Pre prehľad bola používaná týždenná štatistika z predajní o predaji a zásobách jednotlivých druhov obuvi. (Lešingrová, 2008, s. 83)

4.2.7 Produkty firmy Baťa, a.s.

Tovary zakúpené v predajniach Baťa môžeme z hľadiska členenia výrobkov zaradiť medzi zvláštne tovary. Zvláštne tovary môžeme charakterizovať plánovaním nákupu a časovou náročnosťou pred nákupnej fázy. Zákazníci veľmi starostlivo porovnávajú kvalitu, značku, cenu a ďalšie rozširujúce efekty. Väčšinou navštívia viacero obchodov, zvažujú a hodnotia rôzne alternatívy, než uskutočnia nákup. (Soukalová, 2004, s. 6)

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

5 CHARAKTERISTIKA FIRMY BAŤA

Od svojho založenia v roku 1894, bol Baťa v čele inovácií, a to nielen vo výrobe a navrhovaní nových štýlov, ale i vo vytváraní obchodných modelov, ktoré umožnia rýchlo reagovať na neustále meniace sa požiadavky a potreby ich zákazníkov. Baťa má za sebou dlhú históriu ako popredný výrobca a predajca kvalitnej obuvi a hrdo obslúži viac ako milión zákazníkov denne pomocou svojich 30-tisíc zamestnancov v 5000 obchodoch v 70 krajinách sveta. Baťa poskytuje jedinečnú kombináciu kvality a služieb zákazníkom po celom svete.

Baťa má síce medzinárodnú štruktúru pozostávajúcu z tovární a predajní, no jeho charakter je miestny. To znamená, že nereaguje na požiadavky zákazníkov globálne, ale reaguje na špecifické potreby a požiadavky miestnych zákazníkov. Zásadou poznať svojich zákazníkov a vytvoriť, čo najlepšie výrobky na uspokojenie ich potrieb, sa riadi už viac ako sto rokov.

Viac ako 13 desaťročí bol Baťa v popredí obuvníckeho designu. V súčasnosti sa odborníci v inovačných centrách baťovej obuvi venujú objavovaniu nových materiálov, rozvoju technológií a vytváraní nových modelov, v ktorých sa snúbi štýl s komfortom.

Baťa na Slovensku

Od roku 1996 je možné nájsť predajne Baťa aj na Slovensku. Prvá predajňa bola otvorená v Bratislave na námestí SNP a postupom času sa celá sieť rozrástla až na 27 predajní, ktoré sú rovnomerne rozmiestnené po celom území republiky.

5.1 Vízia, misia a ambície

Firma Baťa nezmenila svoju víziu už od dôb Tomáša Baťu a dodnes je vyjadrovaná pomocou citátov:

„Náš zákazník, náš pán“ a *„Obouváme svět“*

Celosvetovo je najviac rozšírený výrok:

„Passion to serve“ čo je v preklade *„Služba ako poslanie“*

Misia firmy Baťa sa dá vyjadriť jedinou vetou: Chceme uspieť ako najdynamickejšia a flexibilná celosvetová organizácia, reagujúca na zmeny na trhu, pričom sa budeme stále venovať obuvi. (Interné materiály firmy Baťa, a.s.)

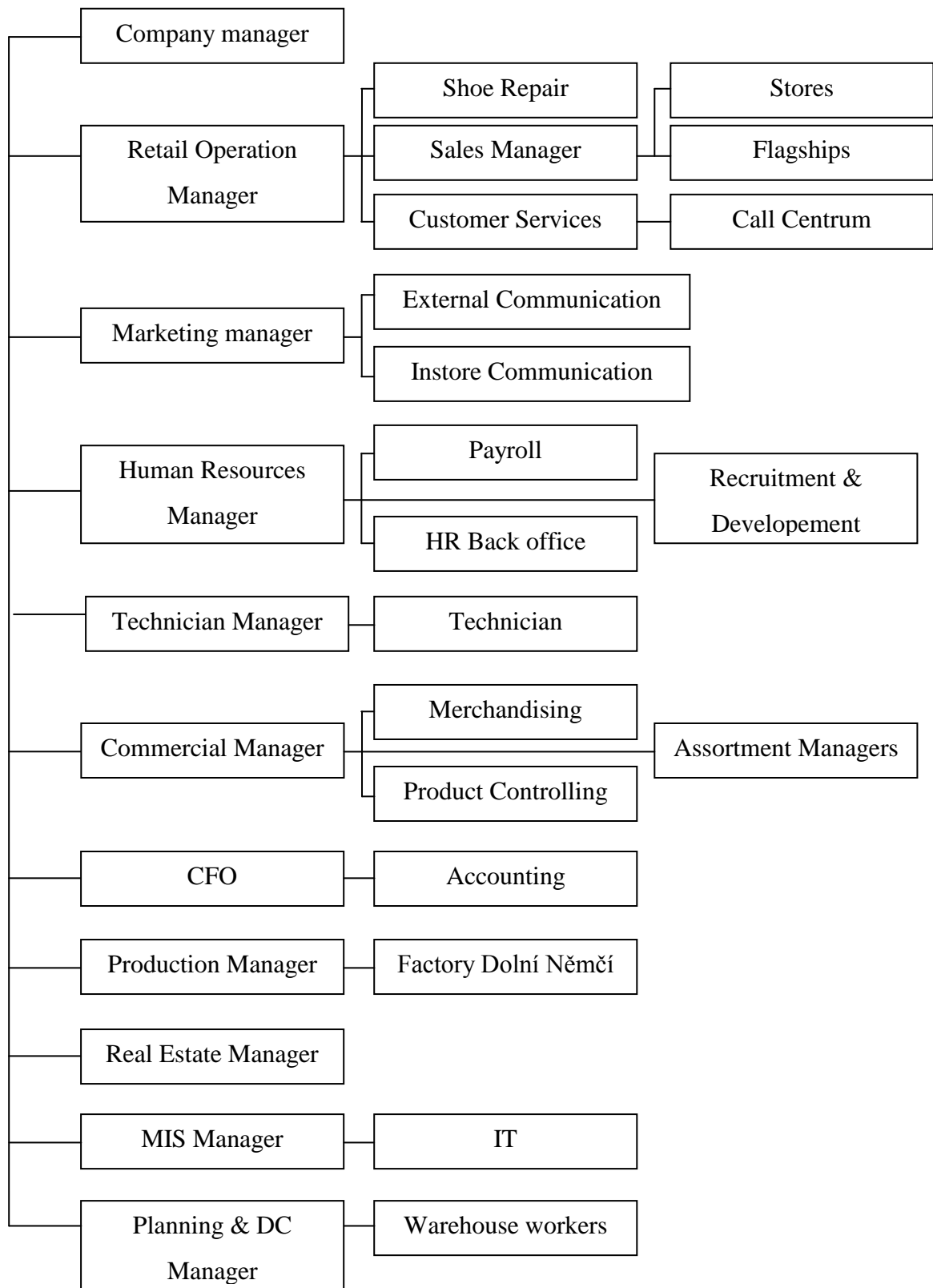
Ambíciou firmy Baťa je stať sa najbližším priateľom každého zákazníka pri každodennom nosení módnjej obuvi a ďalších doplnkov, ktoré predajne svojim zákazníkom ponúkajú. (Interné materiály firmy Baťa, a.s.)

5.2 Organizačná štruktúra

V spoločnosti Baťa sa využíva líniovo – funkčne - divízna organizačná štruktúra. Líniovým vzťahom chápeme vzťah medzi nadriadeným a podriadeným, tzv. vertikálny vzťah. Líniová štruktúra je najstaršou a najzákladnejšou štruktúrou v organizáciách, pričom sa i efektívne uplatňuje. Príkazy sa predávajú v hierarchii zhora dole – od vrcholového manažéra k pracovníkom na najnižšom stupni hierarchie – reťazcom príkazov. (Dědina, 2007, s. 137)

Podstatou funkčného vzťahu je právomoc niektorých zamestnancov nariaďovať určité činnosti iným ľuďom bez toho, aby boli ich nadriadenými. Táto väzba zjednodušuje komunikáciu v organizácii a znižuje úroveň informačného šumu. (Dědina, 2007, s. 137) Ako príklad funkčného vzťahu v spoločnosti Baťa môžem uviesť vedúceho personálneho oddelenia, ktorý môže v rámci zjednodušenia komunikácie dávať nariadenia týkajúce sa personalistiky priamo pracovníkom finančného (výplaty), či marketingového (nábor nových pracovníkov) oddelenia.

Keďže sa spoločnosť Baťa rozrástla po celom svete, tak sa i riadenie muselo dostať do celého sveta. V Európe, Ázii, Afrike a Amerike sa vytvorili autonómne divízie, ktoré v rámci štruktúry pracujú do značnej miery samostatne. Na úrovni týchto divízií sa nachádza veľká vrstva stredného managementu, ktorý sa v štruktúre celého podniku nachádza na úrovni centrálnej organizácie a zaisťuje činnosti pre podriadené divízie. Každá divízia obsluhuje vlastný trh a disponuje veľkým stupňom samostatnosti. Avšak musí dosahovať určitý objem predaja a zisku.



Obrázok 5: Organizačná štruktúra firmy Baťa (Interné materiály firmy Baťa, a.s.)

5.3 Produkty a služby

Medzi produktmi firmy Baťa nájdeme: obuv, dámske kabelky, pánske tašky, cestovné tašky, batohy, školské potreby, peňaženky, rukavice, šále a šatky, čiapky, opasky, ponožky, šnúrky, dáždnyky, pančuchy, galantériu a prostriedky, ktorými sa ošetruje obuv zakúpená v predajniach Baťa.

Obuv sa dá rozdeliť do ôsmich kategórií:

- Dámska klasická: lodičky, baleríny, poltopánky, kotníková obuv a sandále v značkách Baťa, Baťa Flexible, Baťa Insolia, Baťa Touch Me, Gabor a Hogn
- Dámska štýlová: lodičky, baleríny, poltopánky, kotníková obuv, čižmy, tenisky a sandále v značkách Baťa, Baťa Flexible, Baťa Insolia, Baťa Touch Me a Marie Clarie.
- Pánska klasická: poltopánky, kotníková obuv, šlapky v značkách Baťa, Baťa Air System, Baťa Antistatic, Baťa Climatec, Baťa Comfit, Fluchos
- Pánska štýlová: poltopánky, kotníková obuv, tenisky, sandále a šlapky v značkách Air Step, Baťa, Baťa Air System, Baťa Flexible a Fluchos
- Urban Fashion: pohodlná mestská obuv v značkách Cat, Diesel, Lacoste, North Star a U.S. Polo
- Outdoor: kolekcia pre mužov i ženy v značkách Cat, Merrell, Power, Timberland a Weinbrenner
- Sport: táto kolekcia ponúka obuv nielen pre mužov a ženy, ale i deti v značkách Adidas, New Balance, Nike, Power, Puma a Reebok
- Špeciálna: táto kolekcia sa sezónne mení aj so svojim sortimentom. Aktuálne sa tu dajú nájsť baleríny rôznych farieb, tvarov a značiek. Nájdeme tu značky Baťa, Baťa Flexible, Baťa Touch Me, Frash, Gabor a Hogn.

Firma Baťa poskytuje svojim zákazníkom i službu Bata Home, kedy sa jedná o zasielanie tovaru priamo domov po objednaní z internetového katalógu buď pomocou formulára na internete, telefonicky, alebo priamo na predajni.

5.4 Konkurencia

Najväčšími konkurentmi firmy Baťa, podľa slov manažéra Viktora Šimečka, sú CCC, Deichmann a Humanic. Taktiež sú to predajcovia obuvi a rôznych doplnkov a môžeme ich nájsť ako v Českej republike, tak i na Slovensku.

5.4.1 CCC

Firma CCC vznikla v roku 1996 v Poľsku. Odvtedy sa rozšírila do ďalších ôsmich krajín ako franšíza. V Českej republike je aktuálne 62 predajní a na Slovensku zatiaľ 12, no stále pribúdajú ďalšie. CCC predáva len produkty svojej výroby pod značkami CCC, BOTI a Lasocki. (CCC, ©2013)

5.4.2 Deichmann

Firma Deichmann vznikla v roku 1913 v nemeckom meste Essen ako rodinná firma a tam sídli dodnes. Už od svojich počiatkov chceli predávať kvalitnú obuv za nízke ceny a držia sa tejto myšlienky dodnes. Od svojho vzniku sa firma Deichmann rozšírila do 23 zemí. Vo svojom sortimente nemajú len produkty vlastnej výroby značiek Graceland a Victory, ale ponúkajú aj obuv a doplnky značiek: Addidas, Nike, Puma a Kappa. (Deichmann, ©2013)

5.4.3 Humanic

Firma Humanic otvorila svoju továreň aj s prvou predajňou v roku 1872 v meste Graz v Rakúsku. Doteraz je jednotkou na rakúskom trhu, v Maďarsku a Slovinsku obsadila na trhu obuvi druhé miesto, v českej republike zaostáva za firmami Baťa a Deichmann a na Slovensku a mnohých iných krajinách sa ešte len usádza a otvára nové predajne. Okrem obuvi a doplnkov svojej výroby môžeme v predajniach Humanic kúpiť aj značky ako sú Adidas, Converse, Crocks, či Nike. (Humanic, ©2013)

6 AKTUÁLNE ROZMIESTNENIE PREDAJNÍ BAŤA, A.S.

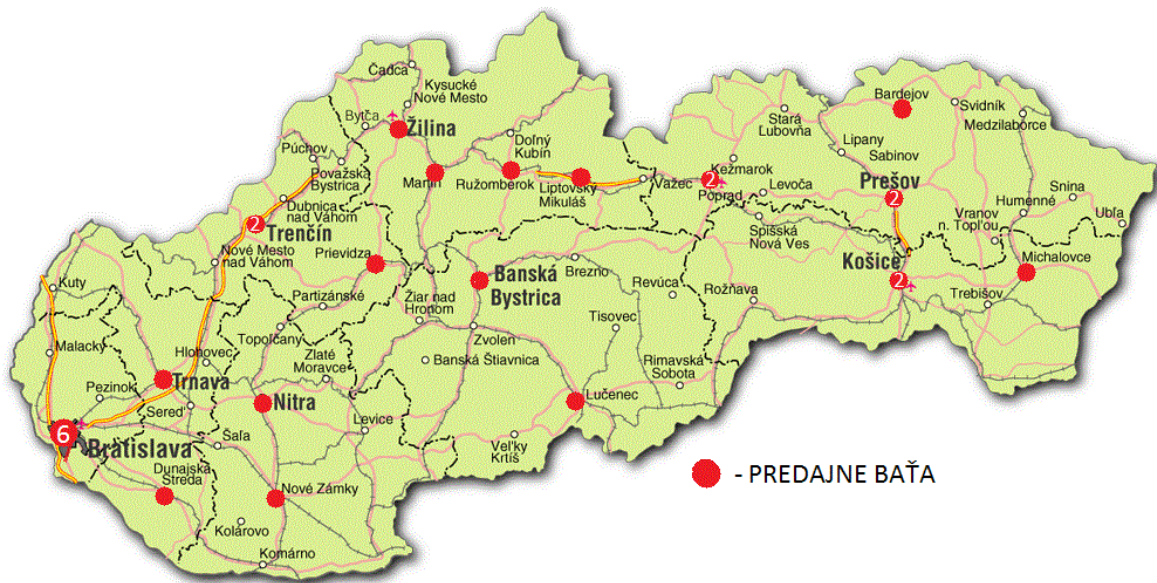
6.1 Česká republika

V Českej republike je v súčasnosti 71 predajní rozmiestnených rovnomerne po celej republike. Najviac ich je v Prahe, konkrétne desať. V Zlíne môžeme nájsť predajňu Baťa na tom istom mieste, kde stála i pred rokmi, keď ju uviedol do prevádzky samotný Tomáš Baťa so svojimi súrodencami.

6.2 Slovenská republika

Na Slovensku sa za 18 rokov otvorilo 27 predajní. Prvá z nich bola otvorená v Bratislave.

V súčasnosti sa väčšina predajní nachádza v nákupných centrách a len päť prevádzok je umiestnených samostatne. Konkrétne je to v mestách: Bratislava, Trnava, Poprad, Prešov a Bardejov. Ostatné sú umiestnené v týchto nákupných centrách:



Obrázok 6: Aktuálne rozmiestnenie predajní Baťa na Slovensku (vlastné spracovanie)

Banská Bystrica: Europa

Nitra: OSC Centro

Bratislava: Aupark, Avion, Danubia,
Eurovea, Polus

Nové Zámky: Big Box

Dunajská Streda: Max

Poprad: Max

Košice: Aupark, Optima

Prešov: Max

Liptovský Mikuláš: NC Liptov

Prievidza: Korzo

Lučenec: Stop.Shop

Ružomberok: Stop.Shop

Martin: Tesco

Trenčín: Laugarício, Max

Michalovce: OC Michalovce

Žilina: Aupark

Všetky predajne boli umiestňované na základe spádových oblastí zahŕňajúc počet obyvateľov, mieru zamestnanosti a výšku príjmov. Pokiaľ sa jednalo u umiestnenie samostatnej kamennej predajne, tak sa zvažoval i počet okolitých obchodov, dostupnosť verejnej dopravy a vzdialenosť od centra. Ak sa pri umiestnení rozhodovalo medzi dvoma, či viac nákupnými centrami, tak sa prihliadalo i na veľkosť parkoviska, možnosti občerstvenia a rôznymi možnosťami rekreácie.

6.2.1 Ostatné nákupné centrá

Pre ďalšie vhodné umiestnenie predajne Baťa je možné využiť niektoré z nákupných centier, kde sa predajňa ešte nenachádza. Na Slovensku je ich pätnásť a nachádzajú sa v deviatich väčších mestách.

Bratislava: Shopping Palace Bratislava,
Shopping Palace Zlaté Piesky

Piešťany: Aupark

Košice: Cassovia, OC Galéria

Spišská Nová Ves: Madaras Shopping
Center

Martin: OC Tulip

Trnava: ARKADIA, MAX

Nitra: AQUARIO, Galéria Mlyny, MAX

Žilina: Dubeň, Mirage

Pezinok: Mólo

7 ANALÝZA VHODNÉHO UMIESTNENIA PREDAJNE BAŤA

V tejto časti mojej bakalárskej práce sa budem venovať problematike výberu vhodného nákupného centra pre umiestnenie predajne Baťa. Najskôr som si spočítala hustotu zaľudnenia jednotlivých miest, kde by sa nová predajňa mohla umiestniť a v závislosti na tom som sa rozhodla, že je možné vypustiť z výberu miest Bratislavu. Je to z toho dôvodu, že hustota zaľudnenia je len o 100 obyvateľov na kilometer vyššia ako v Žiline a na jednu prevádzku Baťa pripadá približne rovnaký počet obyvateľov, ako v tomto meste.

Tabuľka 1: Hustota zaľudnenia SR (SŠÚ, © 2011)

	Počet obyvateľov	Rozloha (km ²)	Hustota zaľudnenia (obyv./km ²)
Bratislava	413192	367,66	1123,84
Košice	240688	237,05	1015,35
Martin	57300	67,74	845,88
Nitra	78875	100,48	784,98
Pezinok	21263	72,76	292,23
Piešťany	63129	44,2	1428,26
Spišská Nová Ves	37948	66,67	569,19
Trnava	66219	71,54	925,62
Žilina	81515	80,03	1018,56

7.1 Analýza spádových oblastí

Následne bude práca venovaná analýze spádových oblastí, kedy som brala do úvahy oblasť nákupného centra v závislosti na ohraničení údoliami, riekami, kopcami, jazerami, parkami a inými typografickými rysmi krajiny. Po označení oblastí som si z každého okresu určila, aká veľká skupina obyvateľstva je ochotná toto nákupné centrum navštíviť v závislosti na vzdialenosti od centra, dostupnosti a možnosti výberu medzi iným nákupným centrom. Nakoniec som si počet obyvateľov, ktorí sú zo spádovej oblasti rozdelila pomedzi nákupné centrá daného kraja, či okresu a dostala som počet možných zákazníkov predajne Baťa, ak by sa tu táto prevádzka umiestnila.

7.1.1 Košice

Tabuľka 2: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti Košíc
(SŠÚ, © 2011)

Okres	Počet obyvateľov	Pravdepodobnosť návštevy OC (%)	Pravdepodobný počet návštevníkov
Košice	360661	60%	216397
Michalovce	110897	50%	55449
Rožňava	63304	20%	12661
Vranov nad Topľou	79891	40%	31956
Humenné	64344	30%	19303
Snina	38083	20%	7617
Prešov	169828	5%	8491
Gelnica	31325	30%	9398
Spolu			361271

Spádová oblasť krajského mesta Košice a jeho okolia je ohraničená na severozápade Volovskými vrchmi, na severovýchode Slánskymi vrchmi a na juhu je štátna hranica s Maďarskom. V meste Košice sa nachádzajú 4 OC:

- Aupark – predajňa Baťa zriadená
- Optima - predajňa Baťa zriadená
- Cassovia – v centre sa nachádza 54 obchodov, 4 reštaurácie a potraviny Carrefour. OC ponúka 1250 bezplatných parkovacích miest s ročnou auto umyvárňou.
- Galéria – v centre je 67 predajní, pizzeria, reštaurácia, potraviny Kaufland, kino a kasíno. OC ponúka 3 možnosti parkovania, no všetky sú spoplatnené. Parkovanie v parkovacom dome a na strešnom parkovisku je spoplatnené po troch hodinách stáť a vonkajšie parkovisko už po hodine.

Počet pravdepodobných návštevníkov spádovej oblasti Košice je 361 271. Týchto si musíme ale rozdeliť pomedzi všetky nákupné centrá a to znamená, že na každé zo štyroch prípadne 90 317 možných návštevníkov OC.

7.1.2 Martin

*Tabuľka 3: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti
Martina (SŠÚ, © 2011)*

Okres	Počet obyvateľa v	Pravdepodobnosť návštevy OC (%)	Pravdepodobný počet návštevníkov
Martin	97214	60%	58328
Turčianske Teplice	16369	50%	8185
Kysuce nad Moldavou	33316	3%	999
Žilina	81515	3%	2445
Dolný Kubín	39487	40%	15795
Ružomberok	57953	5%	2898
Spolu			88650

Martin a jeho spádová oblasť je ohraničená po stranách Malou a Veľkou Fatrou. Aj preto sa rozlohou radí medzi menšie oblasti, čo sa odráža i na počtoch návštevníkov nákupných centier. V Martine je aktuálne jedna predajňa Baťa umiestnená v priestoroch hypermarketu Tesco. V meste je len jedno nákupné centrum a to:

- OC Tulip – nachádza sa tu 55 predajní, potraviny Coop Jednota, občerstvenie nie je dobre zabezpečené, no návštevníkov môže pritiahnúť zelená Relax zóna, ktorá je v bezprostrednej blízkosti centra s detskými ihriskami a príjemnými kaviarňami.

Pravdepodobný počet návštevníkov tejto spádovej oblasti vyšiel na 88 650. Keďže OC Tulip je jediné nákupné centrum v širokom okolí, tak sa tento počet nemusí deliť na ostatné OC, no už z predchádzajúcej analýzy spádovej oblasti je vidieť, že nie je najlepším kandidátom, keďže OC je veľmi malé a neponúka návštevníkom toľko možného vyžitia, ako väčšie nákupné centrá.

7.1.3 Nitra

Tabuľka 4: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti Nitry
(SŠÚ, © 2011)

Okres	Počet obyvateľov	Pravdepodobnosť návštevy OC (%)	Pravdepodobný počet návštevníkov
Nitra	159422	60%	95653
Šaľa	53258	30%	15977
Galanta	93682	20%	18736
Hlohovec	45767	10%	4577
Topoľčany	72231	10%	7223
Zlaté Moravce	41358	30%	12407
Levice	115087	20%	23017
Nové Zámky	144212	10%	14421
Spolu			192013

Okolie Nitry nie je ohraničené zo všetkých strán. Na severe a severovýchode je to Trábeč, Pohronský Inovec a Štiavnické vrchy. Z ostatných smerov je potrebné odhadnúť podiely obyvateľov jednotlivých okresov, ktorí sú ochotní do daných obchodných centier dochádzať. V Nitre sú 4 OC.

- OSC Centro – predajňa Baťa zriadená
- AQUARIO – v tomto OC sa nachádza viac ako 40 obchodov, ktoré sú rozmiestnené na dvoch poschodiach, je tu veľa druhov rôznych obchodov, no chýba tu reštaurácia. Parkovisko je taktiež veľmi malé, no poskytované bezplatne.
- Galéria Mlyny – toto OC ponúka takmer 140 prevádzok, ktoré sú rozmiestnené na 3 poschodiach. Dá sa tu nájsť takmer všetko od obchodov s oblečením, cez drogériu a obchod s náradím až po reštaurácie a kaviarne. Na nákup potravín sú tu potraviny Billa. Parkovanie je však zdarma len prvé tri hodiny státia. Každá ďalšia hodina je spoplatnená 2€/hodina.
- MAX – OC Max je na Slovensku veľmi rozšírené obchodné centrum. V každom z ôsmich miest je toto OC stavané veľmi podobne. To znamená: dvojposchodová budova s približne 40 prevádzkami a hypermarketom, v Nitre Tempom.

Okrem najrôznejších obchodov a malých občerstvení tú môžeme nájsť aj bowlingové dráhy a kino so štyrmi kinosálami.

Pravdepodobný počet návštevníkov Nitrianskej spádovej oblasti sa vyšplhal až na 192 013 možných návštevníkov centier, z čoho na jedno OC pripadá 48 003 návštevníkov.

7.1.4 Pezinok

Tabuľka 5: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti

Pezinku (SŠÚ, © 2011)

Okres	Počet obyvateľov	Pravdepodobnosť návštevy OC (%)	Pravdepodobný počet návštevníkov
Pezinok	57975	50%	28988
Bratislava	413192	1%	4132
Senec	67585	5%	3379
Malacky	67785	5%	3389
Trnava	128817	3%	3865
Spolu			43752

Spádová oblasť Pezinku a jeho okolia je ohraničená len zo západnej strany Malými Karpatmi. Na ostatných stranách sa nachádzajú väčšie mestá ako Senec, Trnava, či Bratislava, ktoré ponúkajú väčšie a rozmanitejšie nákupné ponuky a rýchly prístup autom. Preto je v Pezinku len jedno malé nákupné centrum.

- OC MÓLO – v súčasnosti je v tomto OC 35 prevádzok ponúkajúcich maloobchody, zábavu a gastronomické služby. Všetky prevádzky sa nachádzajú na jednom podlaží. V OC nie je zakomponovaný žiaden hypermarket, no v blízkosti sa nachádza hypermarket TESCO a LIDL. OC MÓLO má pre svojich návštevníkov pripravených 200 bezplatných parkovacích miest.

Pravdepodobný počet návštevníkov tejto spádovej oblasti by mohol byť aj o niečo vyšší, ak by sa nákupné centrum zväčšilo a ponúkalo viac príležitostí nákupu ako teraz. Zatiaľ chodia obyvatelia Pezinku a príľahlých miest na nákupy do Bratislavy či Trnavy. Preto je pravdepodobný počet návštevníkov len 43 753.

7.1.5 Piešťany

Tabuľka 6: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti Piešťan
(SŠÚ, © 2011)

Okres	Počet obyvateľov	Pravdepodobnosť návštevy OC (%)	Pravdepodobný počet návštevníkov
Piešťany	63129	60%	37877
Senica	60518	10%	6052
Nové Mesto nad Váhom	62719	10%	6272
Myjava	27460	5%	1373
Topoľčany	72231	3%	2167
Hlohovec	45767	5%	2288
Spolu			56029

Spádová oblasť Piešťan je ohraničená takmer zo všetkých strán. Na severozápade sú to Malé Karpaty, na severovýchode Považský Inovec a na juhu nížiny využívané na poľnohospodársku činnosť. Nachádza sa tu len jedno OC.

- Aupark – v tomto OC je 54 prevádzok vrátane šiestich reštaurácií, či malých občerstvení. OC ponúka aj 390 parkovacích miest, pričom je spoplatnený vstup na parkovisko 0,50€. Nie je tu síce žiadne kino, no aspoň je tu priestor pre deti, kde sa môžu bezplatne hrať s ostatnými rovesníkmi, ktorých rodičia nakupujú.

V Piešťanoch je len jedno nákupné centrum, takže počet pravdepodobných návštevníkov dosahuje 56 029. Nakoľko sú Piešťany svetoznáme svojim kúpeľným ostrovom, kde chodia oddychovať kúpeľní hostia zo všetkých kútov sveta, tým sa počet pravdepodobných návštevníkov podstatne zvyšuje.

7.1.6 Spišská Nová Ves

Tabuľka 7: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti
Spišskej Novej Vsi (SŠÚ, © 2011)

Okres	Počet obyvateľov	Pravdepodobnosť návštevy OC (%)	Pravdepodobný počet návštevníkov
Spišská Nová Ves	97862	50%	48931
Poprad	104002	2%	2080
Levoča	33309	20%	6662
Rožňava	63304	2%	1266
Gelnica	31325	5%	1566
Spolu			60505

Okolie nákupného centra v Spišskej Novej Vsi sa nachádza obkolesené Levočskými vrchmi, Slovenským Rajom a Volovskými vrchmi. Preto je aj spádová oblasť vcelku malá a postavilo sa tu len jedno OC.

- MADARAS Shopping Center – toto OC je so svojimi 75 prevádzkami najväčšie na Spiši. Ponúka širokú sieť maloobchodov, reštaurácií, kaviarní, kino a dokonca aj dve športoviská pre squash a in-line korčuľovanie. V priestoroch bezplatného parkoviska si môžete dať umyť auto, či zísť si do autoservisu.

Pravdepodobný počet návštevníkov vyšiel na 60505.

7.1.7 Trnava

Tabuľka 8: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti
Trnavy (SŠÚ, © 2011)

Okres	Počet obyvateľov	Pravdepodobnosť návštevy OC (%)	Pravdepodobný počet návštevníkov
Trnava	128817	60%	77290
Malacky	67785	3%	2034
Senica	60518	30%	18155
Piešťany	63129	5%	3156
Hlohovec	45767	30%	13730
Senec	67585	10%	6759
Galanta	93682	5%	4684
Šaľa	53258	3%	1598
Spolu			127406

Trnava patrí na Slovensku medzi mestá s najväčšou spádovou oblasťou. Je to preto, lebo sa nachádza v blízkosti diaľnice a okolo seba má na všetky strany umiestnené rôzne väčšie mestá, či malé obce. V Trnave už jedna predajňa Baťa existuje, avšak nie je v nákupnom centre, ale umiestnená samostatne v blízkosti Trnavskej univerzity. V Trnave sú však dve obchodné centrá, do ktorých by sa predajňa umiestniť dala tiež.

- ARKADIA – Je to malé OC s 30 prevádzkami bez možnosti nákupu potravín v hypermarkete. Takisto tu chýba možnosť relaxu, či zábavy napríklad v kine.
- MAX – ďalšie obchodné centrum z reťazcu MAX. Dvojposchodová budova je o niečo väčšia ako OC MAX v Nitre a ponúka viac ako 60 predajní rôznych druhov vrátane občerstvenia v podobe stánkov. Okrem toho sa tu dajú nakúpiť potraviny v Bille a stráviť čas pozeraním filmu v kine CineMax.

Počet návštevníkov spádovej oblasti je 127 406, ktorých je ale potrebné rozdeliť medzi dve OC. Tým pádom vychádza možný počet návštevníkov jedného nákupného centra na 63 703.

7.1.8 Žilina

Tabuľka 9: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti Žiliny
(SŠÚ, © 2011)

Okres	Počet obyvateľov	Pravdepodobnosť návštevy OC (%)	Pravdepodobný počet návštevníkov
Žilina	154596	60%	92758
Kysucké Nové Mesto	33316	40%	13326
Čadca	91630	40%	36652
Bytča	30625	40%	12250
Považská Bystrica	63543	30%	19063
Púchov	44666	30%	13400
Spolu			187449

Spádová oblasť Žiliny je ohraničená takmer zo všetkých strán Javorníkmi, Malou Fatrou, Strážovskými vrchmi a Bielymi Karpatmi. Avšak do Žiliny vedie nový úsek diaľnice, čím sa jej spádová oblasť zväčšuje. V Žiline sú aktuálne 4 nákupné centrá.

- Aupark – predajňa Baťa zriadená
- OC Dubeň – má 70 obchodných jednotiek, chýbajú tu možnosti zábavy, no v rámci bezplatného parkoviska je tu možnosť využiť čerpaciu stanicu
- MAX – ďalší z reťazcu obchodných centier MAX má dve poschodia a na nich rozmiestnených viac ako 70 prevádzok. V rámci OC je možnosť prihlásiť sa aj do tanečnej školy, či zájsť si do kina CineMax.
- Mirage – Toto nákupné centrum je najnovším a najmodernejším na Slovensku. Je postavené v Žiline priamo na námestí a má 7 poschodí, z toho tri sú podzemné. Toto nákupné centrum je spravené na štýl veľkolepých svetových OC a nájdeme v ňom takmer 80 prevádzok, potraviny Billa, bowling, detský svet a multikino.

Možný počet návštevníkov tejto oblasti je 187 449, pričom je ale potrebné rozdeliť ich medzi štyri nákupné centrá a potom na každé z nich vychádza 46 862 možných návštevníkov.

7.2 Zhrnutie spádových oblastí

Tabuľka 10: Konečné zhrnutie spádových oblastí

Mesto	Počet obyv. spádovej oblasti	Počet OC	Spádová oblasť OC (počet obyv.)
Košice	361271	4	90317
Martin	88650	1	88650
Nitra	192013	4	48003
Pezinok	43752	1	43752
Piešťany	56029	1	56029
Spišská Nová Ves	60505	1	60505
Trnava	127406	2	63703
Žilina	187449	4	46862

Z analýzy spádových oblastí nákupných centier vyplýva, že najviac obyvateľov pripadajúcich na jedno nákupné centrum v danom meste je v Košiciach. Naopak najmenšiu spádovú oblasť má Pezinok.

8 DOPORUČENIE

Pomocou analýz vykonaných v praktickej časti mojej bakalárskej práce navrhujem nasledovné umiestnenie nových maloobchodných prevádzok:

Košice: OC Galéria

Z analýzy vyplýva, že Košice a ich okolie je najväčšou spádovou oblasťou na Slovensku. Je to zapríčinené tým, že táto oblasť sa skladá z takmer 2000 km² a preto, že do Košíc vedú tri hlavné príjazdové cesty, z čoho je jedna diaľnica. Veľmi dobrý prístup sem majú ľudia z Michaloviec, Vranova nad Topľou, Humenného a Gelnice. Cesta je dlhšia, no stále je toto mesto na nákupy atraktívne i pre časť obyvateľstva Rožňavy, Sniny a Prešova.

V Košiciach už je predajňa Baťa v dvoch nákupných centrách – Aupark a OC Optima – a predsa sem ešte vďaka veľkosti spádovej oblasti zapadne i tretie umiestnenie predajne Baťa. Na výber je z dvoch nákupných centier: Cassovia a OC Galéria. Podľa môjho uváženia bude lepšie umiestniť predajňu v OC Galéria, kde je viac predajní (67), možnosti občerstvenia, či už v bagetérií, pizzérií alebo v reštaurácií, a takisto väčšia možnosť pre relax, keďže toto OC ponúka služby kina a kasína. Takisto je uspôsobená aj veľkosť parkovacej plochy a je tu možnosť nákupu v hypermarkete Kaufland.

Piešťany: Aupark

Piešťany a ich okolie nepatrí medzi najväčšie spádové oblasti. V rebríčku najvhodnejších miest podľa výsledkov analýzy sa umiestňuje v strede tabuľky, no v tejto tabuľke nie je premietnutý ročný počet návštevníkov – turistov, ktorí chodia do Piešťan kvôli svetoznámych kúpeľom. Títo kúpeľní hostia z celého sveta trávia svoj voľný čas nielen prechádzkami po okolí, ale aj nákupmi a míňajú nemalé čiastky. Preto by bolo dobré umiestniť maloobchodnú prevádzku Baťa i do tohto mesta a konkrétne do jediného nákupného centra – Aupark, ktoré svojim návštevníkom ponúka 54 prevádzok vrátane reštaurácií, či malých občerstvení.

ZÁVER

Moja bakalárska práca zameraná na problematiku umiestňovania maloobchodných prevádzok do nákupných centier dospela do zdarného konca. Predtým, ako som navrhla odporúčenie pre umiestnenie novej predajne bolo treba prejsť štúdiom literárnych prameňov a následne spracovať analýzu, ktorá viedla k výsledku.

V teoretickej časti mojej práce som sa venovala maloobchodu, jeho definícií, úlohe, procesu a cyklu. Dostala som sa až k typom maloobchodov, medzi ktorými bol aj typ maloobchodu umiestnený v nákupnom centre a tomu som sa venovala počas písania druhej časti práce. Z literárnych prameňov som ďalej spracovala tému obchodných sietí, ktorá pojednávala o výhodách a nevýhodách tvorenia obchodných sietí a o umiestňovaní jednotlivých predajných jednotiek veľkých maloobchodných sietí podľa spádových oblastí, pričom som túto teóriu použila v praktickej časti v praxi. Ďalej som písala o rôznych možnostiach, ako získať kamennú predajňu pre maloobchodnú prevádzku: zakúpením pozemku, na ktorom sa postaví nová budova; zakúpením už existujúcej budovy alebo prenajatím priestorov. Každá z týchto možností má svoje pre a proti, avšak pri dnešnom trende nákupných centier jednoznačne vyhráva možnosť prenajatia priestorov v konkrétnom OC. Na posledných stranách teoretickej časti som sa venovala rodine Baťa a všetkým členom rodiny, ktorí mali najväčší podiel na úspešnom vedení rodinného obuvníckeho závodu, a predajniam, ako fungovali kedysi.

Praktickú časť mojej bakalárskej práce som začala charakteristikou aktuálneho postavenia firmy Baťa, ich vízie, misie a ambície, predstavila som organizačnú štruktúru, ich produkty a služby, a popísala som najväčších konkurentov, ktorými sú: poľské CCC, nemecký Deichmann a rakúsky Humanic. Predstavila som aktuálne rozmiestnenie predajní v Slovenskej republike a začala sa venovať analýze vhodných umiestnení novej maloobchodnej prevádzky. V rámci analýzy som uvažovala všetky nákupné centrá na Slovensku, v ktorých sa predajňa Baťa ešte nenachádza. Vyjadrila som si číselne spádové oblasti jednotlivých nákupných centier a prípadne si ešte tento počet potenciálnych zákazníkov rozdelila, ak malo dané mesto viacero OC.

Z mojej analýzy vyplynulo, že mesto, kde by sa mala otvoriť nová predajňa sú Košice, konkrétne OC Galéria a Piešťany, OC Aupark.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATÚRY

BURSTINER, Irving. 1991. Základy maloobchodního podnikání. Praha: Victoria Publishing, 880 s. ISBN 8085605554.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. 2007. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

LEŠINGROVÁ, Romana. 2008. Baťova soustava řízení. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

SOUKALOVÁ, Radomila. 2004. Strategický marketing: učební text. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 118 s. ISBN 8073181770.

ZÁBOJ, Marek, Ida VAJČNEROVÁ a Aleš PEPRNÝ. 2011. Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 87 s. ISBN 978-80-7418-130-6.

Internetové zdroje

BAŤA. Baťa.com [online]. 2013 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.bata.com/>

BAŤA. Baťa.cz [online]. 2013 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas.html>

BAŤA. Baťa.sk [online]. 2013 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.bata.sk/o-nas.html>

CCC [online]. 2013 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://ccc.eu/sk>

Deichmann [online]. 2013 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.deichmann.com/SK/sk/corp/home.jsp>

Humanic [online]. 2013 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.humanic.net/at/Damenschuhe>

Maloobchod. In: EuroEkonom.sk [online]. 2012 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/obchod/marketingove-riadenie-obchodu/maloobchod/>

Marketingové rozhodovanie manažéra maloobchodu. In: EuroEkonom.sk [online]. 2012 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/obchod/marketingove-riadenie-obchodu/marketingove-rozhodovanie-manazera-maloobchodu/>

OC MIRAGE [online]. 2013 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://www.mirageshopping.sk/>

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. Štatistický úrad SR [online]. 2013 [cit. 2013-05-13]. Dostupné z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

A.S. Akciová spoločnosť

Atď. A tak ďalej

BŠP Baťova škola práce

Obyv. Obyvatel'ov

OC Obchodné centrum

Tzv. Takzvané

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok 1: Interiér obchodného centra Mirage.....</i>	<i>17</i>
<i>Obrázok 2: Predajňa Baťa, a.s. na Václovskom námestí v Prahe.....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázok 3: Počet predajní firmy Baťa v rokoch 1918 – 1937.....</i>	<i>31</i>
<i>Obrázok 4: Vývoj priemernej ceny obuvi v rokoch 1992 – 1934.....</i>	<i>34</i>
<i>Obrázok 5: Organizačná štruktúra firmy Baťa</i>	<i>38</i>
<i>Obrázok 6: Aktuálne rozmiestnenie predajní Baťa na Slovensku.....</i>	<i>41</i>

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tabuľka 1: Hustota zaľudnenia SR.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabuľka 2: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti Košíc</i>	<i>44</i>
<i>Tabuľka 3: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti Martina</i>	<i>45</i>
<i>Tabuľka 4: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti Nitry.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabuľka 5: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti Pezinku</i>	<i>47</i>
<i>Tabuľka 6: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti Piešťan</i>	<i>48</i>
<i>Tabuľka 7: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti Spišskej Novej Vsi.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabuľka 8: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti Trnavy</i>	<i>50</i>
<i>Tabuľka 9: Pravdepodobný počet návštevníkov spádovej oblasti Žiliny</i>	<i>51</i>
<i>Tabuľka 10: Konečné zhrnutie spádových oblastí.....</i>	<i>52</i>